

STUDY

Study 418 · März 2019

PARTIZIPATIONSPRAKTIKEN IN GENOSSENSCHAFTEN

Ronald Hartz, Melanie Hühn, Irma Rybnikova und Markus Tümpel

Dieser Band erscheint als 418. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Study 418 · März 2019

PARTIZIPATIONSPRAKTIKEN IN GENOSSENSCHAFTEN

Ronald Hartz, Melanie Hühn, Irma Rybnikova und Markus Tümpel

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Partizipationspraktiken in Genossenschaften“ von Ronald Hartz, Melanie Hühn, Irma Rybnikova und Markus Tümpel ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-332-4

INHALT

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 8 |
| 1 Einleitung | 10 |
| 1.1 Zur Aktualität der Genossenschaftsidee | 10 |
| 1.2 Zugang, Zielsetzungen und Forschungsfragen | 14 |
| 1.3 Aufbau des Buches | 17 |
| 2 Konzeptionelle Grundlagen | 18 |
| 2.1 Der Begriff der Partizipation in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften | 18 |
| 2.2 Partizipationsbegriff im Rahmen der Studie | 24 |
| 3 Forschungsstand – Partizipation in Genossenschaften | 28 |
| 3.1 Zum Stand der Genossenschaftsforschung in Deutschland | 28 |
| 3.2 Empirische Studien zu Partizipation in Genossenschaften und selbstverwalteten Betrieben in Deutschland | 35 |
| 3.3 Internationale empirische Studien zu Partizipation in Genossenschaften und Kooperativen | 45 |
| 3.4 Forschungsstränge und Spannungsverhältnisse | 51 |
| 3.5 Forschungsdefizite | 54 |
| 4 Methodik | 56 |
| 4.1 Methodologische Positionierung | 56 |
| 4.2 Fallstudiendesign | 57 |

| | |
|--|------------|
| 5 Fallübersicht | 70 |
| 5.1 Wohnungsgenossenschaften – Branche und Fälle | 70 |
| 5.2 Konsumgenossenschaften – Branche und Fälle | 73 |
| 5.3 Kreditgenossenschaften – Branche und Fälle | 76 |
| 5.4 Agrargenossenschaften – Branche und Fälle | 80 |
| 6 Typen der Partizipation | 86 |
| 6.1 Typ 1: Projektbasierte Partizipation | 86 |
| 6.2 Typ 2: Werteorientierte Partizipation | 103 |
| 6.3 Typ 3: Kundenorientierte Partizipation | 118 |
| 6.4 Typ 4: Managementgelenkte Partizipation | 138 |
| 7 Diskussion und Schlussbetrachtung der Ergebnisse | 151 |
| 7.1 Partizipationstypen: Zusammenfassende Übersicht und Grenzen der Typisierung | 151 |
| 7.2 Forschungsfragen im Lichte der Fallstudienresultate | 154 |
| 7.3 Kritische Reflexion der Ergebnisse und Forschungsperspektiven | 162 |
| Literaturverzeichnis | 170 |
| Anhang | 181 |
| Interviewleitfäden | 181 |
| Gesamtübersicht über die Fälle | 190 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Kurzübersicht über alle Fälle | 61 |
| Tabelle 2: Kodierschema | 64 |
| Tabelle 3: Beispiel für Dimensionalisierung und Kreuztabellierung | 68 |
| Tabelle 4: Fälle und Typenzuordnung | 69 |
| Tabelle 5: Übersicht Wohnungsgenossenschaften | 71 |
| Tabelle 6: Übersicht Konsumgenossenschaften | 74 |
| Tabelle 7: Übersicht Kreditgenossenschaften | 78 |
| Tabelle 8: Übersicht Agrargenossenschaften | 82 |

VORWORT

„Genossenschaften sind immer das, was menschliche Einsicht, geistige Kraft und persönlicher Mut aus ihnen machen.“ Dieses Zitat, das beiden Gründervätern des deutschen Genossenschaftswesens – also sowohl Hermann Schulze-Delitzsch (vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2008, S. 11) als auch Friedrich Wilhelm Raiffeisen (vgl. Schikorra 1995, S. 17) – zugeschrieben wird, lässt die vielfältigen unternehmerischen Ausprägungen und die große Variation an Betrieben in der Genossenschaftslandschaft bereits erahnen. Als ihrem Grundverständnis nach partizipativen Organisationen gelten Genossenschaften gemeinhin als Vorbilder für eine Demokratisierung der Wirtschaft und als Möglichkeitsraum alternativen Wirtschaftens. Doch wie sieht die Praxis der Partizipation in den sehr unterschiedlichen Unternehmen aus? Welche Rolle spielt Partizipation für die Genossenschaftsakteurinnen und -akteure? Welche konkreten Praktiken lassen sich gegenwärtig in deutschen Genossenschaften beobachten?

Bei der Beantwortung dieser Fragen haben wir zahlreiche Unterstützung erfahren. Zunächst möchten wir uns bei der Hans-Böckler-Stiftung bedanken, durch welche die Finanzierung des Projektes ermöglicht wurde und ohne die die vorliegende Studie nicht möglich gewesen wäre. Zudem möchten wir Stefan Lücking und den Mitgliedern des Projektbeirates der Hans-Böckler-Stiftung danken, deren Anregungen und Kritik stets inspirierend und konstruktiv waren. Besonderer Dank gilt auch Rainhart Lang für seine konstruktiven Anregungen und die vorübergehende Projektleitung sowie allen (ehemaligen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Lehrstuhls für Organisation und Arbeitswissenschaft und der Juniorprofessur Europäisches Management für ihr Interesse und zahlreiche hilfreiche Hinweise in unterschiedlichen Projektphasen. Für ihre sorgfältige Lektüre des vorliegenden Manuskripts sind wir Evelin Dietrich dabei zu besonderem Dank verpflichtet. Vor allem gilt unser Dank aber den genossenschaftlichen Kooperationspartnern, ohne deren Hilfe diese Untersuchung nicht durchgeführt werden konnte: Den zahlreichen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Mitgliedern, Vertreterinnen und Vertretern sowie Mitgliedern von Arbeitnehmervertretungen von insgesamt 14 Wohnungs-, Kredit-, Konsum- und Agrargenossenschaften in Deutschland.

Im Juli 2016 organisierten wir einen Konferenzstream zum Thema Genossenschaften auf der Tagung der European Group of Organization Studies (EGOS) in Neapel, wo in zahlreichen internationalen Beiträgen der Frage der

Ausprägung von Partizipation in Genossenschaften nachgegangen wurde. Wir bedanken uns bei allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen für die konstruktive Diskussion und insbesondere bei Christopher Land (Anglia Ruskin University, Cambridge) für die erfolgreiche Mitorganisation des Streams.

Im April 2017 veranstalteten wir schließlich ein Symposium an der Technischen Universität Chemnitz, um mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft und Praxis über Partizipationspraktiken in Genossenschaften zu diskutieren. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gilt ebenfalls unser Dank für die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen unserer Studie und für die fruchtbare Diskussion der Thematik.

Chemnitz, Leipzig, Dresden/Leicester und Rinkerode bei Münster
im Juni 2018

1 EINLEITUNG

1.1 Zur Aktualität der Genossenschaftsidee

Infolge der globalen Banken- und Finanzkrise ist ein neues Interesse an alternativen Wirtschafts- und Organisationsformen entstanden. Unter den Stichworten „solidarische Ökonomie“ (Voß 2010, Elsen 2011), „Gemeinwohl-Ökonomie“ (Felber 2012), „De-Growth“ (D’Alisa et al. 2014) oder unter Bezugnahme auf das Konzept der „Commons“ (Helfrich 2012) werden alternative Praktiken des Wirtschaftens und Organisierens diskutiert, die auch dezidiert auf Partizipation und Solidarität ausgerichtet sind. Mit dieser Renaissance der Themen Demokratisierung der Wirtschaft sowie Partizipation und Mitbestimmung in Betrieben (Hyman 2011, Fricke/Wagner 2012) erleben auch das Genossenschaftswesen und die Auseinandersetzung mit genossenschaftlichen Prinzipien und Realitäten einen neuen Aufschwung (Allgeier 2011a, Webb/Cheney 2014, Cheney et al. 2014). Die Genossenschaft gilt als jene Organisationsform, in der die Partizipation der Mitglieder gesetzlich vorgeschrieben und damit für die Betriebe konstituierend ist. Im Krisenkontext erwiesen sie sich als widerstandsfähiger und robuster als nach rein privatwirtschaftlichen Prinzipien geführte Unternehmen (Vogt 2013b, S.26, Welzer 2013, Webb/Cheney 2014, Cheney et al. 2014) und es wird konstatiert, dass

„spätestens seitdem die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise zu einer kollektiven Verunsicherung geführt hat, [...] sich eine Rückbesinnung auf den genossenschaftlichen Kooperations- und Selbsthilfeansatz beobachten [lässt]“ (Allgeier 2011b, S.7).

Die Ausrufung des Jahres 2012 zum „Jahr der Genossenschaften“ durch die Vereinten Nationen setzte hier einen weiteren Impuls. Es gelte anzuerkennen, so der Wortlaut der UN-Resolution, dass

„die Genossenschaften in ihren verschiedenen Formen die breitestmögliche Mitwirkung aller Menschen [...] an der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung fördern, zu einem wichtigen Faktor dieser Entwicklung werden und zur Beseitigung der Armut beitragen“ (Vereinte Nationen 2010, S.391).

Ende 2016 rücken die Genossenschaften erneut in den Fokus der Öffentlichkeit, da sie als erster deutscher Beitrag in die UNESCO-Liste des Immateriellen Kulturerbes aufgenommen werden. Die hohe Mitgliederzahl und die ge-

setzliche Verankerung der Genossenschaft mache sie in Deutschland zu etwas Besonderem. Idee und Praxis seien hier „lebendige Tradition“ und „gesellschaftsprägende Kulturform“, heißt es in der entsprechenden Pressemitteilung (Deutsche UNESCO-Kommission e. V. 2016).

Flankiert durch veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen (Neufassung Genossenschaftsgesetz 2006 bzw. 2017, Erneuerbare-Energien-Gesetz ab dem Jahr 2000) nimmt „[d]er Bekanntheitsgrad von Genossenschaften [...] wieder zu und das Image verändert sich“ (Stappel 2012, S. 5). Es wird ein Aufschwung von Genossenschaftsgründungen in Deutschlands festgestellt, wobei es etwas zu euphorisch ist – im Vergleich mit Gründungen anderer Rechtsformen – von einem „Neugründungsboom“ bei Genossenschaften zu sprechen (Holstenkamp 2012, S. 6). Die „neuen“ Genossenschaften im kulturellen Bereich, im Gesundheitswesen und im Bereich der erneuerbaren Energien lassen sich jedoch potenziell als Träger emanzipatorischer Gestaltung von Wirtschaft und Arbeit begreifen (Klemisch/Vogt 2012, Kerber-Clasen 2012). Zugleich wurden in den letzten Jahren viele Unternehmen und Organisationen gegründet, die sich an genossenschaftlichen Prinzipien orientieren, aber eine andere Rechtsform gewählt haben. Beispielsweise beschreibt das Mietshäuser-Syndikat – eine Initiative für selbstorganisiertes und marktunabhängiges Wohnen – auf ihrer Homepage die Gründe, die für eine GmbH- und gegen eine Genossenschaftsgründung sprachen:

„Die Hausprojekte im Mietshäuser Syndikat sind von der Idee her genossenschaftliche Projekte. Trotzdem wurde beim Austüfteln des Organisationsmodells Anfang der 90er Jahre nicht die deutsche Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) gewählt. Dafür gibt es viele Gründe: Einzelgenossenschaften lassen sich nicht miteinander verknüpfen wie GmbHs im Syndikatsmodell; eine Dachgenossenschaft hingegen, der alle Häuser gehören, ließe den einzelnen Hausprojekten zu wenig eigenen Spielraum. Außerdem ist die Rechtsform eG mit komplizierterer Gründung und Kontrolle durch den Genossenschaftsverband schwerer zu handhaben.“ (Mietshäuser-Syndikat 2017)

Im Zuge dieser neuen Aufmerksamkeit für Genossenschaften und genossenschaftliche Prinzipien wird auch innerhalb der deutschen Gewerkschaftsbewegung der Beitrag der Genossenschaften für die wieder stärker in den Vordergrund getretene Forderung nach einer Demokratisierung von Wirtschaft und Arbeit diskutiert (Sommer 2012, DGB-Bundesvorstand 2012, Vogt 2013b, S. 166 ff.). Diese Auseinandersetzung mit Genossenschaften war über viele Jahre eher randständig oder aber von großer Skepsis geprägt. Da die mitarbeitenden Mitglieder in Genossenschaften am Firmenkapital beteiligt sind, wurde von der gewerkschaftlichen Seite in der Selbstverwaltung der Be-

triebe ein Unterlaufen von Tarifbindung und Arbeitszeitregelungen gesehen (Vogt 2013b, S. 167 ff.). Inzwischen werden neue gewerkschaftliche Anknüpfungspunkte konstatiert,

„in der Idee der Selbsthilfe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, in der Idee von Mitsprache und Mitgestaltung, in der Idee, demokratische Prinzipien in hohem Maße in Unternehmen zu verankern, Beschäftigung zu fördern und Wirtschaftsstandorte zu stabilisieren.“ (Sommer 2012, S. 10)

Insofern könnte „gerade die demokratische Struktur von Genossenschaften [...] für die Gewerkschaften interessant sein“ (Vogt 2013a, o. S.).

An Genossenschaften knüpfen sich somit viele Hoffnungen für eine demokratischere Gestaltung des wirtschaftlichen Geschehens. Gleichwohl herrscht ein Nachholbedarf an fundierten empirischen Studien über deutsche Genossenschaften, die Auskunft über die aktuelle Partizipationspraxis, sowie deren Potenziale als auch Probleme geben und auch das Verhältnis von Mitbestimmung und Selbstverwaltung genauer in den Blick nehmen.

Bisherige Studien machen jedoch eins deutlich: genossenschaftliche Grundsätze wie Selbsthilfe und Selbstverwaltung liegen nicht überall in gleicher Form vor und es besteht oft ein Unterschied zwischen Ideal und gelebter Wirklichkeit. So sind es insbesondere marktorientierte Großgenossenschaften, deren Vorstände und Aufsichtsräte nicht aus der Gruppe der Mitglieder rekrutiert werden, sondern die erst im Zuge und als Voraussetzung ihres Amtsantritts Mitglied werden (Keßler 2014, S. 98). Dazu hat auch die Novelle des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 1973 beigetragen, die die Leitungsmacht des Vorstandes entscheidend gestärkt hat und eine signifikante Schwächung der Teilhabe der Mitglieder nach sich zog (vgl. Keßler 2016, S. 58).

Skepsis erscheint auch angebracht, wenn die genossenschaftlichen Prinzipien (Selbstverwaltung, Gleichheit, Solidarität etc.) als Gründe für die große wirtschaftliche Bedeutung als auch Stabilität von Genossenschaften angeführt werden (vgl. Beuerle 2011, S. 273, Reichel 2011). Das zu beobachtende sukzessive Schwenden der Selbstverwaltung von Genossenschaften zugunsten eines eingesetzten Managements spricht eher gegen Prinzipientreue und eine einfache Win-win-Situation von Partizipation und ökonomischem Erfolg, womit auch hinter dem wirtschaftlichen Erfolg andere Gründe liegen könnten. So sind es vorrangig die Einlagen der Mitglieder und deren finanzielle Unterstützung, die als verbliebene Möglichkeiten der Partizipation in Erscheinung treten.

Damit sind auch die Potenziale, die der Genossenschaft als Rechts- und Organisationsform attestiert werden, zumindest kritisch zu hinterfragen. So

wird den Genossenschaften etwa eine potenziell führende Rolle in der Transformation des gegenwärtigen Kapitalismus attestiert (vgl. Münkner 2014, S. 25–27, vgl. in historischer Betrachtung Birchall 1997) oder sie werden als Regulativ und zukünftiges Wirtschaftsmodell gesehen, das dem „Raubtierkapitalismus“ entgegensteht und den Kapitalismus überwinden hilft (vgl. Gellenbeck 2012, S. 18, vgl. auch Gellenbeck 2017). Schließlich wird das demokratische Potenzial von Genossenschaften auch als Möglichkeit einer Wiederbelebung des politischen Diskurses und mithin der Demokratie insgesamt verstanden, insofern Demokratie am Arbeitsplatz auch zu mehr demokratischen Engagement in der Gesellschaft motiviert (Rothschild 2009). Ob es sich bei dieser Lesart von Genossenschaften als potenziell alternativer Form des Wirtschaftens und als demokratisches Versuchslabor um einen grundlegenden Irrtum handelt (Theurl 2015), ob derlei Ansprüche überhaupt einlösbar sind und ob und in welcher Form die häufig beschworenen Werte und Prinzipien auch tatsächliche Wirkung entfalten, bleibt weiter ein kontroverses Thema in der Forschung und ist ebenfalls Gegenstand unserer Studie.

Genossenschaften sind also heute deshalb wieder von Interesse, weil sie als eine mögliche Form demokratischen Wirtschaftens und als Regulativ für gegenwärtige ökonomische Strukturen gelten. Eine demokratische Selbstverwaltung existiert in vielen Genossenschaften aber kaum oder beschränkt sich auf ein gesetzlich vorgeschriebenes Mindestmaß. Die vorliegende Studie setzt an diesen erkennbaren Divergenzen von genossenschaftlichem Ideal und genossenschaftlichem Alltag an und geht der Frage nach, wie heute die partizipativen Elemente in unterschiedlichen Genossenschaften ausgestaltet werden. Warum und woran scheitert der demokratische Anspruch? Wann ist dieser von Erfolg gekrönt? Wo zeigen sich Widersprüche und Spannungen, etwa zwischen Partizipation, Größe der Genossenschaften und wirtschaftlichem Erfolg? Sind die Hoffnungen, die man in Genossenschaften und deren transformatives Potenzial setzt, weiter begründbar? Oder werden Genossenschaften und ihr demokratisches Potenzial eher überschätzt? Auch wenn unsere Studie hier keine abschließenden Antworten geben kann – dies wäre allzu vermessen –, zeigt diese die Differenziertheit des Zusammenhangs von Partizipation und Genossenschaften auf, welche Genossenschaften per se weder als demokratischen Heilsbringer noch als weiteres Rädchen im Kapitalismus erscheinen lässt.

1.2 Zugang, Zielsetzungen und Forschungsfragen

Partizipation stellt eines der Kernthemen der genossenschaftlichen Bewegung dar. Genossenschaften wird seit jeher eine Vorbildstellung für partizipative Organisationsformen zugeschrieben. Nahezu beiläufig wird davon ausgegangen, dass „mit dem grundsätzlichen Prinzip „Ein Mann – eine Stimme“ die eingetragene Genossenschaft die demokratischste Rechtsform ist“ (Berger 2008, S. 36). Erhebliche Zweifel an dieser Vorbildposition der Genossenschaften hinsichtlich partizipativer Strukturen und Praktiken sind dabei ebenso eine historische Konstante in der Reflexion über Genossenschaften. Eher schlagwortartig und oft ohne genauere Kenntnis und Berücksichtigung des Kontexts der Studien wird etwa auf das sogenannte „Transformationsgesetz“ nach Franz Oppenheimer (1913, vgl. zur Rezeption Kruck 1997) und das „eherne Gesetz der Oligarchie“ von Robert Michels (1957) verwiesen, das auf dessen Studien zur Entwicklung von Entscheidungsstrukturen in der Arbeiterbewegung und der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands zurückgeht. Auch wird in der konzeptionellen Literatur die „sukzessive Entdemokratisierung“ durch das unternehmerisch agierende Genossenschaftsmanagement (Ringle 1990) kritisiert oder die sogenannte „Mitgliederapathie“ in den Genossenschaften bedauert (Patera 1980). Zwar wurden beide „Gesetze“ und insbesondere deren generalisierte Anwendung vielfach kritisiert, allen voran das „Transformationsgesetz“ in Bezug auf seinen Determinismus (z. B. Vilmar/Weber 2004, Kramer 2003) und die formalrechtlichen Kriterien der Bewertung, wie die Wahl des Genossenschaftsvorstandes (z. B. Flieger 1996). In der empirischen Forschung erfahren diese Thesen jedoch durchaus Bestätigung. So werden Oligarchietendenzen festgestellt – vor allem in wachsenden Genossenschaften (Runkel 2003) – oder Partizipation als „Farce“ thematisiert, da diese über oftmals ritualisierte Stimmabgaben zu den vorgefertigten Listen der Vertreterinnen und Vertreter kaum hinausreicht (Bonus 1994). Auch im öffentlichen Diskurs werden zuweilen Zweifel an der demokratischen Ausrichtung von Genossenschaften laut. Der kritische Hörer einer Rundfunksendung zum Thema fasst dies so zusammen:

„Diese Mitgliederbeteiligung ist eine reine Theorie [...] heute ist es ja so, dass die Vorstände in der Regel die [...] Vertreterlisten aufstellen, das ist die einzige Liste, die dann zur Wahl steht und das wirkliche Mitglied hat gar keine Wahl. Es kann nur zu dieser Liste ja sagen oder nein sagen und in aller Regel wird die Liste dann gewählt.“ (Hörerbeitrag in: Hinrichs 2017)

Vor dem Hintergrund solcher skeptischen Rahmungen und Befunde war es das Ziel des Forschungsprojektes, eine aktuelle empirische Exploration partizipativer Praktiken und Semantiken in Genossenschaften jenseits deterministischer Thesen und allzu optimistischer Einschätzungen vorzunehmen, welche nach Möglichkeit auch die Breite und Vielfalt genossenschaftlicher Partizipationspraktiken abbilden hilft. Die Dominanz der beiden Erklärungsansätze – also des Transformations- und des Oligarchiegesetzes – steht einer kritischen und unvoreingenommenen Analyse der Partizipationspraktiken im Wege, weshalb für die vorliegende Studie ein anderer Forschungsansatz gewählt wurde, welcher paradigmatisch und methodologisch den Grundannahmen des sozialen Konstruktivismus (Berger/Luckmann 1969) und dem interpretativen Paradigma (Keller 2012) folgt.

Die soziale Konstruiertheit von Organisationen, in unserem Fall Genossenschaften, bedeutet, dass die Wirklichkeit von den Organisationsmitgliedern stets eigenständig hergestellt und interpretiert oder re-interpretiert wird; Organisationen können als Systeme geteilter Bedeutungen (Smircich 1983) angesehen werden und Organisationsmitglieder als Agenten der stetigen Sinnkonstitution (Wollnik 1992, S.1785), wobei die permanente und wechselseitige kommunikative Aushandlung von Sinn und Sinnbezügen in Organisationen als konstitutiv für die Aufrechterhaltung organisationaler Ordnung erscheint (Weick 1995, S.82). Entsprechend wichtige Bedeutung kommt den subjektiven Interpretationen der Organisationsmitglieder zu, sowohl für die Herstellung der Wirklichkeit, als auch für ihre Nachvollziehbarkeit durch Externe, wie z. B. Forscherinnen und Forscher.

Damit stehen neben den vorfindbaren Praktiken auch die subjektiven Interpretationen und sinnstiftenden Ausführungen dieser durch die Organisationsmitglieder im Fokus der Analyse. Somit verschränken sich die Partizipationspraktiken mit den lokalen Partizipationsdiskursen. Deren Reproduktion ermöglicht die Exploration von Themen, Entscheidungen und Abläufen, in denen Partizipation als bedeutsam (oder störend) angesehen wird, sowie eine Analyse der In- und Exklusion organisationaler Akteurinnen, Akteure und Gruppen aus den Diskursen und Praktiken der Partizipation.

Unser Vorhaben gründet sich weiter sowohl auf Lücken bisheriger Forschung, als auch auf der Identifikation einer Reihe von Spannungsverhältnissen. Zum einen ist ein Bedarf an *aktuellen empirischen Studien* im Bereich Partizipation in Genossenschaften festzustellen. Ferner beruht die bereits vorliegende Forschung zu Genossenschaften größtenteils auf *deterministischen Theoriekonzepten*, wie das oben erwähnte Oppenheimersche Transformationsgesetz oder das Oligarchiegesetz, die einer Revidierung oder zumin-

dest einer Neudiskussion bedürfen. Mit Hilfe der im Sozialkonstruktivismus verankerten Perspektive der Sinnstiftung und einer Exploration der alltäglichen Partizipationspraktiken wollen wir im Rahmen dieses Projektes neben einem empirischen Beitrag damit auch konzeptionelle Anstöße leisten.

Zum anderen adressiert die Zielstellung der vorliegenden Forschung einige wesentliche Spannungsverhältnisse, die im Zusammenhang mit der Partizipation in Genossenschaften festzuhalten sind bzw. als heuristische Orientierungen dienen können. So ist das *Spannungsverhältnis zwischen partizipativer Demokratie und organisationaler Effizienz* festzuhalten, das in Genossenschaften wie in „herkömmlichen“ Betrieben zu beobachten ist und sich vor allem darin äußert, dass partizipative Praktiken als zeitaufwendig und damit effizienz hindernd angesehen werden. Zweitens erweist sich das *Spannungsverhältnis von direkter und repräsentativer Partizipation* als ein im Kontext der genossenschaftlichen Betriebe nur ungenügend beforschtes Gebiet. Schließlich ist das potenziell spannungsreiche, da vermutlich unterschiedlichen Interessenlagen folgende Verhältnis zwischen *der Partizipation der Mitglieder und jener der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer* zu nennen. Darauf aufbauend leiten wir folgende Forschungsfragen ab, die im Rahmen des Vorhabens adressiert werden:

1. Inwiefern fungiert die Idee der Partizipation und der Demokratie als sinnstiftendes Moment für die Genossenschaften?
2. Welche Partizipationspraktiken für Mitglieder und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer lassen sich vor diesem Hintergrund in den Genossenschaften beobachten? Welche Besonderheiten lassen sich für die jeweilige Akteursgruppe identifizieren? Inwiefern treten Konflikte zwischen den Mitgliedern und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern einerseits und innerhalb der Gruppe der Mitglieder andererseits auf; hier v. a. zwischen den mitarbeitenden und den „einfachen“ Mitgliedern. Wie werden diese möglichen Konflikte im Partizipationsalltag reguliert und kommunikativ bearbeitet?
3. Welche Bedeutung kommt den Formen repräsentativer Partizipation in den Genossenschaften zu, darunter insbesondere der Vertreterversammlungen und den Betriebsräten? In welchem Verhältnis stehen sie zur direkten Partizipation?
4. Welche Rolle kommt externen Akteurinnen und Akteuren bei der Gestaltung von Partizipationspraktiken in Genossenschaften zu, v. a. den Genossenschaftsprüfverbänden, Gewerkschaften und Kunden?

1.3 Aufbau des Buches

Als Bericht über die Ergebnisse des insgesamt dreijährigen Forschungsprojektes ist das Buch in der Form einer konzeptionell informierten empirischen Studie aufgebaut. Das folgende [Kapitel 2](#) ist dabei den konzeptionellen Grundlagen gewidmet; hier werden die wesentlichen Begrifflichkeiten und der methodologische Zugang der Studie erörtert. Dabei gelten diese buchstäblich als Ausgangsbasis, die das anfängliche Forschungsinteresse zwar einbettet, aber den analytischen Blick durch einen Theorieanschluss nicht vorschnell für induktive Erkundungen einengt. [Kapitel 3](#) bietet eine Zusammenschau der wesentlichen bisherigen Studien zu Partizipationsfragen in Genossenschaften. Dies erfolgt sowohl für den internationalen und angelsächsischen Bereich als auch für die deutschsprachigen Länder. Diese Trennung erschien insbesondere angesichts der länderspezifischen Unterschiede in Bezug auf die institutionell-gesetzlichen Rahmenbedingungen für Genossenschaften sinnvoll. Im [Kapitel 4](#) wird der methodische Ansatz der Studie detailliert vorgestellt, sowohl in Bezug auf die Datengewinnung, die vor dem Hintergrund eines qualitativen Fallstudiendesigns Interviews, Dokumente und auch teilnehmende Beobachtung einschließt, als auch bezüglich der Datenauswertung, die neben einem mehrstufigen Kodierverfahren an die sozialwissenschaftliche Typenbildung anschließt. [Kapitel 5](#) enthält eine detaillierte Übersicht über die in dieser Studie gewonnenen Fälle. [Kapitel 6](#) stellt die wesentlichen empirischen Ergebnisse der Studie vor. Der Fokus liegt hierbei auf den herausgearbeiteten Typen der Partizipation sowie einer ausführlichen Beschreibung ausgewählter Prototypen. [Kapitel 7](#) bietet eine abschließende Betrachtung der gewonnenen Ergebnisse und ihre Verortung in der Forschung zu Genossenschaften sowie zu Partizipation in Organisationen.

2 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

2.1 Der Begriff der Partizipation in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Im Sinne eines breit gefassten konzeptionellen Rahmens gehen wir im Folgenden auf einige in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vertretene Definitionen von Partizipation ein und diskutieren anschließend die in den Organisationswissenschaften anzutreffenden konzeptionellen Zugänge.

Für den Bereich der *Politik- und Sozialwissenschaften* hat Ulrich von Alemann sich bereits 1978 in umfassender Weise den „Definitionsprobleme[n]“ gewidmet, die mit dem Begriff Partizipation aufgeworfen werden. So verweist er auf die Unzahl an verwandten Termini, „die mal substitutiv, mal subordinativ, mal kontradiktorisch benutzt werden“ (Alemann 1978, S.16). Dennoch gelingt es ihm, eine zumindest auf wenige Punkte reduzierte und zugleich tragende Definition zu liefern. Dieser zufolge werden Konzepte wie Partizipation und Mitbestimmung als „Mittel der Erweiterung von traditionellen Teilhaberechten an Entscheidungen im politisch-gesellschaftlich-wirtschaftlichen Raum“ (Alemann 1978, S.21) angesehen. Wichtig scheint dabei der Hinweis, dass zwar vermehrt auf die direkte und materielle Beteiligung Einzelner und Gruppen abgestellt wird, repräsentative Formen jedoch keineswegs ausgeschlossen seien (vgl. Alemann 1978, S.16–21).

Alfons Bora hält fest, dass die Semantik der Partizipation in den „Kommunikationen des politischen Systems der funktional differenzierten Gesellschaft“ eine zentrale Rolle spiele, und interpretiert den Begriff vor allem als „politische Inklusionsformel“. Aus der Perspektive sozialer Ungleichheit werde Exklusion also grundsätzlich zur „Problemsemantik“ (vgl. Bora 2005, S.21) und der Partizipationsbegriff somit zumeist in asymmetrischer Weise verwendet: „im Sinne eines Defizits, eines nicht erreichten, aber aus normativ hochwertigen Gründen anzustrebenden, insofern legitimen Zustandes“ (Bora 2005, S.27).

So ist Partizipation bereits seit langem Gegenstand einer Vielzahl von Diskursen und im Sinne der Bürgerbeteiligung „Kernbestandteil des modernen Demokratieverständnisses“ (Kardorff 2014, S.9). Dementsprechend fungiere Partizipation – so Ernst von Kardorff – „als normativer Baldachin für vielfältige Aktivitäten und Projektionen“ (Kardorff 2014, S.10) und steht unter anderem für die Teilhabe gesellschaftlich benachteiligter Gruppen oder die „Entwicklung der Zivil- oder Bürgergesellschaft jenseits von Markt und

Staat“ (Kardorff 2014, S. 9), aber etwa auch für barrierefreie Kommunikation und die Teilhabe an politischen Entscheidungsprozessen durch sogenannte „einfache Sprache“ (vgl. bspw. Bock 2015). Im Kontext der extremen Vielfalt an Interaktionsmöglichkeiten, die sich im Zuge der Etablierung des Internets ergeben haben, findet der Partizipationsbegriff eine noch stärker verbreitete und dabei häufig unspezifische Verwendung (vgl. Einspänner-Pflock et al. 2014, S. 7).

Robert Hettlage verweist bereits 1987 auf die Qualität eines „Modewortes“, dass allerdings insbesondere durch die „linken Intellektuellen Europas“ in gesellschaftspolitische Konflikte eingebracht wurde. Mit Blick auf die wörtliche Bedeutung reiche die Bandbreite von der „Zusammengehörigkeit zu“ über die „Zusammenarbeit in“ bis hin zur „Teilhabe an einem sozialen Ganzen“ (Hettlage 1987, S. 23). Für Hettlage drückt sich Partizipation hingegen nicht allein durch die bloße Mitgliedschaft in einem sozialen Gebilde, sondern immer auch durch „aktive, lebendige Teilhaberschaft“ und einen „eigenständigen Steuerungsbeitrag zum Gesamtgeschehen“ aus (Hettlage 1987, S. 24).

Christoph Gusy weist auf die interessante „Zwitterstellung“ des Phänomens Partizipation hin: So setze der Begriff zunächst einmal Exklusion voraus und stehe für die „Teilnahme an Entscheidungsprozessen, von denen die Teilnehmenden normalerweise ausgeschlossen sind“. Auf der anderen Seite solle durch Partizipation eine begrenzte Inklusion erreicht werden, nämlich indem die „Ausgeschlossenen“ in bestimmte Entscheidungsprozesse einbezogen würden. Somit ergibt sich die Ambivalenz, dass diejenigen, die partizipieren, „weder vollständig ausgeschlossen noch vollständig [...] Mitträger der Entscheidungen“ seien (Gusy 2005, S. 253). Die Ausgestaltung des jeweiligen Partizipationsverhältnisses bestimme den Grad dieser „partiellen Inklusion“, wobei es zu fragen gelte: „Wer ist berechtigt? Wie dürfen die Berechtigten mitwirken? Und wozu sind sie berechtigt?“ (ebd.).

Von diesen grundsätzlichen Fragen unabhängig, lässt sich die umfassende und vielfältige Verwendung des Partizipations-Begriffs, den man als eine Art „Hochwertwort“ (Spitzmüller/Warnke 2011, S. 144) sehen kann, zumindest teilweise mit der funktionalen Dimension begründen. So zielt Partizipation auf die „Identifikation mit [...] politischen Entscheidungen und mit dem Gemeinwesen durch aktive Beteiligung und damit einhergehende Verantwortungsübernahme“ (Kardorff 2014, S. 10), wobei dies vor allem das – zumindest zeitweise – Zurückstellen persönlicher Belange bedeute. Auf staatlicher Seite mag eine positive Bezugnahme auf Partizipation auch dadurch motiviert sein, dass damit die Zuständigkeiten für bestimmte gesellschaftli-

che Entwicklungen und vor allem damit verbundener Probleme abgegeben werden können (vgl. Kardorff 2014, S. 7).

Auch die (*organisations-*)*psychologische* Forschung wartet inzwischen mit einer Reihe von Diskussionsbeiträgen zur Partizipation in Organisationen auf. Der Fokus wird hier entweder auf die Konzeptualisierung von partizipativen Arbeitsstrukturen gelegt oder, weitaus häufiger, auf die Beforschung psychologischer Folgen von Partizipationsmaßnahmen. Stellvertretend für die erste Tradition wäre hier die Arbeit von Wegge und Kollegen zu erwähnen (2010). In ihrer Abhandlung unterscheiden die Autoren drei Ebenen der Partizipation in Organisationen (vgl. Wegge et al. 2010, S. 165): a) organisationale Demokratie, b) organisationale Partizipation und c) geteilte Führung in Teams. Unter organisationaler Demokratie werden hier Arbeitskontexte verstanden, die durch institutionalisierte Mitarbeiterbeteiligung gekennzeichnet sind, wie beispielsweise mitarbeitergeführte Unternehmen; die organisationale Partizipation wiederum umfasst aus Sicht der Autoren den Prozess der Einflussausübung zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Entscheidungsfindung, darunter auch die Institution der Betriebsräte; und die geteilte Führung fokussiert auf gruppenbezogene Prozesse der Einfluss- und Machtteilung zwischen den Gruppenmitgliedern (vgl. Wegge et al. 2010, S. 155). Damit bieten die Autoren eine integrierende Betrachtung von institutionellen, organisations- und gruppenbezogenen Partizipationselementen.

Eines der zahlreichen Konzepte, die explizit auf die Folgen der Partizipation in Organisation für Beschäftigte abstellen, ist das des *psychologischen Eigentums* („psychological ownership“) (Pierce et al. 2001, Pierce/Jusilla 2010). Ausgehend von der Psychologie des individuellen oder kollektiven Eigentums, werden u. a. die Wirkungen verschiedener Formen organisationaler Partizipation zu erklären versucht, wie z. B. einer hohen Aufgabeninterdependenz und Autonomie am Arbeitsplatz, einer teambezogenen Entscheidungsfindung oder Partizipation an der Entscheidungsfindung (vgl. Pierce et al. 2001, S. 301 ff., Pierce/Jusilla 2010, S. 823 ff., Pierce et al. 2004). Angenommen wird hierbei, dass organisationale Partizipation mittels bestimmter psychologischer Zustände zu einem hohen Maß an psychologischem Eigentum führen kann. Als vermittelnde Prozesse werden insbesondere die auf Bandura (2006) zurückgehende Selbstwirksamkeit, das Zugehörigkeitsgefühl, die wahrgenommene Zuständigkeit und die Identifikation mit einer bestimmten sozialen Gruppe (vgl. Pierce et al. 2001, Avey et al. 2009) thematisiert. Zwar stellt die Literatur zum psychologischen Eigentum eine der aktuell lebhafteren organisationspsychologischen Diskussionsstränge dar, die

sich mit den Partizipationsfragen befassen. Ihre dezidierte Ausrichtung ausschließlich auf die psychologischen Folgen der organisationalen Partizipation bietet aber eher wenige Anknüpfungspunkte für die alltäglichen Partizipationspraktiken in Genossenschaften.

Im Bereich der *Organisations- und Managementforschung* lassen sich unterschiedliche Positionen ausmachen. Während sich manche Autoren während einer ersten Hochphase des Partizipationsdiskurses in den 1970er Jahren für einen holistischen Ansatz aussprechen, der der Komplexität des Phänomens Partizipation gerecht werden soll (vgl. Dachler/Wilpert 1978), plädieren andere für einen genuin wirtschaftswissenschaftlichen Zugang. So weisen Ehrhart und Kollegen (1978) darauf hin, dass der sich auf „Staat und Gesellschaft“ beziehende Partizipationsbegriff nur wenig klassifikatorischen Wert habe, da er zahlreiche Arten von Beteiligung einschließe, die im „Vorfeld organisierter Entscheidungsprozesse“ (Ehrhart et al. 1978, S. 112) lägen. Es gehe hierbei eher um Willensbildung denn um tatsächliche Mitwirkung. Der im Bereich der Industriellen Beziehungen angesiedelte Begriff der Mitbestimmung sei indes wesentlich spezieller und impliziere konkrete „Mitbestimmungsmodelle und -ziele“ (ebd.). In diesem Kontext wird auch eine Debatte um den Zusammenhang und den Unterschied zwischen Partizipation und der organisationalen Demokratie geführt. Während einige Autoren bestimmte Grade der Partizipation mit organisationaler Demokratie gleichsetzen (z.B. Weber 1999), nehmen andere Forscher eine striktere Unterscheidung vor. So vertritt Demirović, in der Tradition der politischen Ökonomie und der Kritischen Theorie stehend, die Position, dass Partizipation als „deutlich weniger als Demokratie“ bezeichnet werden kann und allemal eine Vorstufe organisationaler Demokratie darstellt, zielt sie doch darauf ab, „bestehende Asymmetrien im lohnabhängigen Arbeitsverhältnis zu korrigieren“ (Demirović 2009, S. 77), ohne die Entscheidungsinstanzen zu bilden und den Willensbildungsprozess zu bestimmen.

Im Wesentlichen befasst sich die genuin wirtschaftswissenschaftliche Literatur, wie die Forschung zu industriellen Beziehungen, mit der Partizipation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Mit Stohl und Cheney (2001) lässt sich Partizipation zunächst als relativer Begriff deuten, der gegenüber der „üblichen“ und „normalen“ Funktionsweise eines Arbeitsplatzes und der dortigen Interaktion in Stellung gebracht wird und somit eine Alternative zu traditionellen, hierarchischen Mustern darstellt. Partizipation ist in diesem Sinne ein Bündel an Interaktionen und ein besonderer Fall „organisationaler Kommunikation“, wobei die Anzahl der einbezogenen Personen, Ideen und Meinungen über das hinausgehen, was traditionell als notwendig

und ausreichend erachtet wird, um ein bestimmtes Arbeitsziel zu erreichen (Stohl/Cheney 2001, S. 355 ff.).

Im Bemühen, Partizipation in die ihr zugrundeliegenden Teile herunterzubrechen, verweisen sie unter anderem auf den *Grad* der Einflussnahme seitens der Angestellten eines Unternehmens. Das als „Rolltreppe der Partizipation“ bezeichnete Stufenmodell soll die diversen Abstufungen illustrieren, die beginnend mit „Information“, über „Kommunikation“ und „Beratung“ bis hin zu „Mitbestimmung“ und „Kontrolle durch Arbeitnehmer“ reichen (Wilkinson et al. 2010). Die niedrigste Partizipationsstufe „Information“ steht für die Offenlegung von Geschäftsdaten gegenüber der Arbeitnehmerin und dem Arbeitnehmer, seien es strategische Angelegenheiten oder auch die Arbeitsstätte betreffende Informationen. Der mittlere Bereich „Beratung“ meint in diesem Zusammenhang etwa den Gedankenaustausch zwischen Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmern und Management, während die finale Entscheidungskompetenz weiterhin der Führungsebene zukommt. Insofern sei wichtig, auch Prozesse informeller Partizipation zu beachten – sowohl zwischen Managern und Angestellten, als auch innerhalb einer Abteilung. Eine tatsächliche Mitbestimmung und letztlich die Kontrolle des Unternehmens durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bilden die höchsten Stufen dieser Abfolge (vgl. Wilkinson et al. 2010, S. 11 f.).

Neben dem Grad der Einflussnahme verweisen Wilkinson et al. auf weitere Dimensionen, die es zu berücksichtigen gelte, bspw. die Ebene, auf der Partizipation stattfindet; betrifft sie etwa lediglich einen Aufgabenbereich, eine ganze Abteilung oder gar die Unternehmensführung.

Die *Bandbreite* zu treffender Entscheidungen („range of subject matter“) kann von eher einfachen Fragen des Arbeitsalltags – Wilkinson et al. nennen etwa das Kantinen-Essen – bis hin zu unternehmensstrategischen Aspekten reichen. Eine vierte Dimension stellt schließlich die *Form* der jeweiligen Partizipation dar (Wilkinson et al. 2010, S. 11). In Anlehnung an Marchington und Wilkinson (2005) werden allgemein vier Bereiche der Arbeitnehmerpartizipation unterschieden:

- direkte Kommunikation,
- partizipation bei Entscheidungsfindung und Problemlösung,
- repräsentative Partizipation und
- finanzielle Partizipation.

Mit Blick auf die direkte Kommunikation und Entscheidungsfindung innerhalb eines Unternehmens werden hier die Begriffe *on-* und *offline* verwendet, die in Anbetracht des weltweiten Digitalisierungsdiskurses zumindest im

deutschen Sprachraum mittlerweile wohl etwas missverständlich sind. Während die direkte Kommunikation zwischen Managerinnen bzw. Managern und Beschäftigten – gleich ob schriftlich oder face-to-face – als on-line bezeichnet wird, bedeutet off-line hier die Beschränkung darauf, Vorschläge nur mittels eines formalen Vorgangs machen zu können (vgl. Wilkinson et al. 2010, S.4). Auch Strauss widmet sich diesem Aspekt; so sei on- und off-line „Teamwork“ die häufigste Form formaler und zugleich direkter Partizipation. Insgesamt umfasst Partizipation bei Entscheidungsfindung und Problemlösung überaus heterogene partizipative Maßnahmen. Hierzu werden Besprechungszyklen, Qualitäts-, Gesundheits- und Projektzyklen bis hin zum Vorschlags- und Beschwerdewesen in einem Unternehmen gezählt (vgl. Strauss 1998, S.21 ff.).

Demgegenüber steht sowohl bei Strauss wie auch bei Wilkinson et al. die *repräsentative* oder *indirekte* Form von Partizipation, die sich gewöhnlich durch die von einer größeren Gruppe gewählten Vertreterinnen und Vertreter auszeichnet (Wilkinson et al. 2010, S.11) und sich im Betriebsrat, aber auch in Gewerkschaften und Tarifverhandlungen manifestiert (Strauss 2006, S.789).

Eine häufig zu findende, weitere Unterscheidung betrifft die *finanzielle Partizipation*, die etwa als Gewinnbeteiligung, Erfolgsprämie oder als Aktienoptionen vorkommt. Allein, eine direkte Einflussnahme seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird durch diese Form kaum oder zumindest nicht zwingend ermöglicht. Vielmehr handle es sich mit Strauss schlicht um „good places to work“ (Strauss 2006, S.791) und er stellt dem die Kategorie „Ownership and Control“ gegenüber, die finanzielle Partizipation *und* eine zumindest substantielle Form der Kontrolle seitens der Angestellten umfasse – auch wenn sich letztere als repräsentative Partizipation gestalte. Als Beispiel eines von Beginn an im Besitz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befindlichen Unternehmens wird auch von Strauss das oft zitierte Beispiel der Mondragón Kooperative angeführt¹.

Die Motive, die hinter einer Beteiligung, Übernahme oder Gründung eines Betriebs seitens der Angestellten stehen, sind vielfältig und Strauss zufolge vornehmlich idealistischer Natur, indem man versucht, einen Arbeitsplatz ohne Hierarchien zu erschaffen. Andererseits gehe es typischerweise um den

1 Dennoch findet sich bei Strauss eine kritische Würdigung der Entwicklung Mondragóns im Laufe der letzten zwei Dekaden, insbesondere hinsichtlich der Zunahme an Bürokratie, dem veränderten Lohngefüge und schwindender Partizipation. Vgl. dazu auch Heras-Saizarbitoria 2014. Zur finanziellen Partizipation in *deutschen* Unternehmen vgl. die aktuelle Studie von Fietze et al. 2016.

Erhalt eines von der Schließung bedrohten Betriebs oder schlichtweg darum, Arbeitskräfte dazu zu motivieren, härter zu arbeiten (Strauss 1998, S. 192).

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass dem Partizipationsbegriff – gleich welcher Disziplin er entlehnt wird – eine normative Funktion innewohnt, wonach er für die Teilhabe einer bestimmten Gruppe Exkludierter an Entscheidungsprozessen steht. Insofern ist Partizipation in der Bezeichnung eines anzustrebenden Zustands als Hochwertwort anzusehen. Diese Qualität eines Zielbegriffs wird schließlich auch im Bereich der Organisationswissenschaft deutlich; wird die Partizipation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern doch als etwas verstanden, das über die Ausgestaltung klassischer Arbeitsverhältnisse und -plätze hinausgeht. Dabei wird der jeweiligen Ausformung partizipativer Praktiken eine Stufenförmigkeit zugesprochen, an deren quasi höchster Stelle die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer in der Rolle als (Mit-)Entscheider steht, die niedrigste Schwelle hingegen in Gestalt bloßer Information seitens der Geschäftsleitung vorkommt. Maßgebend sind hier also der *Grad* der Einflussnahme und der Umfang der zu treffenden Entscheidungen, wobei gilt, auch informelle Prozesse in die Betrachtung einzubeziehen.

So besteht aus psychologischer Perspektive sodann auch ein enger Zusammenhang zwischen den strukturellen Bedingungen für Partizipation in Organisationen und dem psychologischen Eigentum. Während jener emotionale Zustand in seiner Ausprägung sowohl positive wie negative Effekte zeitigt, liegen die strukturellen Voraussetzungen auch hier in der Beteiligung an Entscheidungsprozessen – sei es auf institutioneller, individueller oder Gruppenebene. Während die verschiedenen Modi einer bloßen finanziellen Partizipation noch keine aktive Teilhabe bedeuten, ist es der oben erwähnte und von Hettlage postulierte „Steuerungsbeitrag am Gesamtgeschehen“ (1987, S. 24), der als Kern einer begrifflichen Bestimmung gelten kann. Dabei wird es in der Folge um die jeweilige Ausformung eben jener Teilhabe gehen.

2.2 Partizipationsbegriff im Rahmen der Studie

In Anlehnung an Vilmar und Weber (2004) verorten wir die in dieser Studie zu betrachtenden Partizipationspraktiken zwischen der Meso- und der Mikroebene der Wirtschaftsdemokratie. Während die Mesoebene der Wirtschaftsdemokratie auf die demokratische Kontrolle und Partizipation in der Unternehmenspolitik abstellt, zielt die Mikroebene auf die partizipative Gestaltung des Arbeitsprozesses ab, einschließlich Mitbestimmung durch Perso-

nal- und Betriebsräte oder Mitbestimmung am Arbeitsplatz (vgl. Vilmar/Weber 2004, S. 108).

Die konkreten Formen der Partizipation auf der Mikroebene werden für gewöhnlich in materielle Partizipation (v. a. finanzielle Beteiligung) auf der einen Seite und immaterielle Partizipation (v. a. Beteiligung an Entscheidungsfindung auf direkte oder repräsentative Art) auf der anderen Seite unterschieden. Materielle wie immaterielle Partizipationspraktiken, wie sie in der bisherigen Managementpraxis und -forschung behandelt wurden, betreffen in der Regel die konventionellen Betriebe. Auch wenn manche Autorinnen und Autoren davor warnen, Partizipationskonzepte, die in den konventionellen Betrieben praktiziert werden, auf die Genossenschaften zu übertragen (Koskivaara-Rautsola 1984, S. 141), ist zunächst festzustellen, dass in den genossenschaftlichen Betrieben qua Gesetz eine Verschränkung von beiden Partizipationsformen vorgesehen ist, da Mitglieder sich sowohl materiell (Erwerb der Anteile) als auch immateriell (Teilnahme an Generalversammlungen) an den Genossenschaften beteiligen. Ungeachtet dieser aus managementtheoretischer Sicht einzigartigen Konstellation erfuhr diese Praxis in den Genossenschaften bislang wenig Beachtung in der Managementforschung.

In der vorliegenden Untersuchung steht weniger die materielle, finanzielle, sondern die immaterielle Partizipation in Genossenschaften im Vordergrund. Basis dafür ist das GenG, die jeweiligen Satzungen von Genossenschaften und zum dritten der genossenschaftliche Grundsatz der Selbstverwaltung. Gesetzlich vorgeschriebene Partizipationsgremien für Genossenschaften sind Vorstand und Generalversammlung. Erst ab einer Größe von mehr als 20 Mitgliedern muss sie einen Aufsichtsrat bilden. Der genossenschaftlichen Selbstverwaltung zufolge werden Genossenschaften einerseits in Eigenregie von ihren Mitgliedern geführt, indem die Leitungsorgane, Vorstand und Aufsichtsrat, idealtypisch von den Mitgliedern der Genossenschaft zu besetzen sind (Klemisch/Vogt 2012). Andererseits basiert der Grundsatz der Selbstverwaltung auf der sogenannten demokratischen Willensbildung in der Generalversammlung bzw. Vertreterversammlung, in der Mitglieder unabhängig von ihren Genossenschaftsanteilen gleichen Einfluss auf die Entscheidungen ausüben können (Klemisch/Vogt 2012, S. 22). Dem Vorstand kommt die Geschäftsführung zu und dem Aufsichtsrat die Kontrolle der Geschäftsführung. Die General- bzw. Vertreterversammlung ist für die Willensbildung verantwortlich.

Die in den Satzungen verankerten Partizipationsformen weisen oft eine recht große Bandbreite auf. Hier finden sich in mancher Genossenschaft

auch Beiräte, Arbeitsgruppen, Ausschüsse etc. als partizipative Gremien (vgl. Klemisch/Flieger 2007, S. 18). Die damit einhergehenden Partizipationspraktiken können daher sehr unterschiedlich aussehen und auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Zusammen mit Klemisch und Vogt (2012, S. 18) lässt sich resümieren, dass – obwohl das Genossenschaftsgesetz und die genossenschaftlichen Satzungen die Partizipation in dieser Rechtsform in gleicher Weise regeln – für die konkrete Umsetzung und Ausgestaltung der Willensbildung und Entscheidungsfindung viel Freiraum besteht.

Hinzuweisen ist zudem darauf, dass dieses Forschungsprojekt sich nicht auf die Partizipation auf der Unternehmensebene konzentriert, sodass die Zusammensetzung und Tätigkeit der Aufsichtsräte nur insofern von Bedeutung für das Forschungsvorhaben sind, inwiefern sie Auswirkungen für die betriebliche Partizipation in Genossenschaften haben, was beispielsweise bei der Frage nach der geschlechterspezifischen Partizipation auf betrieblicher Ebene von Relevanz sein kann.

Mit *Partizipationspraktiken* werden im Rahmen dieses Projektes und auf Basis der im weitesten Sinne der Praxistheorie (vgl. Schatzki/Knorr-Cetina/Savigny 2001) entlehnten Auffassung von Praktiken jene im alltäglichen Vollzug reproduzierten oder sich verändernden, mehr oder wenigen festen Arrangements verstanden, die die Beteiligung von Mitgliedern wie von Beschäftigten der Genossenschaften an den Geschicken der Betriebe ermöglichen oder hervorrufen. Der Begriff der Praktiken im Sinne des Projektes beruht auf der Annahme ihrer grundlegenden materiellen und artefaktenbezogenen Verankerung sowie ihrer situativen Einbettung in die lokalen Betriebs-, Milieu- und Branchenkontexte. Mit Hilfe der Partizipationspraktiken wird also das konkrete partizipative Tun in Genossenschaften abgebildet. Damit umfassen die Partizipationspraktiken sowohl jene Partizipationsformate, die gesetzlich oder qua Satzungen vorgeschrieben sind, wie z. B. die Generalversammlungen oder die Gremien, als auch jene, die sich in spontanen, nicht formalisierten Institutionen niederschlagen, wie Arbeitskreise, Beiräte, Zukunftswerkstätten u. a.

In methodologischer und paradigmatischer Hinsicht knüpft der hier verwendete Begriff der Partizipationspraktiken an die Perspektive der Sinnstiftung (Weick 1995) an. Weick zufolge findet die Sinnkonstruktion in Organisationen mittels kommunikativen Handelns statt. Indem die Herstellung von Sinn in den analytischen Fokus rückt und zu einer konstituierenden Dimension der Organisationen erklärt wird, wird auch der Blick auf die Prozesshaftigkeit der Organisationen eröffnet und die Perspektive der Sinnstiftung mit der Prozessperspektive auf Organisationen gleichgesetzt, heben beide doch

darauf ab, dass Organisationen aus den alltäglichen Sinnstiftungsprozessen hervorgehen und als Prozessbündel erfasst werden können (Weick 1995). An Stelle der Systeme und Strukturen rücken Prozesse des Organisierens in den Vordergrund, anstatt der Organisationen also das Organisieren. Die Analyse von Prozessen der Sinnstiftung interessiert sich dabei sowohl für kognitive Prozesse als auch für die symbolische und kulturelle Erzeugung von Sinn. Bei der hieraus folgenden grundlegenden Interpretationsbedürftigkeit der Organisationen und organisationaler Prozesse (Kieser 1998) ist es aus forschungspraktischer Sicht erforderlich, neben den vorfindbaren Praktiken auch deren subjektiven Interpretationen und sinnstiftenden Ausführungen durch die Organisationsmitglieder zu berücksichtigen.

3 FORSCHUNGSSTAND – PARTIZIPATION IN GENOSSENSCHAFTEN

3.1 Zum Stand der Genossenschaftsforschung in Deutschland

Genossenschaften haben in Deutschland eine lange Tradition. Seit mehr als 150 Jahren werden in fast allen Branchen Genossenschaften gegründet. Die spezielle Rechtsform ist sowohl in den klassischen Sektoren, wie Landwirtschaft, Handel, Gewerbe, Wohnungsbau, als auch in neueren Bereichen, wie Dienstleistung, Erneuerbare Energien, Soziales, Kultur, Bildung, vertreten. Dementsprechend ist die Forschung zu Genossenschaften vielfältig und erstreckt sich über zahlreiche Wissenschaftsdisziplinen.

Zwei Autoren, die auch heute noch in der deutschen Genossenschaftsforschung als „Klassiker“ gelten und immer (re-)zitiert werden, sind der Soziologe und Nationalökonom Franz Oppenheimer mit dem „Transformationsgesetz“ und der Soziologe Robert Michels mit dem „ehernen Gesetz der Oligarchie“. Den Kerngedanken „seines“ Transformationsgesetzes fasst Oppenheimer folgendermaßen zusammen: „Nur äußerst selten gelangt eine Produktionsgenossenschaft zur Blüte. Wenn sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf eine Produktionsgenossenschaft zu sein“ (Oppenheimer 1913, S.45). Oppenheimer macht im Wesentlichen drei Umstände für die Abschaffung der demokratischen Organisation in (Produktiv-)Genossenschaften verantwortlich: den Mangel an Kapital, fehlende Absatzmöglichkeiten und den Mangel an Disziplin (vgl. Oppenheimer 1913 sowie Notz 2011, S.63). Während unter Kapitalmangel hier vor allem das zu geringe Eigenkapital zu verstehen ist, woraus der Absatzmangel resultiert, zielt der Disziplinmangel auf Spannungen zwischen der demokratisch gewählten Geschäftsleitung und den restlichen Mitgliedern, die sich weigern, sich den gewählten Leitungspersonen unterzuordnen.

Die Transformationstheorie von Oppenheimer unterstellt den Genossenschaften somit ein verschärftes Problem des Gehorsams der Mitglieder. Die Probleme der Finanzierung, des Absatzes und der Disziplin führen zur Transformation einer Genossenschaft von einer demokratischen Organisation zu einem herkömmlich (hierarchisch) strukturierten Betrieb. In evolutions-theoretischer Weise unterscheidet Oppenheimer vier aufeinanderfolgende Phasen, die die Produktivgenossenschaften im Zuge der Transformation durchlaufen:

1. die „Gründungsphase“, in der Statuten (um)formuliert werden,
2. die Phase „Kampf ums Dasein“, in der die meisten Produktivgenossenschaften im Wettbewerb entweder in Konkurs geraten oder aufgelöst werden,
3. die Phase der „Auswahl des Passendsten“ (meist kleine, überschaubare, in Marktnischen angesiedelte Betriebe), die nur von wenigen Produktivgenossenschaften erreicht wird, da die meisten vorher vom Markt verschwinden,
4. die Phase „Altersform“ oder der „ausgebildete Parasitismus“, in der sich kein grundlegender Unterschied zu einem kapitalistischen Betrieb mehr feststellen lässt und die den Abschluss des Transformationsprozesses darstellt.

In Phase 4 werden die ehemals produktivgenossenschaftlichen Unternehmen werden nun durch ein Management geführt, das nicht mehr demokratisch gewählt bzw. abgewählt werden kann, es werden zunehmend Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer („mitarbeitende Nichtgenossen“ laut Oppenheimer) eingestellt. Nach der Transformation mag die kommunizierte Fassade der Organisation zwar noch genossenschaftlich erscheinen, die Organisations- und Arbeitsstrukturen haben sich jedoch radikal gewandelt (vgl. Notz 2011, S. 64–65).

Die bei Oppenheimer implizit vorhandene These einer Unmöglichkeit einer demokratischen Inzellösung in Form einer Genossenschaft führt Demirović (2011) fort, indem er auf die Relevanz des wirtschaftlichen Kontextes für die Aufrechterhaltung partizipativer Demokratie hinweist. Aus seiner Sicht können sich die Genossenschaften dem Marktdruck und der Konkurrenz, damit auch der kapitalistischen Rationalität nicht entziehen. Der Prozess der Demokratisierung müsste über die Einzelbetriebe hinausgehen und „sich im Umfeld zur Geltung bringen“ (Demirović 2011, S. 29), unterstützt beispielsweise durch die Regional-, Branchen- oder Strukturräte.

Zwar wurde das Transformationsgesetz nach Oppenheimer in der empirischen Forschung zumindest ansatzweise bestätigt. So beobachtet Runkel beispielsweise, dass „bei allen wirtschaftsdemokratischen Versuchen man Transformationstendenzen feststellen kann und dass Voll- und Teilgenossenschaften von direkt-demokratischen Selbstverwaltungsprinzipien Abstand nehmen und sich indirekten, repräsentativen Einflussformen der Basis zuneigen“ (Runkel 2003, S. 82). Das Modell von Oppenheimer erfuhr aber auch vielfältige Kritik. Allen voran wurde der Determinismus der Transformation kritisiert. So heben Vilmar und Weber vor allem die Kontingenz der Trans-

formation von demokratischen Unternehmen hin zu kapitalistischen Betrieben hervor (Vilmar/Weber 2004, S. 126). Statt einer deterministischen Entwicklung zeichne sich ein „vielfältiges Bild“ (ebd.) ab, dessen Ausformungen vielmehr von den konkreten Rahmenbedingungen abhängen. Die Veränderung von basisdemokratischen Entscheidungsstrukturen zeigt sich in sehr unterschiedlichen Verlaufsvarianten, die Transformation hin zum konventionellen privatwirtschaftlichen Unternehmen ist lediglich eine der möglichen Formen. In vielen sogenannten „transformierten“ Unternehmen werden „demokratische, solidarische oder soziale Entscheidungsprinzipien in veränderter Form im Rahmen einer gemeinwirtschaftlichen oder partnerschaftlichen Orientierung beibehalten“ (Vilmar/Weber 2004, S. 130).

Das Argument wird auch durch Kramer unterstützt, indem er auf die Zwischenentwicklungen in Genossenschaften hinweist: Manche scheitern nicht, verlieren aber mit dem Überleben auch nicht gänzlich ihren genuin genossenschaftlichen Charakter, sodass das Scheitern der Produktivgenossenschaften „keinesfalls festgeschrieben“ ist (Kramer 2003, S. 24). An anderer Stelle weist Kramer auf die zwar geringe gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Produktivgenossenschaften hin, stellt sie aber dennoch als einen gangbaren Weg der gemeinschaftlichen Unternehmensführung heraus und bezeichnet sie somit als eine „realistische Utopie“ (Kramer 2008, S. 23).

Flieger (1996) kritisiert neben Oppenheimers Determinismus die zu groben Indikatoren und schließlich den nur formalrechtlichen Charakter der Betrachtung. Indem Oppenheimer die Verletzung des Demokratieprinzips in Genossenschaften nur anhand des formaldemokratischen Kriteriums der Wahl bzw. Abwahl des Genossenschaftsvorstandes beurteilt, vernachlässige er die innerbetrieblichen Machtprozesse (Flieger 1996, S. 150).

Obwohl es immer noch ein mächtiges Narrativ der Kritik an dem demokratischen Potenzial von Genossenschaften darstellt, gibt das vor mehr als 100 Jahren entwickelte Transformationsgesetz heute – zumindest empirisch – kaum mehr Anlass zur Diskussion: Zum einen gibt es in Deutschland selten solche Produktivgenossenschaften, die Oppenheimer vor Augen hatte, in denen alle Beschäftigte Mitglieder und alle Mitglieder Beschäftigte sind (Kramer 2003, S. 11). Zum anderen finden sich generell kaum Produktivgenossenschaften in der deutschen Genossenschaftslandschaft, denn diese wird durch Fördergenossenschaften bestimmt (Kramer 2008, S. 11). Bereits in den 1980er Jahren beschreibt Hettlage daher schon ein „neues“ Transformationsgesetz, in das alle Genossenschaften einbezogen werden, die eine gewisse Größe erreicht haben und sich von Formen der direkten Partizipation verabschieden:

„Das ‚neue‘ Transformationsgesetz steckt einen weiteren Geltungsbereich ab: Danach unterliegen nicht nur die Produktivgenossenschaften solchen Veränderungen, alle wirtschaftsdemokratischen Versuche sind der Transformation ihrer ursprünglichen Intentionen ausgesetzt, wie sich an den Genossenschaftsunternehmen exemplifizieren lässt.“ (Hettlage 1987, S.380).

Im Unterschied zum Transformationsgesetz nach Oppenheimer, das auf eine ökonomische Erklärung für die kapitalistische Transformation der Genossenschaften abstellt, hebt das „eiserne Gesetz der Oligarchie“ nach Michels politische Gründe hervor, die eine demokratische Organisation verhindern. „Wer von Organisation redet, spricht von Tendenz zur Oligarchie“, war die Schlussfolgerung von Robert Michels (1957) in seiner 1911 veröffentlichten Studie zur Sozialdemokratischen Partei Deutschlands. Für Michels war evident, dass auf demokratischen Prinzipien basierende Organisationen so gut wie unmöglich sind, vor allem wenn es sich um große Organisationen handelt. In der Tendenz entwickelt sich eine kleine (Führungs-)Elite, die in einem asymmetrischen Machtverhältnis der Masse der restlichen Mitglieder gegenübersteht. Michels führt diese Trennung auf mehrere Mechanismen zurück. Auf der einen Seite macht er die Größe der Organisation verantwortlich: Mit zunehmender Größe ist die Partizipation aller Mitglieder an den Entscheidungen zunehmend schwerer, nicht zuletzt aufgrund des damit verbundenen zeitlichen Aufwandes. Die Delegation der Verantwortung ist damit eine unvermeidliche Folge des Wachstums einer Organisation. Als Resultat bildet sich eine Gruppe von Delegierten aus, die im Namen der Mitglieder eigene Entscheidungsräume ausweitet.

Die Größe der Organisation geht auch mit der Spezialisierung des Wissens in den einzelnen Positionen einher. Die Positionsinhaberinnen und Positionsinhaber häufen mit der Zeit spezifisches Wissen an und können insofern nur schwer durch andere Mitglieder ersetzt werden. Mit zunehmender Organisationszugehörigkeit wird somit nicht nur Wissen akkumuliert, sondern auch Macht und Freiräume. Die Führungselite fängt an, sich „von der Masse zu emanzipieren und sich von ihrer Kontrolle zu befreien“ (Michels 1957, S.70).

Mit der Dauer wächst das Interesse, die Position weiterhin aufrechtzuerhalten und sich für die eigene Machterhaltung einzusetzen, anstatt die Interessen der Mitglieder zu vertreten. Gegen die oligarchischen Tendenzen empfiehlt Michels Rotationsverfahren in der Geschäftsführung oder die Sicherstellung der Partizipation durch „einfache“ Mitglieder.

Oligarchietendenzen sind auch in Genossenschaften beobachtet worden. Hettlage et al. (1989) stellen fest, dass sich der Rückgang der Partizipation

und die Entwicklung in Richtung Oligarchie in Genossenschaften im Zuge ökonomischer Probleme vollziehen, während die Markterfordernisse verstärkt akzeptiert und die Kontrolle auf das Management übertragen wird. Auch Kramer spricht von der „Notwendigkeit einer Hierarchie zum Überleben unter den Bedingungen wettbewerblicher Konkurrenz“ (Kramer 2003, S. 12).

Diese Beispiele aus einer in die Jahre gekommenen soziologischen Perspektive finden noch heute in Teilen der wirtschaftswissenschaftlichen Genossenschaftsforschung Anklang. Andere Sichtweisen eröffnen beispielsweise die Geschichtswissenschaft, die Sozialwissenschaften und die Rechtswissenschaft. In historischer Perspektive beschäftigt sich aktuell vor allem Brendel mit der deutschen Genossenschaftslandschaft. Sein Interesse gilt den Gründungsvätern Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch und ihren Ansätzen zur Lösung der Sozialen Frage durch die Gründung von Selbsthilfeorganisationen. Brendel beschreibt die Entwicklungen der traditionellen Genossenschaften (Kredit-, Wohnungs- und Konsumgenossenschaften) seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bis hin zur Gegenwart unter Einbezug der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in Deutschland (vgl. Brendel 2011). Obwohl, folgt man Brendel, die Hochphase der Genossenschaft längst vorbei sei – 1922 existierten 48.000 Genossenschaften in Deutschland (Brendel 2011, S. 24), heute kaum mehr 8.000 – seien diese „kein Relikt der Vergangenheit“ (Brendel 2011, S. 35).

In Zusammenhang mit der historischen Betrachtung ist auch die Arbeit von Kaltenborn erwähnenswert, der sich in den letzten Jahren vor allem zu den Ursprüngen der Pflichtmitgliedschaft von Genossenschaften in einem der Prüfungsverbände geäußert hat. Dabei weist er nicht nur darauf hin, dass es sich um eine zu Zeiten des Nationalsozialismus vorgenommene Gesetzesänderung handelt, die durchaus auch im Geiste jener völkischen Ideologie steht. Er erläutert zudem den Einfluss auf das genossenschaftliche Verbandswesen in der Zeit nach 1945 und hebt vor allem die mangelhafte Aufarbeitung seitens der Verbände hervor, die in der Nachkriegszeit auch mit personellen Kontinuitäten in diesem Bereich einherging (vgl. Kaltenborn 2015).

Die von Stappel zur deutschen Genossenschaftslandschaft jährlich erhobene und in Form eines Genossenschaftsberichts im DG-Verlag publizierte Statistik legt einen „Neugründungsboom“ letzter Jahre (Stappel 2013, S. 21, Stappel 2016, S. 8) nahe, da nach vielen Jahrzehnten des Rückgangs bzw. der Stagnation wieder mehr Gründungen als Fusionen, Insolvenzen oder Umwandlungen zu verzeichnen sind. Für 2015 unterteilt Stappel die Genossenschaften in Genossenschaftsbanken (1.038), Ländliche Genossenschaften

(2.218), Gewerbliche Genossenschaften (2.742), Konsumgenossenschaften (27) und Wohnungsgenossenschaften (1.925) und zählt insgesamt 7.950 Unternehmen mit 22,41 Mio. Mitgliedern und 968.700 Mitarbeitern (vgl. Stappel 2016, S. 8). Während die Anzahl der Genossenschaftsbanken, der ländlichen und der Konsumgenossenschaften in den letzten drei Jahren leicht rückläufig war, ist die Anzahl der gewerblichen und der Wohnungsgenossenschaften weiter angestiegen (vgl. Stappel 2013, S. 8). Bei den Genossenschaftsbanken hingegen trägt die Zahl: Die Branche ist von häufigen Fusionen gekennzeichnet, aber die Mitgliederzahl steigt seit der Banken- und Finanzkrise stetig an.

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive betrachtet unter anderem Münkner die gegenwärtige Genossenschaftslandschaft. Der Autor sieht in Genossenschaften vor allem ihr Potenzial als alternatives Wirtschaftsmodell, da sie „antikapitalistisch“ funktionierten und nicht auf Gewinnmaximierung, sondern „auf die Befriedigung des menschlichen Bedarfs ausgerichtet“ seien (Münkner 2014, S. 25). Er kritisiert die Randständigkeit der Genossenschaft im öffentlichen Diskurs (Münkner 2014, S. 20) sowie der Genossenschaftsforschung und -lehre an den deutschen Hochschulen (Münkner 2014, S. 22) und bemängelt die Tendenz zur Angleichung der Zielsetzung und Geschäftspolitik an kommerzielle Unternehmen (Münkner 2014, S. 33), die durch die mehrfache Änderung des GenG ermöglicht wurde:

„Falsche Wegweiser im Gesetz müssen als solche erkannt und in der Satzung mit Vorsicht behandelt werden: Nicht-nutzende Investoren-Mitglieder, grenzenloses Nichtmitgliedergeschäft, Genossenschaft ohne Mitgliederhaftung, festes Beteiligungskapital und teilbare Reserven“ (Münkner 2014, S. 33).

Statt der bei den meisten Genossenschaften heute üblichen jährlichen Dividendenzahlung auf die Genossenschaftsanteile schlägt Münkner eine Zinsrückvergütung nach Umsatz vor (Münkner 2014, S. 34), wie es früher bei vielen Konsum- und Wohnungsgenossenschaften üblich war. Trotz vielfältiger Kritik sieht der Autor in den Genossenschaften ein großes Zukunftspotenzial, wenn sie sich auf ihre ursprünglichen Werte konzentrieren und ein „anderes“ Wirtschaften zulassen.

Gewissermaßen im Kontrast dazu weist Beuthien darauf hin, dass die Eigenart der genossenschaftlichen Rechtsform nicht darin liege, dass sie nicht kapitalistisch ist, sondern dass die Schöpfung und Verwaltung des Eigenkapitals einer Genossenschaft immer im Dienste des entsprechenden Förderzwecks zu stehen habe (vgl. Beuthien 2013, S. 17). Eine Genossenschaft sei demzufolge wie eine Kapitalgesellschaft auf Nutzenmaximierung ausgerich-

tet, da es den Genossen um „günstige Konditionen oder eine möglichst hohe Rückvergütung“ (Beuthien 2013, S. 10) ginge. Die Unterschiede lägen vielmehr in der Erwirtschaftung und Verteilung des erzielten Gewinns, also der Dividende.

Auch Ringles regelmäßige und umfassende Beiträge zur Genossenschaftsforschung sind durchaus kritisch und zuweilen mit Appellen respektive Vorschlägen im Sinne der Mitgliederaktivierung und -partizipation verbunden. So spricht er bereits in seiner 1983 erschienenen Veröffentlichung zur „Mitgliederaktivierung und Partizipation in modernen Primärgenossenschaften“ von „Entfremdungsrisiken“, die sich in großen Primärgenossenschaften zu einem dauerhaften Problem entwickelt hätten (Ringle 1983, S. 23). Ringle bringt ferner Möglichkeiten der Mitgliederpartizipation ins Spiel, die es aus seiner Sicht zu überdenken gilt, wobei es weniger um die Teilhabe aller gehe, sondern vielmehr ausgewählter (und kompetenter) Repräsentanten der Mitgliederversammlung. In institutionalisierter Form sollten diese dann in Entscheidungsprozesse des Managements eingebunden werden.

Das Ideal einer demokratischen Organisation in Form der direkten Demokratie stand Pate für das 1889 verabschiedete deutsche Genossenschaftsgesetz. Danach stellt die Generalversammlung, die Gesamtheit aller Mitglieder einer Genossenschaft, deren höchste Entscheidungsinstanz und zugleich die gesetzlich verankerte Partizipationsform dar. Hier gilt es, dass jedes Mitglied unabhängig von der Anzahl der gezeichneten Geschäftsanteile nur eine Stimme hat (Flieger 1996, S. 33). Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass beim Demokratieprinzip zwischen der rechtlichen Ausgestaltung und deren Umsetzung in die Realität unterschieden werden muss (Flieger 1996, S. 34). Den Diskurs zur juristischen Betrachtung des deutschen Genossenschaftswesens bestimmt unter anderem Keßler (2014). Ihm zufolge liegen die genossenschaftlichen Grundsätze Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Verbandsdemokratie und Gleichbehandlung der Mitglieder nicht überall in gleicher Form vor, vielmehr entscheide „über Maß und Tiefe der Umsetzung genossenschaftlicher Prinzipien letztlich die konkrete Leitungsverfassung der einzelnen Genossenschaft“ und wie diese in der jeweiligen Satzung verankert werde (Keßler 2014, S. 95).

Auch Beuthiens rechtswissenschaftlichen Analysen sind in der deutschen Genossenschaftsforschung von Bedeutung. Was Mitbestimmung und Demokratie in Genossenschaften anbelangt, legt er zugleich eine differenzierte Sichtweise vor, auch was das regelmäßig kolportierte Bild des demokratischen Wirtschaftens betrifft: So stellt er fest, dass es keineswegs ein der Genossenschaft eigentümliches Demokratieprinzip gebe, da die einzelnen struk-

turellen demokratischen Elemente keine Besonderheit jener Rechtsform seien. Allein die Tatsache, dass jedes Mitglied nur eine Stimme haben darf (obgleich es die Möglichkeit des beschränkten Mehrstimmrechts gibt) sei zwar „(G)enossenschafts-rechtlich eigenartig“ (Beuthien 2013, S.74), aber nicht als Demokratieprinzip zu bezeichnen. Es handle sich ob des enger gefassten Gehaltes vielmehr um einen genossenschaftlichen Egalitätsgrundsatz (vgl. ebd.). Entscheidend für die „Genossenschaftlichkeit“ einer eG sei Beuthien zufolge nicht das Maß an „Mitgliederdemokratie“, sondern vielmehr die Fördernützlichkeiit. Der naturale Förderzweck sei demnach prägend für eine Genossenschaft. Auch die Herausbildung einer spezifischen Unternehmenskultur entscheide sich eher an jenem Förderzweck als an den genossenschaftlichen Organisationsprinzipien (vgl. Beuthien 2013, S.76 f.).

Während die bisher erwähnten Abhandlungen generalisierende Betrachtungen zur deutschen Genossenschaftslandschaft sind und bereits einzelne Fragen der Partizipation aufgreifen, beziehen sich weitere Publikationen auf spezifische Branchen. So gibt Hanrath beispielsweise Empfehlungen zur Gründung von Sozial- bzw. Servicegenossenschaften, die sich aus Wohnungsgenossenschaften heraus gründen, um Hilfe- und Unterstützungstätigkeiten anzubieten (vgl. Hanrath 2011). Holstenkamp entwirft eine Typologie von Energiegenossenschaften, die sich in den letzten Jahren im Zuge der sogenannten Energiewende gegründet haben und aufgrund ihrer Vielzahl medial wie wissenschaftlich eine größere Aufmerksamkeit erfuhren (vgl. Holstenkamp 2012). Kerber-Clasen beschreibt Produktivgenossenschaften als Unternehmensform innerhalb der solidarischen Ökonomie (vgl. Kerber-Clasen 2012). Köstler untersucht Seniorengenossenschaften hinsichtlich ihrer Stabilitätseigenschaften (vgl. Köstler 2006) und befragt deren Mitglieder nach ihren Motivationen (vgl. Köstler/Schulz-Nieswandt 2010).

Welche weiteren empirischen Befunde und konzeptionellen Überlegungen zu Partizipation in Genossenschaften vorliegen, auf welchen Ebenen Partizipation stattfinden sollte und kann und in welchen Formen diese ausgeprägt ist, wird im nächsten Abschnitt ausführlich dargestellt.

3.2 Empirische Studien zu Partizipation in Genossenschaften und selbstverwalteten Betrieben in Deutschland

Die bisherigen empirischen Studien betrachten im Wesentlichen entweder die unterschiedlichen Praktiken der Mitsprache für Mitglieder oder befassen sich mit verschiedenen Einflussfaktoren auf die Partizipationsausprägung in

Genossenschaften. So berichten Vilmar und Weber (2004) von einer Studie, in der unterschiedliche Beteiligungspraktiken der genossenschaftlichen Betriebe deutlich werden. Die Partizipationspraktiken in vier mit Hilfe der Mitgliederbefragung durch Fragebogen untersuchten Genossenschaften reichen von einer unverbindlichen Mitsprache der Mitglieder bis hin zu einer gleichberechtigten Mitentscheidung aller Genossenschaftsmitglieder (vgl. Vilmar/Weber 2004, S. 126).

In einem anderen Forschungsprojekt zu Genossenschaften haben Theurl und Schweinsberg (2004) anhand von mehreren Fallstudien untersucht, wie Mitglieder der Genossenschaften ihre Partizipationsrechte geltend machen. In allen 16 betrachteten Genossenschaften existierte die Generalversammlung der Mitglieder und je nach der Größe des Betriebes wurde sie unterschiedlich oft einberufen. Darüber hinaus gab es in zahlreichen betrachteten Genossenschaften weitere Partizipationsmöglichkeiten, wie informeller Kontakt der Mitglieder zur Geschäftsführung und/oder untereinander, Teilnahme an Gremien oder Arbeitsgruppen und eine regelmäßige Informationszeitung. In einer der untersuchten Genossenschaften wurde die Vertreterversammlung institutionalisiert; aufgrund der Unzufriedenheit der Mitglieder wurde diese jedoch abgeschafft und die Generalversammlung wieder eingeführt.

In den im Folgenden angeführten Studien werden die Größe bzw. das Wachstum von Genossenschaften, die wirtschaftliche Lage, die Heterogenität sowie die Identität und Motivationen der Mitglieder im Zusammenhang mit der Ausprägung von Partizipation gebracht. Ergänzend weisen Studien aus dem Kontext selbstverwalteter Betriebe auf weitere bedeutsame Aspekte und Probleme partizipativer Praktiken in Organisationen hin.

Wiederum ausgehend vom sogenannten „ehernen Gesetz der Oligarchie“ nach Michels (1957), wurde in der Forschung zu Genossenschaften immer wieder die Frage gestellt, inwiefern aufgrund des *Wachstums von Genossenschaften* oligarchische Tendenzen zu beobachten sind, die die Mitglieder- und Beschäftigtenpartizipation be- oder verhindern. Die Ergebnisse sind nicht einheitlich: Einerseits wird häufig beklagt, dass die großen Genossenschaftsunternehmen den konventionellen Unternehmenstypen sehr ähnlich sind, wohingegen diejenigen sozialen Experimente, die das Prinzip der Demokratie verfolgt haben, oft sehr kurzlebig waren und wirtschaftlich ohne Erfolg geblieben sind (vgl. Gretschmann 1981, S. 235, Badelt 1980, S. 160). Eine Aushöhlung demokratischer Strukturen durch einseitige Machtbeziehungen in großen Genossenschaften wird als möglich und wahrscheinlich angesehen (Flieger 1996, S. 34).

Purtschert und Schwarz stellen in ihrer Studie fest, dass in größeren, überwiegend managementgeführten (Selbsthilfe-)Genossenschaften „die Partizipationsphilosophie durch die Marketingphilosophie ergänzt, ja ersetzt wird“ (Purtschert/Schwarz 2007, S.92). Klemisch und Flieger führen diese Kritik fort, indem sie darauf verweisen, dass in manchen Genossenschaften „Mitglieder zu Quasiaktionären und Kunden“ werden und „eher Geschäftsverteilungspläne als aus der Satzung abgeleitete Demokratieansprüche die Realität“ der Genossenschaften bestimmen (Klemisch/Flieger 2007, S.18). Münkner vermerkt durchaus ironisch, dass viele Vorstände in Genossenschaften eine aktive Beteiligung von Mitgliedern und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bei der Zielbestimmung ablehnen, nicht zuletzt aus Effizienz- und Kostengründen, und nach der Devise verfahren „Father knows best“ (Münkner 2009, S.274).

Ringle (2006) hingegen verdeutlicht ambivalente Erwartungen des Genossenschaftsmanagements vieler großer Genossenschaften gegenüber der aktiven Mitgliederpartizipation: Einerseits sei es naheliegend, diese zuzulassen und sich einen Nutzen daraus zu versprechen, z. B. in Form von Innovationen. Andererseits fürchte sich das Genossenschaftsmanagement geradezu vor der aktiven Mitgliederpartizipation, weil ein hoher Zeitaufwand vermutet wird. Der Autor spricht zudem davon, dass im Zuge des *Wachstums* von Mitgliederzahlen ein Entfremdungsprozess in Genossenschaften einsetze, an dessen Ende „das Mitglied zu einem ganz normalen, austauschbaren Kunden“ werden kann, „statt Partner und mit seinen Förderbelangen erstrangiger Bezugspunkt genossenschaftlicher Unternehmenspolitik zu sein“ (Ringle 2006, S. 50). Daraus leitet Ringle die Forderung nach der sogenannten „aktiven Mitgliedschaft“ ab.

Dies bestätigt gewissermaßen auch Koskivaara-Rautola (1984), die in ihrer Studie resümiert, dass das Aktivitätsniveau der Mitglieder in den meisten Genossenschaften sehr niedrig sei, vor allem weil die Mitglieder kaum reale Einflussmöglichkeiten im Unterschied zum Management und hauptberuflichen Angestellten besäßen. Was das Wachstum einer Genossenschaft und die damit einhergehende Gefahr der Entfremdung angeht, hatte Bergmann in einer international angelegten Untersuchung mehrerer Kooperativen in verschiedenen Ländern bereits Ende der 1960er Jahre darauf verwiesen, dass mit zunehmender Größe auch die Bedeutung des Zusammenwirkens und der Verbindung von Management und Mitgliedern zunehme. Dies müsse Bergmanns Ansicht zufolge nicht nur mit demokratischen Institutionen, sondern auch mit der Möglichkeit konkreter Verantwortlichkeiten der Mitglieder einhergehen (vgl. Bergmann 1969, S. 126 ff.).

Auch Fürstenberg hebt hervor, dass ein mitgliederorientiertes Genossenschaftsmanagement einer politischen Konzeption des Umgangs mit den Mitgliederinteressen bedarf. Der Wirtschaftserfolg erschöpfe sich demnach nicht in der Stärkung der Wirtschaftskraft im Sinne einer Steigerung des auf das einzelne Mitglied bezogenen Shareholder-Values (vgl. Fürstenberg 2001, S. 5). Er betont außerdem, dass man nicht von einer Kongruenz der Interessen von Mitgliedern und Management ausgehen könne. Während der Bezugspunkt des wirtschaftlichen Erfolges der Genossenschaft für das einzelne Mitglied jeweils die individuelle Lebenssituation sei, richte das Management sein Handeln auf Bestandserhaltung respektive Wachstum aus (Fürstenberg 2001, S. 6). Diese Annahme unterstellt jedoch dem einzelnen Mitglied den Vorrang des Einzelinteresses und unterschlägt mögliche ideelle Motivationen. Fürstenberg zufolge bringe das zuvorderst monetäre und auf den Ertrag ausgerichtete Mitgliederinteresse für das Management den Anreiz mit sich, die Genossenschaft „rein ertragsorientiert zu führen“ (ebd.). Die Einzelinteressen von Mitgliedern kämen zwar weiterhin zur Geltung, jedoch nur in geschäftlichen, den Interessen von Kunden ähnelnder Form.

Insofern weist Fürstenberg auf einen wichtigen Aspekt der Managementdominanz hin, insofern Interessen der Mitglieder, welche nicht aus rein wirtschaftlichen Erwägungen folgen, u. U. keine Beachtung finden. Er gelangt, was die Mitgliederinteressen anbelangt, dadurch auch zu folgendem Schluss: Letztlich werde die Genossenschaft nicht nur durch die Interessen ihrer Mitglieder legitimiert, es sei vielmehr auch das Mitglied selbst, „das sich durch sein Interesse als Teil der Genossenschaft legitimiert“ (Fürstenberg 2001, S. 9).

Ein weiteres, in der Literatur diskutiertes Problem stellt die repräsentative Mitgliederpartizipation in Form von Vertrauensleuten und Vertreterversammlung dar. Zahlreiche Autorinnen und Autoren erachten die Vertreterversammlung als Einschränkung der Mitsprache von einfachen Mitgliedern (Klemisch/Vogt 2012, S. 14, Olfen/Pannier 2009, S. 56), weil diese dadurch von einer direkten Einflussnahme auf die Entscheidungen in Genossenschaften so gut wie ausgeschlossen werden und ihnen auch die Möglichkeit einer Anfechtungsklage rechtlich verwehrt wird (Olfen/Pannier 2009).

Ähnlich skeptisch bezeichnet Bonus (1994) in seiner Studie zu Kreditgenossenschaften die ausschließlich formelle Mitgliederbeteiligung an den Generalversammlungen als eine „Farce“ der Partizipation.

Während sich etwa Münkner statt für eine Ausbesserung struktureller Schwächen des Genossenschaftsmodells für die Betonung der „Stärken“ ausspricht und vor allem eine wertorientierte Unternehmensführung im Blick

hat (vgl. Münkner 2014, S. 30), heben Autoren wie Keßler (2016, 2014, 1994) die problematische Ausgestaltung des Genossenschaftsgesetzes hervor. So hat auch die Generalversammlung, die sich bei den großen Genossenschaften eben meist als Vertreterversammlung gestaltet², seit der Novelle des Genossenschaftsrechtes im Jahr 1973 keine Kompetenzen hinsichtlich der Geschäftsführung der jeweiligen Genossenschaft mehr inne (vgl. Keßler 2016, S. 47) und an der oben beschriebenen Leitungsverfassung des Vorstandes hat auch die Novelle im Jahr 2006 nichts Entscheidendes verändert (Keßler 2016, S. 58).

Es bleibt also hinsichtlich der Divergenzen von genossenschaftlichem Ideal und rechtlicher Verfasstheit die Frage der jeweiligen Ausgestaltung partizipativer Elemente innerhalb der einzelnen Genossenschaften.

Fasst man die hier dargestellten Befunde zusammen, gilt somit die Größe der Organisation häufig als Indiz dafür, dass mit einer lediglich ritualisierten Partizipation und der Passivität der Mitglieder zu rechnen ist, da sie die notwendigen Informationen zur Einflussnahme an den komplexen Entscheidungen nicht mehr besitzen (vgl. Großfeld/Apel 1977, S. 185, vgl. zur „Beitragsbereitschaft“ der Mitglieder auch Ringle 1989, S. 37 ff.).

Einzelne Studien kommen hiervon abweichend hingegen zu dem Ergebnis, dass die Hierarchisierung der Genossenschaften die Partizipation nicht zwangsläufig verhindern muss. So führt Runkel aus, dass funktionierende Genossenschaften u. U. eine durchlässigere Form der Hierarchie institutionalisieren (Runkel 2003, S. 92), welche die Partizipation der Mitglieder nicht notwendigerweise behindert.

Die *wirtschaftliche Lage der Genossenschaften* wird als ein weiterer Einflussfaktor auf die Partizipationsbereitschaft der Mitglieder thematisiert. Während sich die Mitglieder bei einer wirtschaftlichen Prosperität in einer „zufriedenen Passivität“ üben (Koskivaara-Rautsola 1984, S. 98), konnte Uterström (1980, S. 63) feststellen, dass die Aktivität der Mitglieder ansteigt und sie von ihren Partizipationsmöglichkeiten Gebrauch machen, wenn sich die Genossenschaft in finanziellen Schwierigkeiten befindet.

In der aktuellen Genossenschaftsforschung rückt mit der *Heterogenität der genossenschaftlichen Mitglieder* ein weiterer Umstand in den Fokus, der den

2 Es scheint den „Mythos“ der obligatorischen Einrichtung einer Vertreterversammlung für Genossenschaften mit mehr als 1.500 Mitgliedern zu geben, obwohl es nur eine gesetzlich vorgesehene Möglichkeit ist. So wird im öffentlichen Diskurs regelmäßig behauptet, man sei ab einer bestimmten Größe und damit verbundenen Mitgliederzahl von Gesetzes wegen gezwungen, eine Vertreterversammlung einzuführen (vgl. die Aussage des Vorstandsvorsitzenden einer Kreditgenossenschaft in Hinrichs 2017).

partizipativen Praktiken in Genossenschaften und einer gemeinsamen Willensbildung im Wege stehen kann. So unterteilt Ringle (2006) Mitglieder in „aktive“ und „passive“ Mitglieder. Zu den ersten zählt er jene, die sich in Tauschgeschäften mit der Genossenschaft („Kunde“) oder ehrenamtlich in Willensbildungsprozessen beteiligen („Mitglied des Aufsichtsrats“). Die passiven Mitglieder, so der Autor, nutzen die Genossenschaft entweder ausschließlich als eine Investitionsquelle („kapitalverwertende Mitglieder“), haben sich von der Genossenschaft distanziert, ohne aus der Genossenschaft auszutreten, oder sind lediglich aus formalen Gründen Mitglieder geworden.

Angesichts der in Teilen durchaus ernüchternden Ergebnisse zu Partizipationspraktiken unterbreiten die Autorinnen und Autoren indessen Vorschläge, wie Partizipation in Genossenschaften praktiziert oder aufrechterhalten werden kann. Koskivaara-Rautsola (1984) entwickelt solche Maßnahmen, wie

- Einführung von Vertrauenspersonen für Mitglieder;
- thematische Differenzierung der Partizipationsbereiche;
- etabliertes genossenschaftsinternes Vorschlags- und Beschwerdewesen, auch in Form von Vorschlägen für die Tagesordnung der Generalversammlung;
- interne Prüfungsorganisation, die im Unterschied von der bisherigen Praxis nicht von externen Prüfungsverbänden, sondern von den eigenen Mitgliedern der Genossenschaft getragen wird.

Die genannten Institutionen, so die Autorin, könnten die Einflussmöglichkeiten der Mitglieder erhöhen, ohne gleichzeitig Effizienzverluste zu verursachen (Koskivaara-Rautsola 1984, S. 142). Um die partizipativen Potenziale der Generalversammlung zu unterstützen, schlagen Klemisch und Flieger (2007) ebenfalls eine Reihe von Beteiligungsmaßnahmen für Mitglieder vor, wie Vorversammlungen interessierter Mitglieder, Arbeitsgruppen oder Gruppendiskussionen (Klemisch/Flieger 2007, S. 19). Inwiefern diese Vorschläge Anwendung in der genossenschaftlichen Praxis gefunden haben, ist bisher nicht betrachtet worden.

Als eine mögliche Lösung für Selbstverwaltung und Partizipation in Genossenschaften gewinnt auch der Vorschlag an Aufmerksamkeit, die Beteiligung der Mitglieder zu einem Bestandteil der genossenschaftlichen Prüfung zu erheben. Nicht nur wird die Forderung erhoben, die Genossenschaften anhand von Kriterien zu prüfen, die jenseits ausschließlich wirtschaftlicher Kennzahlen liegen, und damit die Einhaltung der genossenschaftlichen Grundprinzipien, darunter auch jenes der Selbstverwaltung, zu berücksichti-

gen (vgl. Olfen/Pannier 2009). Es werden zugleich auch ausländische Beispiele für derartige Verfahren herangezogen, um von deren Sinnhaftigkeit und Umsetzungsfähigkeit auch für deutsche Genossenschaften zu überzeugen (vgl. Münkner 2009). Auf diese Weise wird auch Genossenschaftsprüfern und Genossenschaftsverbänden eine neue Rolle als treibende Kräfte bei den Bemühungen um genossenschaftliche Demokratie zugewiesen.

Eine Reihe von Forschungsarbeiten befassen sich mit den *Fragen der Identität und des Selbstverständnisses von Genossenschaftsmitgliedern*, mitunter auch als Quelle für potenzielle Konflikte innerhalb von Genossenschaften, sei es weil die verschiedenen Selbstverständnisse nicht immer kompatibel sind, sei es weil sie mit den genossenschaftlichen Grundprinzipien kollidieren.

Mit ihrer Abhandlung zu „Organisationsstrukturen und ökologische[m] Alltagsverhalten“ in der Gemeinnützigen Obstbau-Siedlung Eden eG legen Segert und Zierke (2000) eine Fallstudie vor, in der sie der Frage nachgehen, ob und wie sich ökologisches Verhalten und die genossenschaftliche Organisationsform wechselseitig (günstig) beeinflussen. Die mittels qualitativer Untersuchungsmethoden, einschließlich Interviews und Dokumentenanalyse, erhobenen Daten münden unter anderem in eine Typisierung „genossenschaftlichen Verhaltens“ (Segert/Zierke 2000, S.60). Die dabei herausgearbeiteten sechs verschiedenen Mitgliedertypen zeigen in ihrem Alltagsverhalten diverse Bezugnahmen auf genossenschaftliche Grundsätze, die in diesem besonderen Fall aufgrund der lebensreformerischen Tradition eine „gemeinschaftsbezogene[n], gesunde[n] und naturnahe[n] Lebensweise einschließen“ (Segert/Zierke 2000, S.75).

So findet sich etwa der Typus der „Ehrenamtlichen Mitstreiter“ (Segert/Zierke 2000, S.64), die ihren individuellen Interessen in gemeinschaftlichen Formen der Zusammenarbeit nachgehen, etwa in Arbeitsgruppen. Weitere Typen sind beispielsweise die „kritischen Geister“, „die Zurückhaltenden“ oder die „Projektmacher“ (Segert/Zierke 2000, S.68–71). Die Autorinnen zeigen mit ihrer Studie die Möglichkeiten einer *tatsächlich* an Genossenschaftlichkeit orientierten Unternehmung, die trotz lang zurückreichender Geschichte und verschiedener Widrigkeiten weiterhin Bestand hat. Nach der in den Jahren 1990/91 erfolgreich bewältigten „Transformationsaufgabe“ (Segert/Zierke 2000, S.77) habe sich die Genossenschaft nicht nur ihren Status der Gemeinnützigkeit bewahrt, es ist in diesem Falle auch gelungen, die Zahl der kontinuierlich aktiven Mitglieder zu erweitern (Segert/Zierke 2000, S.77 ff.).

Auch Köstler und Schulz-Nieswandt (2010) stellen in ihrer Studie zu Motivationen und Handlungsmustern von Mitgliedern einer Seniorengenossen-

schaft verschiedene Identitätstypen fest. Der *sinnsuchende Idealist* sucht Ersatz für etwas Verlorenes, wobei ihm die Seniorengenossenschaft zu einer Art Heimat wird. Der *Krisen-Manager* hat nach einigen Lebenskrisen das Bedürfnis, das Leben neu zu strukturieren. Diese Struktur bietet ihm die Seniorengenossenschaft und sobald die Krise bewältigt ist, kann das Engagement beendet sein. Der Typus *Option zur Gegenseitigkeit* möchte sogenannte Zeitpunkte sammeln, die er später einlösen kann. Sein Motiv ist „eine Sicherung gegen eigene Unterstützungsbedürftigkeit“ (Köstler/Schulz-Nieswandt 2010, S. 94). Als vierten Typus nennen Köstler und Schulz-Nieswandt das *randständige, freizeitorientierte Gelegenheitsengagement*. Die Interviewten, die sie hier einordnen, sind bereits anderweitig engagiert und die Seniorengenossenschaft bietet ihnen bloß eine weitere Gelegenheit, aktiv zu werden.

Ausgehend vom häufig diskutierten „Trendwechsel zur Mitgliederorientierung“ (Beetz 2005, S. 11) möchte Beetz den Stellenwert der Mitgliedschaft empirisch überprüfen. Dazu führt er in zehn Wohnungsgenossenschaften Fallstudien mit dem Ziel durch, die Gestaltungsräume, „in denen Mitglieder ihre Interessen umsetzen und Beziehungen gestalten“ zu erforschen (Beetz 2005, S. 13). Seine Datengrundlage besteht aus 80 leitfadengestützten Interviews mit Mitgliedern, Vorständen und Mitarbeitern sowie externen Akteurinnen und Akteuren (z. B. der Kommunalverwaltung). Zudem betreibt er eine ausführliche Dokumentenanalyse sowie eine Analyse statistischer Daten zu Wohnungsgenossenschaften. Beetz kommt zu einer aufschlussreichen Typologie, die die Mitglieder nach Form der Beteiligung einteilt. Die *Teilnehmenden* zeigen ein Interesse an der genossenschaftlichen Unternehmensführung und unterteilen sich wiederum in Professionelle, Gestalter, Engagierte und Kritiker. Die *Sympathisierenden* sind zufrieden mit ihrem Wohnumfeld und ihrer Wohnqualität und können in Loyale und Potenzielle differenziert werden. Letztlich findet er noch den *konsumierenden* Typus, der sich am Wohnungsmarkt orientiert, von seiner individuellen Lebenssituation geleitet wird und sich als Nutzer oder Wechsler darstellen lässt (Beetz 2005, S. 148).

Interessant sind seine Befunde zu den Rahmenbedingungen von Engagement. Eine Identifikation mit der Genossenschaft führe nicht unbedingt zu einer aktiven Beteiligung des Mitglieds, denn häufig bedarf es eines individuellen Anlasses, der dann zur Gruppenangelegenheit wird. Beetz sieht in den Vorständen und Verwaltungen eine Schlüsselposition zur Förderung solchen Engagements, denn diese würden die Bereitschaft zum Mitgliederengagement sehr unterschätzen und würden deren Potenziale gar nicht nutzen (Beetz 2005, S. 155 ff.). Daher beschreibt er die Ergebnisse seiner Studie als insgesamt „ernüchternd“:

„Zunächst ist ein Funktionsverlust genossenschaftlicher Selbsthilfe festzustellen. Die meisten Aufgaben werden von professionellen Akteurinnen und Akteuren in betrieblichen Organisationen wesentlich kostengünstiger und effizienter als durch die Mitglieder erledigt. Des Weiteren wird die Selbstverwaltung der Genossenschaft zwar formal aufrechterhalten, beschränkt sich aber auf Kontrollaufgaben oder Loyalitätsbindungen; unternehmensstrategische Entscheidungen sind davon kaum berührt. Schließlich ist die Bedeutung der Selbstverantwortung durch die zurückgehende unternehmerische Beteiligung stark eingeschränkt, externe Verflechtungen wie staatliche Förderungen und Marktorientierungen kappen den genossenschaftlichen Autonomieanspruch.“ (Beetz 2005, S. 187).

Dennoch sieht Beetz in dem Engagement der Mitglieder, das hier und da sehr ausgeprägt sein kann, eine wichtige Ergänzung zur Professionalisierung der Wohnungsgenossenschaften, um deren Zukunft nachhaltig und sozial gestalten zu können (Beetz 2005, S. 188 ff.).

Die *Forschung zu partizipativen Praktiken in selbstverwalteten Betrieben* ermöglicht ebenfalls einige Schlussfolgerungen in Bezug auf Genossenschaften, auch wenn beide Organisationsformen nicht immer gleichzusetzen sind. So weist Notz (2004) darauf hin, dass die Beteiligungsformen, die in der Alternativökonomie, zu der die Autorin auch Genossenschaften zählt, praktiziert werden, sehr vielfältig ausfallen können. Die alternativen Betriebe experimentieren mit neuen Möglichkeiten der Partizipation, die von kollektiven Entscheidungsstrukturen bis hin zu weitgehend selbstbestimmten Arbeitsformen reichen (vgl. Notz 2004, S. 267). In ihrer Fallstudie berichtet die Autorin von der Schäfereigenossenschaft Finkhof im Allgäu, die nicht einmal jährlich, wie üblich, sondern einmal wöchentlich eine „Generalversammlung“ in Form des Plenums praktiziert, in dem das Prinzip des Konsenses vorherrscht.

Hardwig und Jäger kommen auf Basis einer Fallstudie eines mittelständigen selbstverwalteten Unternehmens zu dem Schluss, dass direkte Demokratie in der Praxis sogar über das von Produktivgenossenschaften bekannte Maß hinaus zu verwirklichen ist (vgl. Hardwig/Jäger 1991, S. 226). Sie gehen davon aus, dass die Wahrscheinlichkeit der demokratischen Entscheidungsstrukturen mit dem Anspruchsniveau der Tätigkeiten im Betrieb direkt korrespondiert: Je anspruchsvoller die Tätigkeiten und je gleicher sie auf alle Beschäftigten aufgeteilt sind, umso wahrscheinlicher die demokratische Entscheidungsfindung.

In der Längsschnittstudie von Heider, Hock und Seitz (1997), in der selbstverwaltete Betriebe mit Hilfe von Fragebögen zweimal untersucht wurden, stellte sich heraus, dass die Partizipationspraktiken nicht zwangsläufig

mit der Selbstverwaltung einhergehen. Die Autoren beobachteten, dass knapp die Hälfte der anfänglich untersuchten 196 selbstverwalteten Betriebe einen Transformationsprozess erfuhren und nach zehn Jahren nicht mehr selbstverwaltet waren (vgl. Heider et al. 1997, S. 161). Die Aufgabe des Prinzips der Selbstverwaltung, darunter auch der partizipativen Entscheidungsfindung, war weder durch Kapital- noch Umsatzprobleme zu erklären (vgl. Heider et al. 1997, S. 162). Als Gründe für die Transformation sahen die Autoren die empfundenen Probleme der partizipativen Entscheidungsstrukturen (u. a. zu geringe Arbeitsteilung, unterschiedliches Verantwortungsbewusstsein, zu geringer Lohn) und die Rekrutierung neuer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die die ursprünglichen Einstellungen nicht teilten (vgl. Heider et al. 1997, S. 164 f.).

Ungeachtet der Transformation fühlten sich die Mitglieder und Mitarbeiter in ihren Partizipationsmöglichkeiten kaum eingeschränkt: Etwa 20 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sagten aus, über das Betriebsgeschehen stets informiert zu sein, zwei Drittel der Angestellten konnten bei Einstellungen und Entlassungen mitwirken, über 80 Prozent beteiligten sich bei Diskussionen über wichtige betriebliche Entwicklungen und etwa 38 Prozent gaben an, innerhalb ihres Bereichs weitestgehend eigenständig zu agieren. Nur in Einzelfällen werden in den nicht mehr selbstverwalteten Betrieben Entscheidungen allein von der Geschäftsführung getroffen, obwohl es eine vertragliche Regelung der Mitbestimmung (etwa in Form einer Betriebsvereinbarung) so gut wie nie gab.

In den (immer noch) selbstverwalteten Betrieben wurde hingegen beobachtet, dass die Stimmrechte mit der materiellen Beteiligung der Mitglieder am Kapital einhergingen: Jene, die keine Kapitalbeteiligung hatten, hatten auch kein Stimmrecht. Entscheidungen wurden hier nach wie vor in Form von Plenen, Ladensitzungen, Gesellschafterversammlungen getroffen, auch wenn die regelmäßigen Treffen einmal monatlich oder noch seltener stattfanden. In nur fünf Prozent der Betriebe wurden sämtliche betriebliche Belange nur nach Absprache mit allen Kollektivmitgliedern entschieden (vgl. vgl. Heider et al. 1997).

Auch Steger und Hartz (2008) beobachten anhand von drei Fallstudien von mitarbeitergeführten Unternehmen in Sachsen eine über die Dauer fortschreitende, sowohl von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern als auch vom Betriebsrat entweder aktiv betriebene oder passiv hingenomene Delegation von Entscheidungsprozessen an das Management und damit zurückgehende direkte Entscheidungspartizipation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

In seiner Fallstudie eines Mitarbeiterunternehmens im Softwarebereich stellt Flieger (1996, S.205) eine „genossenschaftliche Realisierung des Demokratieprinzips“ fest, die sich anhand von zahlreichen Praktiken äußert, wie Wahl des Vorstandes und Verwaltungsrates, gemeinsame Entscheidungen bei Neuaufnahmen, Beschlüsse zu Satzungsänderungen, uneingeschränkte Informationsrechte und Offenheit für MitarbeiterInneninitiativen. Ähnlich wie Heider und Kollegen (1997) beobachtet der Autor, dass es sich hierbei um eine Beteiligung an Entscheidungen entsprechend der Kapitaleinlage handelt: „abgestimmt wird nach Geschäftsanteilen“ (Flieger 1996, S.207) und damit formal gesehen um einen Bruch der demokratischen Entscheidungsfindung. Zudem stellt Flieger fest, dass die Partizipation der Mitglieder voraussetzungsvoll ist und im Zusammenhang zur Qualifikation und Fachwissen steht (Flieger 1996, S.436).

3.3 Internationale empirische Studien zu Partizipation in Genossenschaften und Kooperativen

Auch wenn die deutschen Genossenschaften eine spezifische Version der kooperativen Organisationsform darstellen, sind die bisherigen empirischen Erkenntnisse zu den *Kooperativen* aus anderen Ländern durchaus vergleichbar mit denen, in deren Fokus die Genossenschaften aus den deutschsprachigen Ländern standen. Lässt sich in dem auf die deutsche Genossenschaftslandschaft bezogenen Bereich insbesondere ein Defizit an qualitativen Studien zum Thema Mitglieder- und Mitarbeiterpartizipation konstatieren, ist dies auf internationaler Ebene anders. So sollten trotz Länderspezifika, die entsprechende Probleme der Vergleichbarkeit mit sich bringen, doch einige Arbeiten zur Ausgestaltung partizipativer Praktiken hervorgehoben werden. Immer wieder zeigen sich dabei Bezüge zu den auch in deutschen Studien festgestellten Einflussgrößen auf Partizipation, seien dies die Größe und Wachstum der Kooperative, der Einfluss des Managements oder Fragen der Mitgliedermotivation und Identität.

Auch im Bereich der internationalen Studien finden sich Veröffentlichungen, welche grundsätzlich die Potenziale hinsichtlich der Partizipationsmöglichkeiten in Genossenschaften betonen, ohne jedoch tiefer in die bestehende Praxis zu blicken. So liefert etwa Forcadell zwar einen umfassenden Überblick über die Struktur, formalen Entscheidungsprozesse und Unternehmenskultur der Mondragón-Kooperative sowie eines ihrer Ableger, problematisch scheint aber die Begrenzung der Diskussion auf Grundprinzipien,

Organigramme und wirtschaftliche Kennzahlen, *ohne* einen tatsächlichen Blick in das Unternehmen zu werfen (vgl. bspw. Forcadell 2005).

Andere dem Gros der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung entstammenden Untersuchungen widmen sich zwar stärker den Mitgliedern von Kooperativen und deren Perspektive, tun dies aber vorrangig mit dem Ziel einer besseren Platzierung am Markt oder der Herausarbeitung ökonomischer Vorteile, weniger mit Blick auf Mitbestimmung. Teilhabe beschränkt sich hier oftmals auf finanzielles Investment (vgl. bspw. Fulton 1999).

Exemplarisch zeigt die ethnographische Studie von Michel (1990), durchgeführt in andalusischen Produktionsgenossenschaften, dass das Genossenschaftsmanagement es gut versteht, die eigene Machtposition und den Handlungsspielraum auf Kosten der eingeschränkten Handlungs- und Entscheidungsspielräume sonstiger Mitglieder zu stärken (Michel 1990, S. 216 ff.). Derartige Tendenzen schlagen sich einerseits in einer Formalisierung der Partizipation nieder und führen andererseits zu einer verstärkten Informations- und Kommunikationspolitik, um den Eindruck der Transparenz zu vermitteln und die eigene Machtposition zu untermauern (Michel 1990, S. 218).

Die Mondragón Corporación Cooperativa – eine rund 100 einzelne Genossenschaften und über 120 Tochterunternehmen und Gesellschaften umfassende Genossenschaftsgruppe (Mondragón Corporation 2017b) – war in den vergangenen Jahrzehnten Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Veröffentlichungen (z. B. Cheney 1999, Stumberger 2003, Flecha/Ngai 2014, Heras-Saizarbitoria 2014). Als zehntgrößte Unternehmensgruppe Spaniens sieht sich der international agierende Konzern auch als weltweite „Referenz“ für genossenschaftliche Arbeit und bringt dieses Selbstverständnis auch im Slogan „humanity at work“ zum Ausdruck (vgl. Mondragón Corporation 2017a).

Angesichts der Größe und Komplexität Mondragóns stellt Cheney auch die Effekte eines Transformationsprozesses in den 1990er Jahren dar. So bedrohten einige der damit einhergehenden Entwicklungen die Identität und Solidarität der einzelnen zu Mondragón gehörenden Kooperativen. Dazu zählen etwa die stärkere Zentralisierung in Form einer Management-Superstruktur, die Vergrößerung der traditionell engen Lohnspanne (ursprünglich 1:3), die Beteiligung an Joint Ventures zusammen mit nicht-genossenschaftlichen Unternehmen sowie auch die Zunahme an Angestellten, die keine Mitglieder sind. Jenes Spannungsfeld zwischen internationaler Expansion und der Aufrechterhaltung genossenschaftlicher Werte thematisieren auch Flecha und Ngai (2014) in ihrer qualitativen Fallstudie, die zu Mondragón gehören-

de Produktivgenossenschaften („worker cooperatives“) zum Gegenstand hat. In Reaktion auf die Expansion und den drohenden Verlust genossenschaftlicher Werte wurden sogenannte gemischte Kooperativen („mixed cooperatives“) eingeführt, d. h. dass in ursprünglich nicht-genossenschaftlichen Tochtergesellschaften grundsätzliche Prinzipien in Form demokratischer Strukturen, Selbstverwaltung und partizipativen Managements eingeführt wurden (vgl. Flecha/Ngai 2014).

Mit Blick auf Mondragón verweist Heras-Saizarbitoria auf den Mangel an Untersuchungen, die die Perspektive der Beschäftigten einbeziehen im Unterschied zu Studien, die sich mit der Management-Perspektive befassen, was nicht selten auf romantisierte und fikionalisierte Weise geschehe. Ein weiteres Problem innerhalb einzelner Forschungen sei es, dass von den formalen Grundsätzen der Kooperative angenommen werde, sie hätten eine Entsprechung in der alltäglichen Arbeitspraxis. Heras-Saizarbitoria hingegen kommt in seiner Untersuchung zum Ergebnis, dass in Bezug auf die alltäglichen Arbeitsabläufe „Top-down-Entscheidungsprozesse“ überwiegen. Zudem zeigt sich ein vorherrschender Diskurs, der die Erosion demokratischer Prinzipien rechtfertigt, wobei die Grundprinzipien der Kooperative vornehmlich als Rhetorik seitens der Organisation angesehen werden. Hinzu komme ein Generationsunterschied: Die „traditionellen“ Werte der Gründergeneration werden von den jüngeren Befragten als überholt angesehen. Weiterhin gebe es einen Diskurs der Desillusionierung, Enttäuschung und Schuldzuweisung. Der Prozess der Entkopplung formaler Prinzipien und alltäglicher Praxis sei demnach eine Entwicklung, die von beiden Seiten aufrechterhalten wird (vgl. Heras-Saizarbitoria 2014).

Nicht weniger kritisch fällt die Analyse von Stumberger (2003) aus, in der dieser sich ebenfalls mit den Mondragón-Kooperativen befasst: Zwar verdeutlicht der Autor, dass neben dem Aufsichtsrat auch das Gremium eines sogenannten Sozialrates existiert, eine Vertretungsinstanz, die ausschließlich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Kooperative wählen können und die für ihre Arbeitsbelange zuständig ist. Die zunehmende Expertenmacht des Managements und die daraus resultierende Instrumentalisierung des Sozialrates für manageriale Belange bleiben jedoch auch nicht aus. Das Ergebnis ist Stumberger zufolge eine abnehmende subjektive Bedeutung der Generalversammlung für die Mitglieder bei einer erstarkenden partiellen Mitbestimmung, z. B. über die eigenen Arbeitsbedingungen.

Auch jenseits der Beschäftigung mit Mondragón lassen sich im internationalen Sektor zahlreiche weitere Studien finden, die sich explizit mit Partizipation in Genossenschaften respektive Kooperativen beschäftigen und die

unserer Untersuchung in ihren Ansätzen ähneln. So beobachten auch Rothschild und Whitt (1986) in ihren Fallstudien US-amerikanischer Kooperativen, dass Partizipation in diesen Betrieben häufig im Widerspruch zwischen der Wertrationalität (Demokratie) und der Zweckerationalität (wirtschaftliche Effizienz) eingebettet ist. Die Autoren schlussfolgern, dass nur jene Kooperativen in der Lage sind, die demokratischen Prinzipien auf eine längere Sicht aufrechtzuerhalten, die eine sehr gute finanzielle und technologische Basis aufweisen und frei von existenziellen Nöten sind (vgl. Rothschild/Whitt 1986, S. 190). Ng und Ng (2009) konstatieren bei den drei von ihnen untersuchten Frauen-Kooperativen in Hongkong ebenfalls ein Spannungsverhältnis von Demokratie und Effizienz und kommen zu ähnlichen Schlussfolgerungen. Im Zuge des Wachstums der Kooperativen stellen sie fest, dass gerade eine stärkere Auseinandersetzung mit Fragen der Effizienz die demokratische Verfasstheit der Organisationen auf lange Sicht absichert, da sie einer Degeneration vorbeugt. Dabei erweisen sich im Kollektiv getroffene Entscheidungen über Führungs- und Managementaufgaben als unvermeidlich.

Das Spannungsverhältnis von Demokratie und Oligarchie ist Gegenstand weiterer Studien, welche das Verhältnis von Demokratie und organisationalen Vermachtungsprozessen als permanenten und konfliktreichen Aushandlungsprozess begreifen, ohne dass Genossenschaften als per se demokratische oder zur Oligarchie tendierende Organisationen verstanden werden können. So untersucht Hernandez (2006) anhand des Falles einer mexikanischen Kooperative die Versuche der Beschäftigten, auf ihre Vertreter Einfluss zu nehmen als auch deren Agieren auf der Generalversammlung. Autorität wird dabei immer wieder neu herausgefordert, während zugleich Tendenzen einer Professionalisierung des Managements zu beobachten sind, welche wiederum kritisch hinterfragt werden. Demokratie oder Oligarchie erscheinen hier als ein permanenter Aushandlungsprozess, was insgesamt eine stärker an Widersprüchen und Paradoxien interessierte Forschung nahelegt (vgl. auch Au-debrand 2017).

Brown (1985) hat im Zuge einer Multiple-Case-Studie US-amerikanische „food co-ops“ der 1970er Jahre untersucht, die sich dem Bereich der sogenannten alternativen Organisationen zuordnen lassen. Ein Ergebnis dieser Untersuchung ist die Erkenntnis, dass Organisationen mit programmatischer partizipationsaffiner Ausrichtung diese auch in erhöhtem Maße umsetzen:

„The data on ideology show that organizations which manifest, in public statements and records, a position approximating a participatory-democratic ideology tend to have higher levels of member participation than those which do not.“ (Brown 1985, S. 321)

Bemerkenswert erscheint auch Browns Thematisierung des Größen- und des Alterseffekts. Einerseits sei in größeren Kooperativen die Wahrscheinlichkeit geringer, Ideologie vorzufinden, die Partizipation zum Kern hat. Andererseits habe man sich in den meisten Unternehmen entschieden, diese nicht kontinuierlich wachsen zu lassen, sondern bestehende Kooperativen aufzuteilen oder neue zu gründen (vgl. Brown 1985, S. 325). Mit Blick auf Michels „ehernes Gesetz der Oligarchie“ und andere Autoren argumentiert Brown, dass das *Alter* einer Organisation zu oft als Surrogat anderer Variablen benutzt wird, die vielmehr direkt untersucht werden sollten (vgl. Brown 1985, S. 326; zu Michels vgl. auch [Kapitel 3.1](#)).

Auch bei Somerville (2007) spielen Degenerationsthesen, wie die von Oppenheimer und Michels, eine Rolle. Er hält etwa nicht nur indirekte Formen der Demokratie in Genossenschaften ab einer bestimmten Größe für unausweichlich, er geht auch davon aus, dass mit zunehmender Größe eines Unternehmens eine Schwächung der Demokratie einhergehe – was in seinen Augen letztlich zur bekannten Degeneration führen könne (vgl. Somerville 2007, S. 9 f.).

Derartige Größeneffekte werden auch in einer interessanten Studie von McCandless und Emery (2008) thematisiert. Aufbauend auf Foucaults Konzept der *Gouvernementalité* und einer mehrjährigen teilnehmenden Beobachtung wird darin das Scheitern einer Kaffee-Kooperative in Costa Rica analysiert. Interessanterweise wird Foucaults Ansatz hier insofern gewendet, als dass die Kooperative letztlich an der mangelhaften Umsetzung jener Prinzipien der *Gouvernementalité* gescheitert sei. Bedeutsam ist auch der Wechsel von direkter zu repräsentativer Demokratie Anfang der 1990er Jahre, als die Genossenschaft die Größe von 700 Mitgliedern überschreitet. Im weiteren Verlauf fällt die Zahl der Mitglieder auf 100 und die Genossenschaft wird zahlungsunfähig. Letztlich ist die Studie ein sehr illustratives Beispiel dafür, wie Wachstum, ein für die Mitglieder undurchsichtiges Management und ähnliche desintegrierende Effekte zum Scheitern einer Genossenschaft führen können (vgl. McCandless/Emery 2008).

Cornforth (1995) befasst sich ebenfalls mit der Degenerationsthese und greift dabei die Frage nach direkter und indirekter Teilhabe auf. In seinen in den 1970er und 80er Jahren durchgeführten Fallstudien mit britischen Produktivgenossenschaften („worker cooperatives“) kommt er zu dem Ergebnis, dass die Degeneration demokratischer Strukturen in wachsenden Genossenschaften keineswegs ein unausweichlicher Prozess sein müsse. Vielmehr zeigt er in seinen Fallstudien, dass Genossenschaften derlei Entwicklungen zuvorkommen können, wenn sie ihre Betriebsabläufe und -ergebnisse regelmäßig

überprüfen. Gleichsam könnte die Einführung von Formen repräsentativer Demokratie in einer, die direkten Wege der Beteiligung ergänzenden Weise sinnvoll sein. Weitere wichtige von den Kooperativen getroffene und größtenteils erfolgreiche Maßnahmen waren die Einführung von Arbeitsplatzrotationen und ein umfassender betrieblicher Wissensaustausch.

In ähnlicher Weise greifen schließlich Pansera und Rizzi (2018) die Degenerationsthese auf. Auf Basis einer über drei Jahre durchgeführten teilnehmenden Beobachtung in einer italienischen Kooperative untersuchen sie die Mechanismen, welche vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbs einer Degeneration in der Kooperative entgegenwirkten. Der Kooperative ist es dabei erstens gelungen, ihr Selbstverständnis als alternative Organisation auf die neue Wettbewerbssituation auszuweiten, insofern nun Wettbewerb nicht als „notwendiges Übel“, sondern als Möglichkeit gesehen wurde, ihre alternativen, in diesem Fall recycelte und hochqualitative Secondhandprodukte und die damit verknüpften Werte einem größeren Publikum zu vermitteln. Zweitens wurden bewusst Mechanismen interner Demokratie und Gleichheit weiterentwickelt, so etwa das Prinzip gleicher Bezahlung und Formen „geteilter Führung“.

Auch im internationalen Bereich wird auf die identitätsbezogenen Fragen der Kooperative abgestellt. So zeigt die Arbeit von Wells und Kollegen (2015) zu Identitätskonstruktionen der Mitglieder eines als Genossenschaft geführten britischen Pubs, dass sich verschiedene Identifikationen ergeben, die sich in den diskursiven Identitätskonstruktionen der Mitglieder der untersuchten Kooperative manifestieren. So findet sich neben der Ebene der individuellen Identitätskonstruktion auch jene der Genossenschaft als Organisation. Dabei fänden auch Grenzziehungen statt, beispielsweise zwischen Mitgliedern und Kunden. Andererseits wird hier auch das Spannungsverhältnis zwischen den Ansprüchen der Kooperative und der wirtschaftlichen „Realität“ thematisiert – etwa wenn es um das Zahlen gerechter Löhne geht (vgl. Wells et al. 2015).

In einer aktuellen Studie zu französischen Produktivgenossenschaften stellt Jaumier zusammen mit Kollegen drei Ausprägungen genossenschaftlicher Unternehmen heraus, die sie als Idealtypen entwerfen und die sich in der Praxis u. U. überschneiden (vgl. Jaumier et al. 2017, S. 83):

- Die pragmatische Orientierung – hier verfolgt die Genossenschaft marktorientierte Zielsetzungen, die zuallererst den Mitgliedern zugutekommen sollen und zwar in erster Linie in finanzieller Hinsicht (Jaumier et al. 2017, S. 75 u. S. 91). Vertreter dieses Typs von Produktivgenossenschaften relativieren die demokratische Kontrolle durch die Mitglieder

und ziehen eine effiziente Arbeitsweise möglichen Diskussionen vor (Jaumier et al. 2017, S. 85).

- Das reformistische Modell hingegen stellt zunächst die Gemeinschaft oder gar die Gesellschaft als Ganzes an oberste Stelle. Ziel ist hier eine Art Ausgleich zum Kapitalismus zu schaffen, allerdings nicht dessen Überwindung (Jaumier et al. 2017, S.91).
- Die dritte idealtypische Ausprägung firmiert schließlich unter dem Begriff „politisch“. Hier dominiert ein universalistisches Weltbild, das auf eine neue Gesellschaftsform abzielt und mit einer radikalen Kapitalismuskritik einhergeht (Jaumier et al. 2017, S.75 u. 92).

Kern der Untersuchung von Jaumier und Kollegen ist die Konfrontation von Vertretern unterschiedlicher französischer Produktivgenossenschaften mit den durch die ICA festgeschriebenen internationalen genossenschaftlichen Werten und Prinzipien. Die Studienautoren betrachten hier unter anderem den Umgang mit Spannungen und Widersprüchen, die sich aus den – teilweise widerstrebenden – genossenschaftlichen Grundprinzipien ergeben, beispielsweise dem Konflikt zwischen Gemeinwohlorientierung und Mitgliederinteresse. Während die pragmatische Ausprägung derlei Widersprüche schlichtweg leugne, indem deren Vertreter eine gesellschaftliche oder gemeinschaftsorientierte Ausrichtung ablehnen, versuchen politisch ausgerichtete Genossenschaften Gemein- und Einzelinteresse miteinander zu versöhnen. Dies geschieht, indem die Gemeinschaftsorientierung quasi als Ziel und „Belohnung“ („reward in itself“, Jaumier et al. 2017, S.97) der Mitglieder fungiert, also deren vordersten Interessen entspricht.

3.4 Forschungsstränge und Spannungsverhältnisse

Betrachtet man nun die bestehende Forschungslandschaft zu Genossenschaften und Kooperativen in ihrer Gesamtheit, lassen sich zusammenfassend drei unterschiedliche Ausrichtungen feststellen, welche zu unterschiedlichen Einschätzungen und Bewertungen hinsichtlich der Möglichkeit von Genossenschaften als (potenziell) partizipativer Organisationsform gelangen.

Die von uns als *affirmativ* bezeichnete Strömung sieht im Genossenschaftsmodell respektive in Kooperativen Potenziale zur Lösung wirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Herausforderungen (vgl. exemplarisch Kerber-Clasen 2010, Allgeier 2011a, Münkner 2014, Webb/Cheney 2014, Cheney et al. 2014). So werden Genossenschaften bisweilen als Grundlage eines drit-

ten Weges zwischen Marktwirtschaft und Planwirtschaft (Runkel 2003, S. 57) und als Möglichkeit einer neuen ordnungspolitischen Lösung angesehen (Hettlage 1987, S. 410).

Flieger weist darauf hin, dass „eine demokratische Entscheidungsstruktur das Charakteristikum ist, das mit dem Begriff [...] Genossenschaft am stärksten assoziiert wird“ (Flieger 1996, S. 32). Die Genossenschaft wird daher als Prototyp für demokratische Betriebe behandelt und zugleich in zahlreiche Idealvorstellungen eingebettet, wie „Interessenharmonie, Verteilungsgerechtigkeit und aktive Partizipation“ (Koskivaara-Rautola 1984, S. 1).

Dem entgegen steht ein anderer Ansatz, der das Genossenschaftsmodell mit Sicht auf dessen Probleme kritisch sieht – die *deterministisch-kritische Perspektive*. Das Transformationsgesetz nach Oppenheimer (1913) und das „ehrerne Gesetz der Oligarchie“ nach Michels (1957) stellen zwei klassische konzeptionelle Ansätze dar, welche Zweifel an den partizipativen Praktiken in Genossenschaften bestärken. Beide Ansätze erfuhren und erfahren nach wie vor eine große Beachtung in der Genossenschaftsforschung. In den meisten Fällen wird den Aussagen der beiden Konzepte zugestimmt und das Auseinanderklaffen von hohen gesellschaftlichen Idealen der Demokratie und Selbstverwaltung und der produktivitäts- und konkurrenzorientierten Genossenschaftswirklichkeit bestätigt (Partizipations-Effizienz-Dilemma, vgl. Hettlage 1987, S. 95).

Der dritte, als *paradoxieorientiert* betitelte Blickwinkel, befasst sich mit den Widersprüchen, die innerhalb der genossenschaftlichen Praxis auftreten können. Dies schließt etwa sich widerstrebende Ausrichtungen oder Bekenntnisse der jeweiligen Akteurinnen und Akteure oder der wirtschaftlichen, managerialen und entscheidungsbezogenen Instanzen ein. Es ist zugleich jene Sichtweise, die wir der vorliegenden Studie zur Maßgabe gemacht haben, sollten doch gerade die eventuell auftretenden und bislang unterbelichteten *Spannungsverhältnisse* untersucht werden.

Das *Verhältnis und die Differenzen zwischen den Mitgliedern und den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern einer Genossenschaft in Bezug auf deren Partizipationsmöglichkeiten* sind empirisch weitgehend vernachlässigt worden. In den meisten Studien wird ausschließlich die Partizipation der Mitglieder betrachtet, jene der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird oftmals außer Acht gelassen; wenn doch, geschieht das eher cursorisch, oftmals auch normativ (vgl. Kring/Walther 2012). Die vorliegenden Forschungsergebnisse legen nahe, dass die Partizipation von Mitgliedern und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Genossenschaften in einem komplexen gegenseitigen Verhältnis zueinander stehen.

Einerseits kann es sich dabei um eine Koexistenz der Partizipation der Mitglieder und der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer handeln, bei der für beide Akteursgruppen zahlreiche, über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehende, Beteiligungsformen etabliert und lebhaft genutzt werden, wie die Fallstudie einer Wohnungsgenossenschaft von Kowalski und Wegner (2013) illustriert.

Auf der anderen Seite verweisen die Autoren auf ein potenzielles Spannungsverhältnis zwischen der Partizipation der Mitglieder und der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. So schlussfolgert Klappstein (2013) in ihrer Studie auf Basis der Satzungsanalyse der genossenschaftlichen Tageszeitungen „taz“ und „junge welt“, dass in beiden Organisationen Partizipation der mitarbeitenden Mitglieder zulasten der nichtmitarbeitenden Mitglieder gewährleistet wird.

Dellenbrandt und Skar (1982) zeigen wiederum, dass in den Genossenschaften, deren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht gleichzeitig ihre Mitglieder sind, wie das der Fall in den Konsum-, Einkaufs- und Absatzgenossenschaften ist, die Forderung von Mitarbeiterpartizipation bei einem bereits starken Gewerkschaftseinfluss im Betrieb zu erheblichen Dissonanzen führt (vgl. Dellenbrandt/Skar 1982, S. 187).

Das *Verhältnis zwischen der direkten und der repräsentativen Partizipation* ist seit jeher spannungsreich. Demirović nennt es „eine seit langem bestehende Konfliktlinie“ (2007, S. 128). Lange Zeit äußerte sich dieses Spannungsverhältnis auch darin, dass Gewerkschaften und Betriebsräte sich gegen die Formen der meist von managerialer Seite beförderten direkten Partizipation am Arbeitsplatz wehrten, weil sie einen Substitutionseffekt befürchteten. Inzwischen wird der Konflikt nicht mehr in dieser Schärfe gesehen, sondern es werden auch Möglichkeiten der gegenseitigen Ergänzung diskutiert (vgl. ebd.). Dass die genossenschaftliche Forschung die direkte Partizipation als eine „wahre“ Partizipation erachtet und im Gegensatz dazu die repräsentative Partizipation der Mitglieder, insbesondere in Form von Vertreterversammlungen, als eine formalisierte und daher schwache Partizipationsform gilt, wurde oben bereits erwähnt (siehe Kapitel 3.2). Gleichzeitig enthalten manche Überlegungen zur Mitgliederaktivierung in den Genossenschaften Vorschläge zur repräsentativen Partizipationsinstanzen für Mitglieder, wie Vertrauenspersonen (siehe Koskivaara-Rautsola 1984).

Die Frage nach der Mitbestimmung für Arbeitnehmer in Form von Betriebsräten in Genossenschaften und ihr Verhältnis zu direkten Partizipationsformen für Genossenschaftsbeschäftigte hat sich bisher nicht gestellt. Bisher unbeantwortet blieb es auch, inwiefern in Genossenschaften jenseits der

gesetzlich vorgesehenen Repräsentationsinstanzen auch die sogenannten „anderen Vertretungsorgane“ (Hertwig 2013), wie zusätzliche Gremien oder Themenkreise, anzutreffen sind. Diese haben zwar einen rechtlich prekären Status, tragen aber u. U. gleichermaßen zur genossenschaftlichen Selbstverwaltung bei, sowohl auf der Seite der Mitglieder als auch auf jener der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

3.5 Forschungsdefizite

Aus der Darstellung der bisherigen Forschungslinien und der Aufarbeitung entsprechender Studien leiten sich eine Reihe von generellen Forschungsbedarfen ab, die in der vorliegenden Arbeit in den Blick genommen werden. Mit Blick auf die deutsche Forschung zu Genossenschaften ist, erstens, ein *Mangel an aktuellen empirischen Studien* zu Genossenschaften in Deutschland festzustellen: ein Großteil der Untersuchungen stammt aus den 1980er und 90er Jahren oder ist noch älteren Datums. Indes lässt sich fragen, ob in den letzten zwei Dekaden ein Wandel hinsichtlich der Bedeutung und Durchführung partizipativer Praktiken in Genossenschaften stattgefunden hat. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der globalen Finanzkrise von 2008/2009 ist festzuhalten, dass die Idee partizipativer Demokratie auch für Genossenschaften als alternative Formen des Wirtschaftens (wieder) an Relevanz gewonnen hat.

Zweitens lassen sich vergleichsweise viele theoretische Abhandlungen zu Genossenschaften in Deutschland finden, die einen z. T. programmatischen Duktus aufweisen, aber entsprechend *wenig empirischen Gehalt* haben. Für Genossenschaften und Kooperativen anderer Länder gibt es zwar eine ganze Reihe neuerer empirischer Studien, darunter auch qualitativer Untersuchungen. Der Blick in die internationale Forschungslandschaft zeigt auch, dass diese sich sowohl in der Vergangenheit wie in den aktuellen Arbeiten wesentlich häufiger dem Alltag in Kooperativen widmet, wobei nicht zuletzt auch genossenschaftliche Prinzipien und deren tatsächliches oder vermeintliches identitäts- und praxisstiftendes Moment auf dem Prüfstand stehen. So werden in diesen Arbeiten neben den Praktiken insbesondere diskursive Aushandlungsprozesse in die Untersuchung einbezogen und die Sichtweise der Mitglieder und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter auf die jeweilige Organisation wird zum Gegenstand der Analyse. Allerdings ist die Übertragbarkeit der hierzu vorliegenden Ergebnisse auf den Kontext deutscher Genossenschaften jedoch zumindest eingeschränkt, wenn nicht gänzlich fragwürdig.

Drittens ist festzustellen, dass die *sinnstiftende Dimension des Partizipationsgedankens* für die Akteurinnen und Akteure der Genossenschaften in Deutschland bislang keine systematische Beachtung erfuhr und damit eine wichtige Perspektive zum Verständnis der Aufrechterhaltung, Transformation oder auch Erosion partizipativer Praktiken unbeachtet blieb. Lediglich in funktionaler Hinsicht wird diese Dimension durch den sporadischen Verweis auf die Bedeutung der Informationspolitik angedeutet. In diesem Zusammenhang ist die begrenzte und eher *einseitige methodische Grundlage* der vorliegenden Studien hervorzuheben, die oftmals – zumindest im deutschsprachigen Bereich – nicht über das Instrument der Befragung und der Auswertung statistischer Zusammenhänge hinausgehen. Auch hier möchte unsere Untersuchung Neuland betreten – namentlich in der Verschränkung der Sinndimension und der damit verknüpften Dimension der Praktiken, erhoben durch Interviews und teilnehmende Beobachtung.

Zudem zeigen sich, viertens, Lücken in der Betrachtung des spannungsreichen *Verhältnisses von Mitgliedern und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern* hinsichtlich der Partizipationspraktiken, die Fragen nach der In- und Exklusion in Bezug auf das genossenschaftliche Ideal partizipativer Demokratie aufwerfen.

Schließlich erweist sich, fünftens, das *(Spannungs-)Verhältnis von direkter und partizipativer Demokratie* als Forschungsdesiderat. So wird der Übergang von direkten zu repräsentativen Formen als Niedergang und Transformation der Genossenschaftsidee gedeutet oder das Verhältnis als eines der Substituierbarkeit problematisiert. Beide Interpretationslinien erschienen eher als pauschalisierende Diagnosen, die vermutbare komplexe – empirisch erst zu explorierende – Interdependenzen nur ungenügend berücksichtigen.

4 METHODIK

4.1 Methodologische Positionierung

Die dem Forschungsprojekt zugrundeliegende epistemologische und methodologische Position folgt den Grundannahmen des sozialen Konstruktivismus (vgl. Kieser 1998, Wollnik 1992, Hatch/Yanow 2003). Diese Positionierung prägt notwendig die methodische Vorgehensweise, sodass die wesentlichen Annahmen dieser Perspektive hier kurz dargestellt werden.

Allgemeines Kennzeichen des sozialkonstruktivistischen Ansatzes ist die Problematisierung des Verhältnisses zur Wirklichkeit durch die Untersuchung der Art und Weise, wie Menschen ihre Wirklichkeit erschaffen bzw. wie diese sozial konstruiert wird (Berger/Luckmann 1969). Im weiterführenden Anschluss an Grundprämissen der Diskursforschung (Foucault 1973, Hartz/Fassauer 2017), der Sprechakttheorie (Austin 1972) und interpretativer Ansätze der Organisationsforschung (Weik 2014) wird unter Hervorhebung der Bedeutung von Sprache und Kommunikation davon ausgegangen, dass diese nicht nur Sachverhalte und Praktiken abbilden oder beschreiben, sondern diese in einem performativen, d. h. hervorbringenden Sinn erst mit Bedeutung versehen (Foucault 1973, S. 74).

Der Grundeinsicht Max Webers folgend, dass soziales Handeln immer ein mit Sinn und Bedeutung versehenes Tun ist, erweisen sich diese bedeutungsgebenden Prozesse als soziale Konstruktion von Wirklichkeit damit auch handlungsleitend für die adressierten und betroffenen Akteurinnen und Akteure. Es gilt dann entsprechend, dass „das Entstehen, das Funktionieren und die Außenwirkung von Organisationen ohne die Betrachtung von Sprache und Kommunikation nicht verständlich sind“ (Weik 2014, S. 346).

In Anbetracht der hieraus folgenden Interpretationsbedürftigkeit der Organisationen und organisationaler Prozesse ist es aus forschungspraktischer Sicht erforderlich, neben den vorfindbaren Praktiken auch deren subjektive Interpretationen und sinnstiftende Ausführungen durch die Organisationsmitglieder zu berücksichtigen. Dies setzt im Regelfall auch andere methodische Zugänge voraus als quantitative Verfahren, auch wenn die strikte Trennung von quantitativen und qualitativen Verfahren selbst revisionsbedürftig erscheint und die tradierten Grenzziehungen hier zunehmend durchlässig und fragwürdig werden (Denzin/Lincoln 2017, S. 3 f.).

Gleichwohl folgen wir zur Gewinnung neuer empirischer Erkenntnisse hinsichtlich der Partizipationspraktiken in Genossenschaften dem Haupt-

strang empirischer Forschung in der sozialkonstruktivistischen und interpretativen Tradition und bedienen uns für die vorliegende Studie qualitativer Verfahren, deren Stärke unter anderem in der Betonung der sozialen Konstruiertheit des Realen liegt. Die durchgeführten qualitativen Fallstudien erscheinen uns als Mittel bzw. Forschungsdesign der Wahl, um sowohl bestehende Forschungslücken im Feld der Genossenschaftsforschung zu schließen als auch zu einem hinreichend detaillierten und umfassenden Einblick in die Verfasstheit von Partizipation in Genossenschaften zu gelangen.

4.2 Fallstudiendesign

Der Schwerpunkt der Untersuchung lag auf der Durchführung von 14 qualitativen Fallstudien in Genossenschaften unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit. Qualitative Fallstudien stellen dabei keine singuläre Methode dar, sondern lassen sich vielmehr als flexibles Forschungsdesign verstehen, bei welchem im konkreten Fall mehrere Forschungsmethoden (Interviews, teilnehmende Beobachtungen etc.) zum Einsatz kommen können (Fitzgerald/Dopson 2009). Für ein Fallstudiendesign sprach eine Reihe von Gründen, die dem Untersuchungszweck zugutekommen:

- Ein Fallstudiendesign ermöglicht die flexible Handhabung und Verknüpfung unterschiedlicher methodischer Zugänge (Fitzgerald/Dopson 2009, S.468). In unserem Fall wurden neben Interviews Dokumentenanalysen und teilnehmende Beobachtungen durchgeführt, die unter dem Dach der Fallstudie problemlos miteinander verknüpft werden konnten und die Validität der Befunde entsprechend stärken.
- Qualitative Fallstudien ermöglichen die detaillierte Untersuchung von Partizipation in einem realen Kontext (Yin 2014, S. 16, Eisenhardt 1989, Eisenhardt/Graebner 2007) und die Erforschung der Dynamiken und Prozesse innerhalb der jeweiligen Fälle (Eisenhardt 1989, S.534). Organisationen sind eingebettet in komplexe Kontexte und Umwelten (Fitzgerald/Dopson 2009, S.468), welche durch Fallstudien entsprechend rekonstruiert werden können.
- Vor dem Hintergrund unseres sozialkonstruktivistischen Zugangs wie auch in Reflexion der vorhandenen Literatur zu Partizipation in Genossenschaften sprach zudem die unklare Grenzziehung zwischen Partizipationspraktiken und deren Kontext für ein Fallstudiendesign, insofern kontextuelle Bedingungen (Yin/Davis 2007; Yin 2014, S.16) als auch die Konstruktion von ermöglichenden oder behindernden Rahmenbedin-

- gungen durch die Genossenschaftsakteurinnen und -akteure hier systematisch Berücksichtigung finden können.
- Qualitative Fallstudien bieten weiterhin die Möglichkeit bzw. erfordern im Sinne der Einbettung des Falles, eine historische bzw. genealogische Perspektive auf den untersuchten Fall zu werfen (Fitzgerald/Dopson 2009, S.468). Historische Kontexte und biographische Erfahrungen können sich dabei als wichtige sinnstiftende Momente für Partizipation erweisen.
 - Fallstudien erlauben schließlich die Erfassung unterschiedlichster Stakeholder bzw. Akteurinnen, Akteure und Akteursgruppen, die mit dem untersuchten Phänomen in Beziehung stehen (Fitzgerald/Dopson 2009, S.468).

4.2.1 Fallauswahl

Die Auswahl der zu untersuchenden Genossenschaften orientierte sich zunächst an den in der Literatur diskutierten Einflussfaktoren auf Partizipation und bezog die konkrete branchenbezogene Beschaffenheit des Untersuchungsfeldes mit ein. Um mit den Fallstudien ein möglichst breites Spektrum an Partizipationspraktiken in Genossenschaften abdecken zu können, wurden verschiedene Merkmale zur Fallunterscheidung zugrunde gelegt, die im Vorfeld bekannt waren und die besondere Einflüsse auf die Partizipation vermuten lassen. Zugleich wurde die Branchenspezifität dieser Merkmale berücksichtigt. Dabei folgte die Fallauswahl der für ein „multiple-case design“ vorgeschlagenen Logik der Replikation (Yin 2014, S.57), welche die Fallauswahl sowohl an der Vermutung ausrichtet, im Fallvergleich ähnliche Ergebnisse zu generieren („literal replication“), als auch – vor dem Hintergrund der bisherigen theoretischen und empirischen Arbeiten zum Forschungsfeld – kontrastierende Befunde zu erhalten („theoretical replication“, Yin 2014, S.57).

Ein wesentliches Kriterium stellt zunächst die Größe des Unternehmens dar. Zur Bestimmung dieses Faktors können sehr unterschiedliche Kennzahlen herangezogen werden. Für die vorliegende Untersuchung werden jedoch nur zwei als wichtig erachtet: Die Anzahl der Mitglieder, da sie unterschiedliche partizipatorische Praktiken vermuten ließ, sowie die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Einfluss auf Managementpraktiken, Organisationsstrukturen und ebenfalls partizipatorische Praktiken hat, beispielsweise die Gründung eines Betriebsrates.

Bei der Mitgliederzahl wurden drei Größenordnungen zugrunde gelegt, aus denen unterschiedliche Praktiken zu erwarten waren: In kleinen Genossenschaften mit weniger als 50 Mitgliedern wurde eine starke (basis-)demokratische Beteiligung vermutet; in mittleren Genossenschaften, die 50 bis 350 Mitglieder haben, ist eine breite Mitbestimmung noch möglich, wohingegen bei mehr als 350 Mitgliedern davon ausgegangen wurde, dass nur wenige aktiv partizipieren und in Genossenschaften mit mehr als 1500 Mitgliedern Vertreterinnen und Vertreter zur Wahrung der Interessen gewählt werden.

Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde ebenfalls in drei Größen unterteilt: Bei weniger als fünf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern kann ausgeschlossen werden, dass ein Betriebsrat vorhanden ist; bei der Größe von 5 bis 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, also Kleinst- und kleine Unternehmen, besteht die Möglichkeit eines Betriebsrates; bei mittleren Unternehmen, die mehr als 100 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben, ist die Wahrscheinlichkeit eines Betriebsrates und damit eines weiteren Einflusses auf die Praktiken der Partizipation relativ hoch.

Bei den Größeneinteilungen zeigt sich jedoch bereits die Abhängigkeit vom jeweiligen Tätigkeitsfeld, weshalb z. B. keine klassischen Agrargenossenschaften gefunden werden konnten, die weniger als fünf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben, oder Konsum-, Kredit- und Handelsgenossenschaften, die weniger als 350 Mitglieder haben.

Zudem wurde die Hauptwidmung des Betriebes als relevant betrachtet: Ist die Genossenschaft förder- oder produktivwirtschaftlich tätig? Um hier vergleichbare Betriebe zu finden, wurde die Hauptwidmung durch die Branche ergänzt. Außerdem wurde das Gründungsjahr als wichtig erachtet, da die Umstände der Entstehung, also die jeweilige historische Einbettung, auf spezifische Merkmale der Partizipation bzw. deren Tradierung schließen lassen. Ein letztes Merkmal soll als „Mitgliederidentität“ bezeichnet werden: Wie setzt sich die Genossenschaft zusammen? Aus juristischen Personen, bspw. Unternehmen oder sonstigen Organisationen, oder aus natürlichen Personen, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden oder sonstigen Förderern? Schließlich hat bei der Entscheidung für oder gegen die genauere Analyse eines Falls ebenfalls eine Rolle gespielt, ob eine Vertreterversammlung und/oder ein Betriebsrat vorhanden sind.

Im Sinne eines grundsätzlichen Überblicks wurden zunächst Genossenschaften mit ganz unterschiedlichen Merkmalen zusammengetragen, die in diversen wirtschaftlichen Bereichen agieren. Anonymisiert wurden ihre bekannten Merkmale tabellarisch zusammengeführt, wodurch Ähnlichkeiten und Unterschiede zum Vorschein kamen. Genossenschaften, die auf Zwangs-

mitgliedschaft beruhen (z.B. Berufsgenossenschaften) oder an Bedeutung verloren haben (z.B. Kalthausgenossenschaften), wurden in der Fallauswahl nicht berücksichtigt.

Final entstand ein Sample von 14 Genossenschaften unterschiedlicher Größe hinsichtlich der Mitglieder und Mitarbeiteranzahl aus vier unterschiedlichen Branchen mit unterschiedlichen Gründungsjahren (vgl. [Tabelle 1](#)). Untersucht wurden Wohnungs-, Konsum-, Kredit- und Agrargenossenschaften. Im Bereich der Agrargenossenschaften wurden neben den ursprünglich geplanten drei Organisationen zwei weitere aufgenommen, da in zwei der ursprünglich angefragten und ausgewählten Fälle nach der Durchführung erster Interviews ein weiterer Zugang nicht ermöglicht wurde. Gleichwohl wurden die entsprechenden Genossenschaften im Sample belassen, da auch diese instruktives Material darstellen, wenngleich die Datenbasis entsprechend eingeschränkt ist.

4.2.2 Fallerhebung

Ziel war es für jeden einzelnen Fall, diesen auf Basis unterschiedlicher Quellen zu rekonstruieren und zu analysieren. Kernstück der Analyse waren Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsführung bzw. des Managements (bspw. Vorstand, Aufsichtsrat, Stabsstellen), Mitarbeitervertretungen (Betriebsräte, Vertrauensräte), Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (z. T. zugleich Mitglied) sowie einfachen Mitgliedern.

Um die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Aufgabenbereiche der interviewten Personen adäquat zu erfassen, wurden sowohl für den Vorstand, den Betriebsrat, die Mitarbeiter als auch die Mitglieder unterschiedliche Leitfäden entwickelt, welche jeweils spezifische adressatenbezogene Fragen umfassten. So enthielten diese Leitfäden zwischen 19 und 29 offene Fragen; außerdem haben wir einige statistische Angaben, wie Alter, Position in der Genossenschaft oder die Mitgliedschaft in Jahren aufgenommen (vgl. Anhang).

Insgesamt wurden über alle Fälle hinweg 55 Interviews mit einer Gesamtdauer von rund 41 Stunden durchgeführt. Die Anzahl der Interviews pro Fall war einerseits gekoppelt an die Größe der Genossenschaft und andererseits im Einzelfall abhängig von der Kooperationsbereitschaft vonseiten der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes. Die Spannweite reicht hier von nur einem Interview in insbesondere sehr kleinen Genossenschaften bis hin zu sieben Interviews in größeren Genossenschaften.

Tabelle 1

Kurzübersicht über alle Fälle

| | Typ | Mitglieder | Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter | Gründungs- jahr |
|---------|------------------------|-------------------|--|----------------------------|
| Fall 1 | Wohnungsgenossenschaft | 60 | – | 1995 |
| Fall 2 | Wohnungsgenossenschaft | 4.000 | 35 | 1954 |
| Fall 3 | Wohnungsgenossenschaft | 9 | – | 2011 |
| Fall 4 | Konsumgenossenschaft | 230 | 5 | 2006 |
| Fall 5 | Konsumgenossenschaft | 10.000 | 150 | (1991) 2005 |
| Fall 6 | Konsumgenossenschaft | 22.500 | 850 | 1888 |
| Fall 7 | Kreditgenossenschaft | 45.000 | 500 | 1974 |
| Fall 8 | Kreditgenossenschaft | 150.000 | 2.000 | 1946 |
| Fall 9 | Kreditgenossenschaft | 4.000 | 50 | 1990 |
| Fall 10 | Agrargenossenschaft | 65 | 105 | 1991 |
| Fall 11 | Agrargenossenschaft | 120 | 35 | 1990 |
| Fall 12 | Agrargenossenschaft | 250 | 70 | 1991 (1952) |
| Fall 13 | Agrargenossenschaft | 145 | 90 | 1991 |
| Fall 14 | Agrargenossenschaft | 2.200 | 5 | 2015 |

Im Zuge der einzelnen Fallstudien stellte sich uns somit wiederholt die Problematik des Zugangs – sowohl zu „einfachen“ Mitgliedern als auch zu Veranstaltungen, wie der General- oder Vertreterversammlung. Die Gründe hierfür waren meist Bedenken seitens der teilnehmenden Mitglieder oder – weit häufiger – aufseiten des Vorstands. So ließ sich insbesondere das Vorhaben der teilnehmenden Beobachtung nur eingeschränkt umsetzen und bei einem Großteil der Fälle mussten wir uns auf die Interviews und dabei entstandene Feldnotizen beschränken.

Mit Blick auf die Erhebung und Datenlage muss auch der teilweise eingeschränkte Kreis an Gewährspersonen Erwähnung finden. So war es uns in einigen Fällen – vor allem unter den Agrargenossenschaften – nicht möglich, Angestellte des Betriebs oder „einfache“ Mitglieder zu interviewen. In anderen Fällen wiederum ist ein Großteil der interviewten Personen dem „harten Kern“ der Genossenschaftsmitglieder zuzuordnen, was sich auch mit Blick auf deren individuelle Motivation und persönliche Teilhabe zeigt und insofern zu berücksichtigen ist.

Während das Interview-Setting zumeist entspannt und einem teilstrukturierten Interview mit narrativen Zügen dienlich war, gab es in wenigen Situationen eine Art „Steuerung“ durch die Unternehmensführung. So war im Falle einer der Genossenschaftsbanken bei allen Interviews ein Mitarbeiter für Unternehmenskommunikation anwesend, der teilweise auch „erklärend“ in das Gespräch eingriff. Insbesondere potenziell kritische Themen mit Bezug zur Geschäftsleitung kamen in diesem Fall nicht zur Sprache.

Auch wenn sich die für die Interviews auf Basis einer Vorstudie entwickelten Leitfäden insgesamt bewährt haben, ließen sich bei einigen Fragen bestimmte Antworttendenzen und Antwortverzerrungen beobachten. So verweist die Frage nach der Verteilung Männer/Frauen auf eine bestehende Problematik oder suggeriert diese zumindest und evoziert damit offenbar die Antwort, dass hier Gleichverteilung vorliege (psychologisches Konzept der „Sozialen Erwünschtheit“, vgl. hierzu beispielsweise Mummendey 1981).

Ähnlich verhält es sich mit dem Abstellen auf Besonderheiten der Genossenschaft als Unternehmensform: Auch hier provozierte unsere Frage möglicherweise die Haltung, dass es sich eben um nichts Besonderes handle. So wurde vorwiegend in den Fällen der Agrargenossenschaften von den Gewährspersonen mehrfach betont, dass es sich um ganz „normale“ Unternehmen handle, unser dezidiertes Beforschen von Genossenschaften wurde insofern zuweilen mit Skepsis aufgenommen. Dies waren wiederum Vorbehalte, die teilweise den weiteren Zugang verstellten, sodass es in manchen Fällen bei einem oder nur wenigen Interviews blieb.

Sämtliche Interviewaufnahmen wurden anschließend anonymisiert und in Anlehnung an GAT 2 transkribiert, einem gesprächsanalytischen Transkriptionssystem, welches sich an der gesprochenen Sprache orientiert (Selling et al. 2009). Aus Gründen der Lesbarkeit erfolgte für die in dieser Studie verwendeten Interviewauszüge eine weitgehende, an der Standardorthografie orientierte Glättung der Zitate. In Einzelfällen wurden jedoch sprachliche Eigenheiten, etwa Äußerungen im Dialekt, beibehalten. Die Gewährspersonen und Organisationen wurden derart anonymisiert, dass für sie Pseudonamen oder -kürzel geschaffen wurden, die in den Interviewtranskripten und in den für diesen Bericht verwendeten Interviewauszügen durch doppelte, runde Klammern gekennzeichnet sind, beispielsweise „((TGR))“ oder „((Thomme))“.

Zu den Interviews kam als zweite Datenquelle eine je nach Fall bzw. auch Größe der Genossenschaft unterschiedlich umfangreiche Dokumentensammlung (bspw. Satzungen, Geschäftsberichte, Mitgliederzeitschriften, Pressemitteilungen, Aushänge, Presseberichte). Drittens wurden, in Abhängigkeit vom Zugang und der Kooperationsbereitschaft der untersuchten Genossenschaften, teilnehmende Beobachtungen durchgeführt (bspw. bei Workshops, Generalversammlungen, Veranstaltungen der Genossenschaft, Besuchen von Geschäftsstellen und Filialen). Als vierte Quelle dienten umfangreiche Feldnotizen, die sowohl für die Interviews als auch die teilnehmenden Beobachtungen angelegt wurden. Sämtliche Quellen bzw. Dokumente eines Falles wurden final in der QDA-Software MAXQDA als jeweiliges Fallprojekt aufbereitet sowie zusammengeführt. Diese Projekte bildeten die Basis für die sich anschließende Analyse.

4.2.3 Fallanalyse

Ausgehend von den ersten Interviews erfolgte eine vorläufige *induktive Kodierung*. Hierbei wurden einzelne Interviews unabhängig voneinander kodiert und dann die jeweiligen Kodierungen in mehreren Sitzungen des Projektteams verglichen und diskutiert. Die induktive Kodierung folgte dabei der von Glaser und Strauss (1967, S. 105) gegebenen Empfehlung, jedes Ereignis und jede Aussage in den Interviews und Daten zunächst möglichst vielen Kategorien zuzuordnen. Final wurden auf Basis der induktiven Kodierung vier Kategorien oder Metacodes sowie entsprechende Subcodes festgelegt und beschrieben, welche der weiteren Kodierung der Interviews, Dokumente, Feldprotokolle etc. zugrunde gelegt wurden.

Dieses *Kodierschema* wurde schließlich im Rahmen eines Forschungsseminars in einem erweiterten Kollegenkreis vorgestellt und diskutiert. Zu den Kategorien zählt zunächst „Partizipation“, welche in differenzierter Form die Erfassung direkter, repräsentativer und finanzieller Partizipation sowie die wahrgenommenen Barrieren und Treiber ermöglicht. Vor dem Hintergrund des im Projekt verfolgten sozialkonstruktivistischen Zugangs erwiesen sich auch die Kategorien „Kontext“ und „Identität“ als zielführend, insofern damit erstens die Rahmung bzw. die diskursive „Einbettung“ der Genossenschaft sowie zweitens das entsprechende Selbstbild und die Motivation der Genossenschaftsakteurinnen und -akteure erfasst werden konnten. Schließlich wurden mit der Kategorie „Akteure“ sämtliche für das Partizipationsgeschehen als relevant erachteten internen und externen Akteurinnen, Akteure und Akteursgruppen erfasst, sodass sich die Fallstudien einer „multistakeholder analysis“ (Fitzgerald/Dopson 2009, S. 468) annäherten. **Tabelle 2** gibt zusammenfassend dieses finale Kodierschema wieder.

Auf der Grundlage dieses Kodierschemas wurden sämtliche Interviews sowie die weiteren Dokumente kodiert, wobei jeder Fall einer zweifachen Kodierung durch zwei Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen des Projekts unterzogen wurde. Auf Basis der Kodierung wurden schließlich umfangreiche *Fallbeschreibungen* erstellt, die sich an den vier Kategorien orientieren. Auch diese Beschreibungen wurden einer zweiten Bearbeitung durch den jeweiligen Zweitkodierer des Falles unterzogen und anschließend in Abstimmung zwischen den für den Fall zuständigen Projektmitarbeiterinnen finalisiert. Je nach Komplexität des Falles entstanden dabei Beschreibungen im Umfang von 10 bis 38 Seiten.

Auf Basis der Kategorien, der Kodierung und der Fallbeschreibungen wurde im nächsten Analyseschritt eine *Typenbildung* über alle 14 Fälle vorgenommen (vgl. zur Typenbildung Kelle/Kluge 2010, Gerhardt 1995). Im Grundsatz handelt es sich bei der Erstellung einer Typologie bzw. der Typenbildung um eine „Zusammenfassung jener Objekte zu Typen, die einander hinsichtlich bestimmter Merkmale ähnlicher sind als andere“ (Büschges 1989, S. 249). Dabei sollen die betrachteten und dann zu den Typen zugehörigen Fälle innerhalb des jeweiligen Typus eine möglichst große Ähnlichkeit (interne Homogenität) aufweisen und Typen untereinander möglichst stark unterschieden sein (externe Heterogenität).

Die Typenbildung selbst wurde in einer zweitägigen Projektklausur des Projektteams erarbeitet. Hierbei erfolgte zunächst ein systematischer Durchgang durch alle Fälle und eine sich hieran anschließende Diskussion über die für eine Typenbildung relevanten Merkmale oder Eigenschaften, die damit

verknüpften Merkmalsräume bzw. -dimensionen und mögliche Kombinationen von Merkmalen. Ziel war die Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen mit einer Erarbeitung jener Merkmale „mit deren Hilfe Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Fällen [...] angemessen erfasst und anhand derer die ermittelten Gruppen und Typen charakterisiert werden können“ (Kelle/Kluge 2010, S. 91). Folgende Merkmale und Merkmalsdimensionen erweisen sich dabei für den Untersuchungszweck und die damit verbundene Typenbildung im Sinne interner Homogenität und externer Heterogenität als zielführend:

- Ist Partizipation ein sinnstiftendes Element? Dieses erste Merkmal mit der einfachen Ausprägung ja/nein geht von der zentralen Annahme des Projektes und der Erfahrung der empirischen Erhebung aus, dass Partizipation in einem Teil der untersuchten Fälle als sinnstiftend und damit handlungsleitend für die genossenschaftlichen Akteurinnen und Akteure ist, während diese in anderen Fällen keine konstitutive Bedeutung für das Selbstverständnis und die Identität der Genossenschaft besitzt. Dies folgt der Grundannahme des Projektes, dass Partizipation als sinnstiftendes Element in einem positiven Verhältnis zur Ausprägung partizipativer Praktiken steht.
- Gibt es institutionelle Partizipationsinstanzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wenn ja, sind diese stark oder schwach ausgeprägt? Dieses Merkmal mit drei Ausprägungen (ja und stark, ja und schwach, nein) adressiert direkt eine der zentralen Untersuchungsfragen. Mit der Unterscheidung von stark und schwach ausgeprägten Partizipationsinstanzen wird dabei zugleich thematisiert, inwiefern die vorhandenen Beteiligungsmechanismen genutzt werden bzw. in den alltäglichen Arbeitsvollzügen und bei Entscheidungsprozessen eine Rolle spielen.
- Ist der Charakter der General- bzw. Vertreterversammlung eher geschäfts- oder mitgliederorientiert? Dieses Merkmal adressiert die zentrale Rolle, die der General- bzw. Vertreterversammlung als höchstes Organ in den Genossenschaften zugesprochen wird. Gefragt wird danach, ob die Versammlung als eher formaler Akt verstanden wird oder diese stärker auf die aktive Partizipation der anwesenden Mitglieder abzielt.
- Inwiefern finden sich informelle, gesetzlich nicht verankerte Partizipationsinstanzen für Mitglieder? Dieses letzte Merkmal zielt auf die Frage nach der Partizipation der Mitglieder über die gesetzlichen Anforderungen hinaus ab und basiert auf der Beobachtung der Diversität (oder eingeschränktheit) der Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder in den einzelnen Fällen.

Kodierschema

Kontext (durch die Interviewpersonen aktivierter Rahmen bezogen auf die interne und externe Umwelt; diskursive Einbettung der Genossenschaft)

- Sozioökonomisches Umfeld (z. B. Region, Stadt, Dorf, Milieu und deren Historie)
 - Sozioökonomische Situation der eG (z. B. Größe, Branche, wirtschaftliche Situation)
 - Rechtlicher Kontext der eG (z. B. Satzung, sofern als verbindliches Dokument adressiert, Mietrecht, Insolvenzrecht, Genossenschaftsgesetz)
 - Historischer Kontext der eG und der Mitglieder (z. B. temporale Aspekte, Referenzen auf Vergangenheit bzw. Biographie der Mitglieder)
-

Akteurinnen und Akteure (genossenschaftsinterne und -externe Akteurinnen und Akteure sowie Akteursgruppen, auf die in irgendeiner Form Bezug genommen wird)

- Genossenschaftsinterne Akteurinnen und Akteure (Personen, die in einem rechtlich bindenden Innenverhältnis zur Genossenschaft stehen, z. B. Mitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Aufsichtsrat, Vorstand, Betriebsrat, Vertreter)
 - Genossenschaftsexterne Akteurinnen und Akteure (z. B. Banken, Berater, Prüfer, Kunden, Nachbarn, Kommune, Presse und Öffentlichkeit)
-

Identität (kollektives und individuelles Selbstverständnis aus individueller Perspektive)

- Primäre Zwecke (erklärte Ziele der Genossenschaft, z. B. Nahversorgung, Versorgung mit günstigem Wohnraum)
 - Werte (z. B. Gerechtigkeit, Solidarität, Gemeinschaft, Freiheit, Wirtschaftlichkeit)
 - Selbstbild (Bild, dass die Genossenschaftsakteure von der Genossenschaft bzw. ihren Mitgliedern haben: Bezug auf Genossenschaft als kollektiven Akteur, z. B. Dienstleistungs- und Serviceausrichtung, „ein Projekt unter Freunden“, Aufrechterhaltung des Kiezes)
 - Motivation (individueller Antrieb für die Mitgliedschaft, Identifikation mit der Genossenschaft)
-

Partizipation

- Formen (beinhaltet auch das Agieren des Vorstandes und des Aufsichtsrates in Zusammenhang mit den Partizipationsformen): repräsentative Partizipation (Vertreter, Vertreterversammlung, Betriebsrat, Mitarbeitervertretung), direkte Partizipation (Generalversammlung, Mitarbeitergespräche, Arbeitsgruppen, Zukunftswerkstatt), finanzielle Partizipation (z. B. Zahlung von Dividenden auf Einlagen), anderweitige Partizipation (z. B. Leistung, produktiver Beitrag)
 - Modalitäten (Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sowie Problemlösungsstrategien i. S. v. (fall-)spezifischen Auffälligkeiten und Besonderheiten, vor allem, aber nicht nur, im Zusammenhang mit Vorstand und Aufsichtsrat, z. B. Konsensorientierung, rotierender Vorstand, Vier-Augen-Prinzip, „zwischen Tür und Angel“)
 - Barrieren und Treiber (die von den Genossenschaftsakteurinnen und -akteuren explizit genannten Hemmnisse und fördernden Bedingungen für Partizipation, z. B. Größe, (De-)Motivation der Mitglieder, Alter der Mitglieder; bspw.: „würden keinen Raum kriegen für die Generalversammlung“, „Leute haben keine Lust daran teilzunehmen“)
-

Beispiel für Dimensionalisierung und Kreuztabellierung

| | | Institutionelle Partizipationsinstanzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? | | |
|--------------------------------|------|--|----------------|---------------------------|
| | | Ja und stark | Ja und schwach | Nein |
| Partizipation sinnstiftend? | Ja | Fall 7 | Fall 5 | Fall 14 |
| | Nein | Fall 8 | Fall 2, 6, 9 | Fall 4, 10, 11, 12, 13 |

Anmerkung: ohne Fall 1 und 3, da keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Über diese vier festgelegten Merkmale wurden mit Hilfe der entsprechenden Dimensionalisierungen die Merkmalsräume bestimmt und mit Hilfe einer Reihe von Kreuztabellen eine eingehende Diskussion und finale Zuordnung der einzelnen Fälle zu den Merkmalsausprägungen vorgenommen. Beispielfhaft und als Illustration für die entsprechende Vorgehensweise wurden in [Tabelle 3](#) das Merkmal „Ist Partizipation ein sinnstiftendes Element?“ mit dem Merkmal „Gibt es institutionelle Partizipationsinstanzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wenn ja, sind diese stark oder schwach ausgeprägt?“ gekreuzt und eine Zuordnung der Fälle 1 bis 14 vorgenommen. Final ließen sich aus diesen Merkmalen, deren Dimensionen und den jeweiligen Zuordnungen der einzelnen Fälle in interpretativer Hinsicht vier Typen ableiten, welche distinkte Gruppen mit intern homogener Ausprägung der betrachteten Merkmale aufwiesen. Im Einzelnen wurden diese als *projektbasierter*, *werteorientierter*, *kundenorientierter* und *managementgelenkter* Partizipationstypus bezeichnet. Aus den jeweiligen Fällen des Typus wurde ein Fall als Prototyp ausgewählt, der als realer Fall den entsprechenden Typus möglichst umfassend darstellt. [Tabelle 4](#) gibt zunächst die finale Zuordnung zu den Typen wieder. Eine zusammenfassende Darstellung aller Fälle und des jeweiligen Branchenkontextes wird im folgenden [Kapitel 5](#) vorgenommen. Eine ausführliche Diskussion der Typen und die Fallbeschreibungen der Prototypen erfolgt in [Kapitel 6](#).

Tabelle 4

Fälle und Typenzuordnung

| Typ | Fall | Branche | Mitglieder | Mitarbeiter |
|-------------------|---------|-----------------------------|------------|-------------|
| projektbasiert | Fall 1 | Wohnungs- genossenschaft | 60 | – |
| projektbasiert | Fall 3 | Wohnungs- genossenschaft | 9 | – |
| werteorientiert | Fall 5 | Konsum- genossenschaft | 10.000 | 150 |
| werteorientiert | Fall 7 | Kredit- genossenschaft | 45.000 | 500 |
| werteorientiert | Fall 14 | Agrar- genossenschaft | 2.200 | 5 |
| kundenorientiert | Fall 2 | Wohnungs- genossenschaft | 4.000 | 35 |
| kundenorientiert | Fall 6 | Konsum- genossenschaft | 22.500 | 850 |
| kundenorientiert | Fall 8 | Kredit- genossenschaft | 150.000 | 2.000 |
| kundenorientiert | Fall 9 | Kredit- genossenschaft | 4.000 | 50 |
| managementgelenkt | Fall 4 | Konsum- genossenschaft | 230 | 5 |
| managementgelenkt | Fall 10 | Agrar- genossenschaft | 65 | 105 |
| managementgelenkt | Fall 11 | Agrar- genossenschaft | 120 | 35 |
| managementgelenkt | Fall 12 | Agrar- genossenschaft | 250 | 70 |
| managementgelenkt | Fall 13 | Agrar- genossenschaft | 145 | 90 |

5 FALLÜBERSICHT

Im Sinne eines zusammenfassenden Überblicks über alle erhobenen Fälle wird im Folgenden jeweils ein kurzer Einblick in die jeweilige (genossenschaftliche) Branche gegeben, woran sich jeweils knappe Vorstellungen der untersuchten 14 Fälle in der jeweiligen Sparte anschließen.

5.1 Wohnungsgenossenschaften – Branche und Fälle

Derzeit existieren in Deutschland rund 2.000 Wohnungsgenossenschaften, die 2,8 Mio. Mitglieder zählen (vgl. Stappel 2016, S. 8). Diese Genossenschaften haben 2,2 Mio. Wohnungen in ihrem Bestand, was ungefähr zehn Prozent aller Mietwohnungen in Deutschland ausmacht. Die Genossenschaften versorgen circa fünf Mio. Menschen mit Wohnraum und sind seit mehr als 100 Jahren wichtige Akteurinnen der deutschen Immobilienbranche (vgl. Crome 2007, S. 211).

Unter den Wohnungsgenossenschaften sind verschiedene Ausprägungen mit unterschiedlichen Zielsetzungen zu finden. Manche streben eine bessere bzw. preisgünstigere Wohnversorgung an; manche möchten individuelles oder gemeinschaftliches Eigentum schaffen und wiederum andere betreiben klassischen Mietwohnungsbau. Daher finden sich für Wohnungsgenossenschaften auch verschiedene Bezeichnungen: Mietergenossenschaft, Baugenossenschaft, Siedlungsgenossenschaft oder Bestandsgenossenschaft (vgl. Kle-misch/Flieger 2007, S. 12).

Die erste deutsche Wohnungsgenossenschaft wurde 1862 in Hamburg gegründet. „Gemeinsam sollten die Mitglieder den Bau bzw. den Erwerb von Wohnraum finanzieren, der von den Mitgliedern günstiger zur Miete genutzt bzw. später auch käuflich erworben werden konnte“ (Brendel 2011, S. 21). In den Anfangsjahren konzentrierten sich die Genossenschaften auf den Bau von Arbeiterwohnungen, wurden als Bauunternehmen gegründet und gingen nicht – wie häufig behauptet – auf die Selbstorganisation der Wohnungssuchenden zurück (Crome 2007, S. 212). Erst nach 1918 wurden die Wohnungsgenossenschaften nicht mehr von oben initiiert, sondern von den Betroffenen selbst gegründet (Crome 2007, S. 213). Fehlendes Kapital wurde durch den Arbeitseinsatz der Mitglieder ersetzt.

Bereits 1928 existierten mehr als 4.000 Wohnungsgenossenschaften und auch nach dem Zweiten Weltkrieg nahm ihre Bedeutung nicht ab. Aller-

dings führte die staatliche Einmischung in den Wohnungsbau in Ost und West zur Abkehr von den genossenschaftlichen Prinzipien der demokratischen Selbstbestimmung. In beiden Teilen Deutschlands bestimmten Vorschriften zur Größe, Nutzung und Bauform die Aktivitäten der Genossenschaften, der Massenwohnungsbau stand auf der Tagesordnung. Bis in die 1990er Jahre war die Branche vor allem durch Fusionen geprägt und kaum durch Neugründungen. Erst mit der Einrichtung der Eigenheimzulage kam es zu Neugründungen von circa 100 kleinen, eigentumsorientierten Genossenschaften (Crome 2007, S.214).

Heute zeichnet sich folgendes Bild in Bezug auf die Größe von Wohnungsgenossenschaften im Hinblick auf die Anzahl der Wohnungen: 50 Prozent haben weniger als 500 Wohnungen und zählen als klein; 33 Prozent unterhalten 500–2.000 Wohnungen und gelten als mittelgroß; 17 Prozent haben mehr als 2.000 Wohnungen im Bestand und sind als groß zu werten (vgl. Crome 2007, S.216).

Im Bereich der Wohnungsgenossenschaften wurden im Rahmen des Forschungsprojekts insgesamt drei Fallstudien durchgeführt (vgl. Tabelle 5).

Fall 1

Bei Fall 1 handelt es sich um eine kleinere Wohnungsgenossenschaft, die 1995 in einer deutschen Großstadt gegründet wurde. Die Genossenschaft befreit sich als im Quartier verankert und ihre Wurzeln reichen z.T. in die Hausbesetzerszene der 1980er Jahre zurück, was sich in der Interviewaussage „die Häuser denen, die drin wohnen“ widerspiegelt. Derzeit hat die Genossenschaft rund 60 Mitglieder, von denen etwa 20 in zwei Gebäuden wohnen,

Tabelle 5

Übersicht Wohnungsgenossenschaften

| | Mitglieder | Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen | Gründungs-jahr | Anzahl der Interviews |
|--------|------------|----------------------------------|----------------|-----------------------|
| Fall 1 | 60 | – | 1995 | 5 |
| Fall 2 | 4.000 | 35 | 1954 | 5 |
| Fall 3 | 9 | – | 2011 | 2 |

die der Genossenschaft gehören. Darüber hinaus vermietet die Genossenschaft einige angeschlossene Gewerbeflächen und sie besitzt die Hälfte eines weiteren Hauses in derselben Straße – auch hier wohnen einige Mitglieder. Im Zuge der Untersuchung wurden von uns insgesamt fünf Mitglieder der Genossenschaft interviewt, eine Materialsammlung angelegt, die Dokumente, Flyer und anderweitiges Informationsmaterial der Genossenschaft umfasst, und Feldnotizen zum beobachteten Geschehen vor Ort angefertigt. Die Möglichkeiten der teilnehmenden Beobachtung waren in diesem Fall eher begrenzt; so gestaltete sich etwa die Teilnahme an einer Vorstandssitzung oder Mitgliederversammlung schwierig, da hier einige Mitglieder der Genossenschaft Bedenken hatten und die Treffen grundsätzlich nicht öffentlich sind. Nichtsdestotrotz wurden uns durch die in den Privatwohnungen der Gewährspersonen geführten Interviews interessante Einblicke gewährt – nicht zuletzt auch hinsichtlich des sozialen Umfelds der Mitglieder.

Fall 2

Bei Fall 2 handelt es sich um eine mittelgroße Wohnungsgenossenschaft, die in einer ostdeutschen Großstadt angesiedelt ist und deren Ursprünge bis in die 1920er Jahre zurückreichen. Die wesentliche Zielsetzung der Genossenschaft lässt sich, einem Interview folgend, als Angebot eines „sicheren Wohnens mit Zusatzleistungen“ umschreiben. Zum gegenwärtigen Stand verfügt die Genossenschaft über 4.000 Mitglieder, 35 Mitarbeiter, einen Betriebsrat mit drei Mitgliedern, 63 Vertreter, zwei Vorstände, einen Aufsichtsrat mit sechs Mitgliedern sowie mehr als 3.000 Wohneinheiten. In der Genossenschaft wurden fünf Interviews durchgeführt, darunter ein Doppel-Interview mit beiden Vorstandsmitgliedern. Hinzu kamen Interviews mit einem Alt- und einem Neumitglied (Mitglied seit 1958 bzw. 2014), der Vorsitzenden des Betriebsrats, die selbst langjährige Mitarbeiterin in der Genossenschaft ist, sowie dem Aufsichtsratsvorsitzenden. Neben den Interviews wurden teilnehmende Beobachtungen bei einem Diavortrag und einem Skatturnier durchgeführt sowie eine umfangreiche Dokumentensammlung angelegt, die die Satzung, Mitgliederzeitungen, Geschäftsberichte, Flyer, Anzeigen sowie Presseberichte enthält. Die Beobachtungen während der Datenaufnahme und den Besuchen von Veranstaltungen wurden in einem Feldprotokoll dokumentiert und durch eigenes Fotomaterial ergänzt.

Fall 3

Das sozioökonomische Umfeld der Genossenschaft in Fall 3 ist geprägt durch die Hausprojektszene einer ostdeutschen Großstadt. In dieser Szene bewegen

sich hauptsächlich Akteurinnen und Akteure alternativer Milieus, für welche mit dem Immobilienerwerb ein selbstbestimmtes Leben und/oder Arbeiten in Gemeinschaft im Vordergrund steht. Die Mitglieder pflegen Kontakte zu anderen Wohnprojekten und verfügen über umfangreiche Kenntnisse der Szene. Das eigene Hausprojekt und die damit verknüpfte Genossenschaft lassen sich, einer Interviewaussage folgend, als „unser eigenes Ding“ beschreiben. Der sehr kleinen Wohnungsgenossenschaft gehört ein denkmalgeschütztes Gründerzeithaus. Sie wurde 2011 mit neun Mitgliedern gegründet und eine Ausweitung der Mitgliederzahl bzw. des Wohnungsbestands ist momentan nicht vorgesehen. In der Genossenschaft wurden zwei Interviews mit je einem Vorstandsmitglied und einem einfachen Mitglied durchgeführt.

5.2 Konsumgenossenschaften – Branche und Fälle

Aktuell existieren in Deutschland 27 Konsumgenossenschaften mit rund 314.000 Mitgliedern und ca. 15.000 Beschäftigten (vgl. Stappel 2016, S.8). Zusammen erwirtschaften die Konsumgenossenschaften einen kumulierten Jahresumsatz von rund 2 Milliarden Euro.

Die Konsumgenossenschaften besitzen – v. a. in Großbritannien, Skandinavien, Japan, der Schweiz und Deutschland – eine lange Tradition, welche bis zu den Pionieren von Rochdale zurückführt, deren Gründungsimpuls insbesondere auf die mangelhafte Qualität und die Manipulation der Reinheit von Lebensmitteln zurückgeht (vgl. Brendel 2011, S. 19). Die sogenannten Grundsätze der 1844 von Webern in Nordengland gegründeten „Rochdale Society of Equitable Pioneers“ – etwa das Prinzip „Ein Mann – eine Stimme“ und die Rückvergütung in Abhängigkeit von der Einkaufssumme – hatten einen prägenden Einfluss auf die internationale Genossenschaftsbewegung im Allgemeinen und die Konsumgenossenschaften im Besonderen. Während der Weimarer Republik waren bis zu 40 Prozent aller Haushalte Mitglied in einer Konsumgenossenschaft. Nach der Auflösung der Konsumgenossenschaften im Nationalsozialismus kam es nach 1945 schnell zu Neugründungen, wobei die sich durchsetzende Idee der Nichtmitgliedschaft als auch die Begrenzung der Rückvergütung zu einer Verwässerung der Vorteile konsumgenossenschaftlicher Mitgliedschaft führte. In den 1960er Jahren erreichten die Konsumgenossenschaften mit rund 2,5 Mio. Mitgliedern ihren vorläufigen Höhepunkt. In einem sich verschärfenden Wettbewerbsumfeld, etwa bedingt durch den Aufstieg von Discountern, kam es zu Umwandlungen von Konsumgenossenschaften in Aktiengesellschaften, woraus sich die

co op AG entwickelte, welche den größten Teil des westdeutschen Konsumgesellschaftshandels unter sich vereinigte. Der sogenannte „Co-op-Skandal“ um Bilanzmanipulationen und Vermögensverschiebungen Ende der 1980er Jahre, der zur Zahlungsunfähigkeit der co op AG führte, mündete letztlich in einem massiven Niedergang der westdeutschen Konsumgenossenschaften (Brendel 2011, S. 30).

In der ehemaligen DDR wurde nach 1945 die Wiedererrichtung der Konsumgenossenschaften durch die Sowjetunion vorangetrieben. Der Konsum wurde neben den HO-Geschäften zweites wesentliches Standbein im ostdeutschen Einzelhandel, wobei insbesondere auch die – staatlich gewollte – Versorgung des ländlichen Raumes im Vordergrund stand (Brendel 2011, S. 33).

In der Tradition der Konsumvereine steht bei Konsumgenossenschaften auch heute die Nahversorgung im Vordergrund. Insofern finden sich (wieder) vermehrt Neugründungen von Genossenschaften im ländlichen Raum (z. B. Unser Dorfladen Jagsthausen eG, Unser Laden Falkenau eG). Zugleich finden sich in dieser Tradition Genossenschaften, die für die Mitglieder einen spezifischen Bedarf erst erzeugen – zu nennen sind hier die taz Genossenschaft mit inzwischen rund 17.000 Mitgliedern oder als jüngere Neugründung die Greenpeace Energy eG mit rund 23.000 Mitgliedern.

Im Bereich der Konsumgenossenschaften wurden wiederum drei Fallstudien durchgeführt (vgl. [Tabelle 6](#)).

Fall 4

Im Fall 4 handelt sich um eine Konsumgenossenschaft, die sich 2006 in einer kleinen Ortschaft in Ostdeutschland gegründet hat, um die dort entstandene

Tabelle 6

Übersicht Konsumgenossenschaften

| | Mitglieder | Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen | Gründungs-jahr | Anzahl der Interviews |
|--------|------------|----------------------------------|----------------|-----------------------|
| Fall 4 | 230 | 5 | 2006 | 5 |
| Fall 5 | 10.000 | 150 | (1991) 2005 | 7 |
| Fall 6 | 22.500 | 850 | 1888 | 4 |

Nahversorgungslücke zu schließen. Die Genossenschaft operiert hierbei in einem sozioökonomisch schwierigen Umfeld, sodass sich die Arbeit der Genossenschaft als geprägt durch einen „täglichen Kampf ums Überleben“ umschreiben lässt. Zur Zeit der Interviews zählte die Genossenschaft 230 Mitglieder. Das Kernstück der Genossenschaft ist ein Dorfladen, in dem zum Zeitpunkt der dort geführten Interviews fünf Mitarbeiterinnen, alle auch Mitglieder der Genossenschaft, beschäftigt waren. Bis auf einige wenige Ausnahmen, auf die in den Interviews explizit hingewiesen wurde, besteht der Mitgliederkreis der Genossenschaft aus den Dorfbewohnern. Das Fallmaterial basiert auf insgesamt fünf Interviews (mit der Vorstandsvorsitzenden, der stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden, die zugleich Mitarbeiterin und Leiterin des Ladengeschäfts ist, mit einem Mitglied des Aufsichtsrates, mit einem einfachen Mitglied (per Telefon) und dem ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden). Dies wird ergänzt durch ein Feldtagebuch, in dem auch ein ethnografischer Bericht zur Beobachtung im genossenschaftlichen Laden enthalten ist. Zudem wurde eine Reihe von Dokumenten in die Analyse einbezogen, darunter vor allem Presseberichte über die Genossenschaft.

Fall 5

Bei Fall 5 handelt es sich um eine Konsumgenossenschaft, die mit ökologischen und regionalen Lebensmitteln handelt. Der Fokus auf Regionalität und ökologisch erzeugte Produkte prägt zugleich die Identität der Genossenschaft, die 2005 aus einem seit 1994 bestehenden Verein hervorging, der wiederum seinen Ursprung in einer 1991 gegründeten Initiativgruppe hatte. Die Genossenschaft befindet sich in einer starken Wachstumsphase: Während die ursprüngliche Initiativgruppe aus 20 Mitgliedern bestand, zählt die Genossenschaft zum Zeitpunkt der Untersuchung 10.000 Mitglieder. Davon sind rund 150 als angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Fünf Verkaufsstellen („Läden“) werden von der Genossenschaft betrieben, verteilt in unterschiedlichen Vierteln einer ostdeutschen Großstadt.

Das Fallmaterial umfasst sieben Interviews. Die Interviews wurden geführt mit der Vorstandsvorsitzenden, dem Aufsichtsratsvorsitzenden, einem Mitglied, drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von denen eine der Mitarbeitervertretung vorsitzt und eine in der Vergangenheit der Mitarbeitervertretung angehörte. Außerdem wurde ein ehemaliger Mitarbeiter interviewt. Hinzugezogen wurde zudem ein weiteres, achtes Interview aus dem Fall 6, da die Interviewperson sich als Mitglied dieser Genossenschaft herausstellte und Auskünfte darüber erteilen konnte. Das Datenmaterial wird zudem ergänzt durch ein Feldtagebuch, welches einerseits Gedächtnisprotokolle zu allen In-

terviews und andererseits Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung einer Sitzung der sogenannten „Zukunftswerkstatt“ umfasst. Ferner wurden einige genossenschaftsinterne Dokumente berücksichtigt, wie z. B. die Satzung, die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, Newsletter und ein Artikel über das Unternehmen, der in einem Buch über kritischen Konsum erschien.

Fall 6

Die Konsumgenossenschaft im Fall 6 wurde im ausgehenden 19. Jahrhundert gegründet und hat ihren Sitz in einer ostdeutschen Großstadt. Der derzeitige Mitgliederbestand beträgt rund 22.500 und die Genossenschaft beschäftigt mehr als 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kennzeichnend für diesen Fall ist insbesondere die ausgeprägte Kundenorientierung, sodass auch die Genossenschaftsmitglieder im Wesentlichen als Kunden adressiert werden. Die Vertreterversammlung besteht aus 50 Mitgliedern, der Vorstand hat zwei und der Aufsichtsrat sechs Mitglieder. Zudem existiert ein Betriebsrat, der sich aus 13 Mitgliedern zusammensetzt. Zur Genossenschaft gehören 34 Märkte verschiedener Größe. Das im Fall 6 verwendete Material besteht aus verschiedenen Dokumenten, wie etwa der Satzung, Werbematerial, Informationen der Homepage, und vier Interviews. Ein Interview wurde mit einem Vorstandsmitglied geführt, das in dieser Position seit 2000 für das Unternehmen tätig ist. Des Weiteren wurde eine Mitarbeiterin interviewt, die seit 1972 im Unternehmen angestellt ist. Außerdem wurden ein neu gewählter Vertreter und ein Mitglied, das vor längerer Zeit eine Lehre als Einzelhandelskaufmann in der Genossenschaft absolvierte, interviewt.

5.3 Kreditgenossenschaften – Branche und Fälle

Mit über 18 Mio. Mitgliedern stellen die Kreditgenossenschaften den in dieser Hinsicht mit großem Abstand wichtigsten genossenschaftlichen Sektor dar. In Deutschland existieren rund 1.000 Kreditgenossenschaften (Volksbanken, Raiffeisenbanken, Sparda u. a.) mit rund 155.000 Beschäftigten. Zu dem Sektor sind zudem die DZ Bank AG als Zentralbank und weitere Spezial-Verbundunternehmen (u. a. DG HYP, Union, R+V) mit rund 32.000 Beschäftigten zu zählen (vgl. Stappel 2016, S. 8). Kreditgenossenschaften gelten heute als „typische Marktgenossenschaften, deren Auftreten und Leistungsprogramm sich den Konkurrenten angeglichen hat. Zwischen Mitgliedern und Kunden wird kaum unterschieden und der Anteil der Nur-Kunden liegt sehr hoch“ (Klemisch/Flieger 2007, S. 16).

Historischer Vorläufer der Kreditgenossenschaften waren die „Privat-Sparkassen“, welche ab 1820 in Deutschland gegründet wurden. Die älteste heute noch existierende Genossenschaftsbank ist dabei die 1843 gegründete Volksbank Hohenlohe (Brendel 2011, S. 17). Vor dem Hintergrund mangelnder Möglichkeiten der Kreditvergabe für kleine Händler und Gewerbetreibende und den mit privaten Darlehen oftmals verbundenen Wucherzinsen gründete Schulze-Delitzsch 1850 den Delitzscher Vorschussverein. Ziel war die Vergabe von Krediten zu günstigen Zinskonditionen an die Mitglieder, welche selbst regelmäßige Beiträge an den Vorschussverein tätigten. Mit den Prinzipien der Selbsthilfe und Selbstverantwortung wurde der Vorschussverein Vorbild und Vorläufer für die dann entstehenden Volksbanken.

Unabhängig von den Bemühungen von Schulze-Delitzsch und ebenso dem Gedanken der Selbsthilfe folgend, gründete Wilhelm Raiffeisen Mitte des 19. Jahrhunderts Darlehenskassen-Vereine und 1862 den Sparkassenverein in Heddersdorf im heutigen Rheinland-Pfalz, in welchem die Kreditvergabe an die Mitgliedschaft gebunden war. Auch dies erwies sich als Vorläufer der modernen Kreditgenossenschaft (Brendel 2011, S. 18–19). Stand dabei historisch die Mitgliederförderung im Vordergrund, fungieren Kreditgenossenschaften heute als Universalbanken, in welchen das Nichtmitgliedergeschäft eine große Rolle spielt.

Aus Sicht von Klemisch und Flieger (2007, S. 16) verdankt sich die aktuelle starke Position der Kreditgenossenschaften vor allem ihrer regionalen Verankerung und der starken Verwurzelung im ländlichen Raum, während über die Verbundinstitute zugleich eine effiziente Bündelung und ein „Outsourcing“ von Aktivitäten erreicht wird.

Analog zu den Wohnungs- und Konsumgenossenschaften wurden auch im Bereich der Kreditgenossenschaften drei Fallstudien durchgeführt (vgl. [Tabelle 7](#)).

Fall 7

Im Fall 7 handelt es sich um eine 1974 gegründete Genossenschaftsbank, die ihren Hauptsitz in Nordrhein-Westfalen hat und weitere sieben Geschäftsstellen im Bundesgebiet unterhält. Zum gegenwärtigen Stand hat die Genossenschaft rund 45.000 Mitglieder, über 500 Beschäftigte, einen sogenannten Vertrauenskreis als Vertretungsorgan der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit neun Mitgliedern, einen vierköpfigen Vorstand und einen Aufsichtsrat, bestehend aus neun Personen. Mit einer Bilanzsumme von aktuell rund vier Milliarden Euro zählt die Bank zu den größten unter den über 1.000 Genossenschaftsbanken in Deutschland. Die Bank hat rund 200.000 Kunden, da-

Übersicht Kreditgenossenschaften

| | Mitglieder | Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen | Gründungs- jahr | Anzahl der Interviews |
|--------|-------------------|---|----------------------------|----------------------------------|
| Fall 7 | 45.000 | 500 | 1974 | 6 |
| Fall 8 | 150.000 | 2.000 | 1946 | 6 |
| Fall 9 | 4.000 | 50 | 1990 | 5 |

von also ca. 155.000, die nicht Mitglied der Genossenschaft sind. Die Genossenschaft verfolgt ihrem Selbstverständnis nach ein alternatives, wertorientiertes Banking, welches der Förderung sozialer und ökologischer Projekte verpflichtet ist. In dieser Hinsicht „anders zu sein als andere“ (Genossenschafts-)Banken fungiert als eine Art Leitmotiv der Bank.

In der Genossenschaft wurden insgesamt sechs Interviews durchgeführt. Ein Interview erfolgte mit einem Mitarbeiter des Vorstandsstabes, drei mit Mitgliedern der Genossenschaft und zwei Interviews mit Mitarbeiterinnen, darunter eine Vorstandsreferentin und ein Mitglied des Vertrauenskreises. Außerdem wurde eine teilnehmende Beobachtung bei der Generalversammlung durchgeführt sowie eine umfangreiche Dokumentensammlung angelegt, die die Satzung, das Leitbild, mehrere Jahrgänge der Mitgliederzeitung, Geschäftsberichte sowie Presseberichte enthält. Die Beobachtungen während der Interviews und der Generalversammlung wurden in einem Feldprotokoll dokumentiert. Zusätzlich wurden Aussagen über die Genossenschaftsbank aus einem Interview des Falls 14 herangezogen, da die befragte Person ebenfalls langjähriges Mitglied der Genossenschaftsbank ist.

Fall 8

Bei Fall 8 handelt es sich um eine Mitte der 1940er Jahre gegründete, relativ große Kreditgenossenschaft in einer deutschen Metropole, die derzeit etwa 150.000 Mitglieder und 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Die Kreditgenossenschaft ist deutlich mit der Region verwoben und bezieht hieraus auch ihr Selbstverständnis, welches sich auch in der Interviewaussage „Wir kennen den Markt, wir kennen die Region“ widerspiegelt.

Im Verlauf der Studie wurden sechs Interviews geführt, darunter auch mit einer Vertreterin, einem Aufsichtsrat und einem einfachen Mitglied. Eine der drei von uns interviewten Mitarbeiterinnen ist zudem Mitglied des Betriebsrates. Ein Interview mit einem der Vorstände kam nicht zustande, erster Ansprechpartner war in diesem Fall die Pressesprecherin des Unternehmens. Die für diesen Fall angelegte Materialsammlung ist vergleichsweise umfangreich und umfasst Ausgaben der Mitarbeiter- sowie der Mitgliederzeitung, die Satzung samt Wahlordnung, den aktuellen Geschäftsbericht, Presseberichte und vielfältige Online-Dokumente.

Fall 9

Die von uns als Fall 9 untersuchte, kleinere Genossenschaftsbank zählt derzeit rund 4.000 Mitglieder und etwa 50 Angestellte. Ihren Hauptsitz hat die Bank in einer ostdeutschen Kleinstadt, überdies unterhält sie in angrenzenden Dörfern und Gemeinden fünf weitere Filialen. Die Bank ist 1990 aus zwei zusammengelegten Kreditinstituten der ehemaligen DDR hervorgegangen, einer Bank für Land- und Nahrungsgüterwirtschaft und einer Bäuerlichen Handelsgenossenschaft. Letztere unterhielt als Universalgenossenschaft auch einen kreditgenossenschaftlichen Zweig. Einige der derzeit angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben daher eine Betriebszugehörigkeit, die über den Zeitpunkt der Neugründung hinausgeht. Insgesamt begreift sich die Genossenschaft als regionales und bodenständiges Kreditinstitut, welches sich „auf Augenhöhe“ mit den Mitgliedern und Kunden befindet.

Im Verlauf der Untersuchung wurden ein Mitglied des zweiköpfigen Vorstandes, drei Mitarbeiter sowie ein einfaches Mitglied der Kreditgenossenschaft interviewt. Dies fand jeweils in Form eines Doppelinterviews statt, sodass auch beim Gespräch mit dem einfachen Mitglied ein Mitarbeiter der Bank anwesend war. Bei einem Interview mit zwei Angestellten der Bank war zudem der Referent für Vertriebsunterstützung und Öffentlichkeitsarbeit zugegen, der teilweise durch Ergänzungen in das Interview eingriff. Möglicherweise in dem Bemühen, kein „falsches“ Bild entstehen zu lassen, übte er damit eine gewisse Kontrolle über den Interviewverlauf aus. So kamen in den Interviews faktisch keine kritischen Punkte zur Sprache und die Datenerhebung gestaltete sich auch insgesamt eher schwierig; es ist daher letztlich nicht gelungen, Kontakt zu einem Mitglied des Betriebsrates oder der Vertreterversammlung herzustellen.

Darüber hinaus hat sich bei der Analyse der Interviews gezeigt, dass es zahlreiche Überschneidungen mit Inhalten einer vom Bankenverbund herausgegebenen, regelmäßig erscheinenden Zeitschrift gibt. Diese liegt in den

Filialen des vorliegenden Falls aus. Sie dient quasi als Ersatz für die – wahrscheinlich aufgrund der niedrigen Mitgliederzahl – nicht vorhandene Mitgliederzeitung und enthält dementsprechend keine inhaltlichen, regionalen Bezüge zur untersuchten Kreditgenossenschaft. Neben dieser Zeitschrift wurden weitere Dokumente für die Analyse herangezogen: Feldnotizen, die Satzung der Kreditgenossenschaft, Jahres- und Offenlegungsberichte sowie Werbematerial.

5.4 Agrargenossenschaften – Branche und Fälle

Die ostdeutschen Agrargenossenschaften nehmen innerhalb der deutschen Genossenschaftslandschaft in vielerlei Hinsicht eine Sonderstellung ein, die vornehmlich aus ihrer Geschichte und der Transformation im Zuge der politischen Wende resultiert. Die im Folgenden kursorisch geschilderten Aspekte sind einer der Gründe, den Sektor der Agrargenossenschaften in das von uns untersuchte Sample aufzunehmen, da auch mit Blick auf die Partizipation der Mitglieder und Angestellten hier besondere Rahmenbedingungen vorzuliegen scheinen.

Die Transformationsprozesse der frühen 1990er Jahre führten zu gravierenden ökonomischen und substanziellen Verlusten und damit einhergehend einem massiven Abbau von Arbeitsplätzen, die Beschäftigtenzahl wurde insgesamt um 58 Prozent verringert (vgl. Schmidt/Gregor 2009, S.318 ff.), in manchen Betrieben wurden bis zu 90 Prozent des Personals entlassen (vgl. Martens 2010, S.3). Hauptgrund für diese problematischen Entwicklungen waren ein rapider Preisverfall und der Zusammenbruch der Absatzmärkte. So fiel die Bruttowertschöpfung im Jahr 1991 auf weniger als die Hälfte des Vorwende-Niveaus. Dies zwang die Betriebe auch zu einer erheblichen Reduzierung der Tier- und Pflanzenproduktion, sodass sich bspw. der Viehbesatz bedeutend verringerte. Einzig durch Übergangsregelungen, unterstützende Maßnahmen und diverse Förderprogramme wurden die landwirtschaftlichen Betriebe im Osten Deutschlands vor einer noch stärkeren Krise bewahrt.

Zugleich waren die Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) teilweise sehr unterschiedlich aufgestellt. Während einige keinerlei Altschulden hatten, konnten andere den ausscheidenden Mitgliedern nicht einmal deren eingebrachte Inventarbeiträge zurückzahlen. So haben sich in der Folge bis 1991 etwa 30 Prozent der LPG ohne Rechtsnachfolge aufgelöst oder wurden abgewickelt (vgl. Schmidt/Gregor 2009, S.318 ff.). Was die Un-

ternehmensführung anbelangt, wurde die in den ehemaligen LPG vorherrschende Technokratie auch nach der Transformation vielfach übernommen und eine Vielzahl der landwirtschaftlichen Unternehmen nach 1989 von ehemaligen Leitungskadern errichtet (Laschewski 2000). Was das Selbstverständnis angeht, verstehen sich Eisen (2000) zufolge die Genossenschaften in Ostdeutschland auch branchenübergreifend betrachtet primär als Wirtschaftsunternehmen, die sich im vorgegebenen institutionellen Rahmen ihrer ökonomischen Aufgabe widmen.

Mit Blick auf die LPG-Mitglieder war ein großer – Schmidt und Gregor zufolge meist der überwiegende – Teil nach 1989 bestrebt, die Produktion in einem Folgebetrieb gemeinschaftlich fortzuführen, um eine Rückkehr zur bäuerlichen Wirtschaftsweise zu vermeiden (vgl. Schmidt/Gregor 2009, S. 321 sowie Martens 2010, S. 3–5).

Trotz der Widrigkeiten der Zeit nach 1989 gilt die Entwicklung der ostdeutschen Agrargenossenschaften aus wirtschaftlicher Sicht als gelungen und die Unternehmensform wird gemeinhin als „Erfolgsmodell“ (Vogt 2013b, S. 55) gesehen, welches wesentlich auch mit der Agrarordnung der EU und den damit einhergehenden Vorteilen einer industriellen Massenproduktion zusammenhing (vgl. Martens 2010, S. 2).

Dies ist auch insofern bemerkenswert, da die für die Bundesrepublik untypischen Produktivgenossenschaften des Agrarsektors von den westdeutschen Genossenschaftsverbänden abgelehnt bzw. nicht als mögliche Kunden wahrgenommen wurden, sodass sich spezielle Prüfverbände für Agrar- und Produktivgenossenschaften gründeten. Zudem habe die bestehende Vorstellung, dass Produktivgenossenschaften nicht zu führen seien, da die Mitglieder den Vorgesetzten „quasi auf der Nase herumtanzen können“ (Laschewski 2000, S. 65 in Anlehnung an Schmitt 1991), dazu geführt, dass mancher Genossenschaftsverband Empfehlungen herausgegeben habe, wie der vermeintlich bedrohliche Mitgliedereinfluss mithilfe statuarischer Regelungen beschränkt werden kann (Laschewski 2000, S. 65 f.). So fehlten laut Eisen „starke westdeutsche Partner“ oder zumindest seien diese nicht aktiv in Erscheinung getreten (Eisen 2000, S. 26–28).

Das Spezifische der aus ehemaligen LPG entstandenen Agrargenossenschaften nach bundesdeutschem Recht zeigt sich am Vergleich zum westdeutschen Agrarsektor: Im Gegensatz zur gemischten Betriebsstruktur in den sogenannten neuen Bundesländern (eG, GmbH, Einzelunternehmen) dominieren in Westdeutschland mit einem Anteil von 95 Prozent die landwirtschaftlichen Einzelunternehmen, die ihrerseits 90 Prozent der landwirtschaftlichen Fläche bewirtschaften (Stand 2005). Während es vor der Wende in

Übersicht Agrargenossenschaften

| | Mitglieder | Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen | Gründungs- jahr | Anzahl Interviews |
|---------|------------|-------------------------------------|--------------------|----------------------|
| Fall 10 | 65 | 105 | 1991 | 2 |
| Fall 11 | 120 | 35 | 1990 | 2 |
| Fall 12 | 250 | 70 | (1952) 1991 | 3 |
| Fall 13 | 145 | 90 | 1991 | 1 |
| Fall 14 | 2.200 | 5 | 2015 | 3 |

Westdeutschland im landwirtschaftlichen Bereich keine Produktivgenossenschaften gab, waren es 2005 insgesamt 85 Agrargenossenschaften (vgl. Schmidt/Gregor 2009, S. 325). Zwar dominieren in der Bundesrepublik zahlenmäßig auch insgesamt Einzelunternehmen den Agrarsektor, die wirtschaftliche Bedeutung gemessen an der Flächenausstattung zeigt jedoch die tatsächlichen Verhältnisse und Unterschiede zwischen den alten und neuen Bundesländern: Im Jahr 2010 wurden in Westdeutschland 86,3 Prozent der landwirtschaftlichen Fläche von Einzelunternehmen bewirtschaftet, in Ostdeutschland waren es zum gleichen Zeitpunkt nur 26,4 Prozent (vgl. Statische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 12).

Aufgrund der bereits erwähnten schwierigen Zugangsproblematik im Bereich der Agrargenossenschaften wurden insgesamt fünf Fallstudien erstellt (vgl. Tabelle 8).

Fall 10

Die Agrargenossenschaft im Fall 10 ist in das ländliche Umfeld einer ostdeutschen Großstadt eingebettet. Die Genossenschaft ging aus der Umwandlung einer LPG hervor, die ihrerseits in der Wendezeit aus einem vormals Volkseigenen Gut entstanden war. Die heutige Genossenschaft geht ferner auf eine Reihe Landwirtschaftlicher Betriebsgenossenschaften zurück, deren Wurzeln

teilweise bis 1954 reichen. Bei ihrer Neugründung 1991 hatte sie noch über 300 Mitglieder, die alle aus der Region stammten und ihr Land in die Vorgängerbetriebe gaben. Heute verzeichnet die Genossenschaft nur noch 65 Mitglieder, von denen zwei Drittel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Insgesamt arbeiten 105 Personen in der Genossenschaft. Es ist nicht mehr erforderlich, Land in die Genossenschaft zu geben, um Mitglied zu werden, sondern mindestens einen Geschäftsanteil in Höhe von 10.000 Euro zu zeichnen. Verpächter müssen also nicht gleichzeitig Mitglieder sein. Die Genossenschaft begreift sich als normales Unternehmen, das in der Region verankert ist und dessen Primärzweck in der landwirtschaftlichen Produktion gesehen wird. Die Genossenschaftsform erweist sich als eher historisches Erbe, welches u. a. bestimmte Nachteile in der Expansion des Unternehmens mit sich bringt.

In der Agrargenossenschaft konnten zwei Interviews von uns geführt werden – mit dem Vorstandsvorsitzenden und einem Mitarbeiter, der auch Mitglied der Genossenschaft ist. Ein weiterer Zugang wurde seitens der Unternehmensleitung nicht gestattet, weshalb Dokumente wie etwa die Satzung oder Geschäftsberichte nicht analysiert werden konnten und auch eine teilnehmende Beobachtung nicht möglich war. Allerdings flossen Online-Dokumente und Presseberichte in die Analyse ein. Zudem standen uns die Transkripte zweier Interviews zur Verfügung, die im Jahr 2011 im Rahmen eines studentischen Forschungsprojekts an der TU Chemnitz entstanden sind. Auch hier wurden die beiden Personen interviewt, die uns ebenfalls Rede und Antwort standen.

Fall 11

Bei Fall 11 handelt es sich um eine mitteldeutsche Agrargenossenschaft, die 1990 aus der Zusammenlegung und Transformation zweier Landwirtschaftlicher Produktionsgenossenschaften entstanden ist. Vorausgegangen war dem bereits die Fusion von zwei, in den 1950er Jahren gegründeten, LPG im Jahr 1989. Die ursprüngliche LPG hatte 400 Mitglieder, die allesamt in der Genossenschaft beschäftigt waren. Aufgrund des hohen Altersdurchschnitts und eines Rückgangs der Beschäftigtenzahl nach der Transformation ist die Mitgliederzahl seit 1991 stark gesunken und liegt mittlerweile bei 120; lediglich einige Angestellte sind als neue Mitglieder hinzugekommen.

Der Zugang zu diesem Fall gestaltete sich im Verlauf der Untersuchung sehr schwierig, ähnlich wie bereits im Fall 10. Während eines ersten Interviews mit zwei Mitgliedern des Vorstandes war es vor allem die zunehmende Skepsis des Vorstandsvorsitzenden, die eine weitere Datensammlung verhin-

derte. So konnten weder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch einfache Mitglieder befragt werden und auch die Materialsammlung beschränkt sich auf wenige Zeitungsberichte und die Homepage der Genossenschaft. Auch hier findet sich, ähnlich dem Fall 10, eine Selbstbeschreibung als „stinknormales“ Agrarunternehmen. Es dürfte auch diese Selbstwahrnehmung sein, die zur Skepsis gegenüber der weiteren Untersuchung von Partizipationspraktiken in der Genossenschaft beitrug.

Fall 12

Bei Fall 12 handelt es sich um eine Agrargenossenschaft in den neuen Bundesländern, die aktuell 250 Mitglieder und 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, mit denen sie 3.500 Hektar Agrarland bewirtschaftet. Die Genossenschaft ist eingebettet in ein sehr ländlich geprägtes Umfeld und liegt inmitten von Weinbergen und Feldern. Die Flächen und Gebäude der Agrargenossenschaft erstrecken sich über mehrere Dörfer und Kleinstädte. Zu den jährlich stattfindenden Festen kommen daher viele Menschen aus mehreren Gemeinden (aus den Vereinen, der Politik, anderen Betrieben, Geschäftspartner, Verpächter, Mitglieder sowie deren Familien). Fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stammen gebürtig aus dem Umland. Oftmals haben die Eltern oder Großeltern schon im Betrieb gearbeitet. Die Familien sind geprägt durch Tätigkeiten in der Landwirtschaft und die Genossenschaft wird geprägt durch die Familien. Aus dieser Verankerung in einem bäuerlichen bzw. agrarischen Milieu leitet sich auch ein stark patriarchales Organisationsverständnis ab, das die Genossenschaft insgesamt prägt.

Es konnten drei Interviews geführt werden: eines mit dem Vorstandsvorsitzenden und zwei mit Mitarbeitern. Zudem konnten vor allem Presseartikel mit in die Analyse einfließen. Dokumente wie die Satzung, Geschäftsberichte oder Ähnliches konnten nicht eingesehen werden. Auch eine teilnehmende Beobachtung jenseits der Interviewsituationen war nicht gewünscht, vielmehr war der Vorstand daran interessiert, unser Anliegen schnellstmöglich und an einem Tag abzuarbeiten.

Fall 13

Die Agrargenossenschaft im Fall 13 entstand 1991 durch die Umwandlung einer ehemaligen LPG in eine Genossenschaft nach bundesdeutschem Recht. Der Sitz des Unternehmens befindet sich in einem kleinen, rund 400 Einwohner zählenden Dorf in den neuen Bundesländern. Dort scheint die Agrargenossenschaft fest ins Dorfleben integriert zu sein. Zum einen prägen die landwirtschaftlichen Anlagen und Flächen den kleinen Ort und die Umge-

bung – das Unternehmen bewirtschaftet rund 1.500 Hektar Land und unterhält mehr als 2.000 Rinder. Zum anderen betreibt die Genossenschaft im Dorf eine Fleischerei und einen Landmarkt sowie eine Landküche, die einen täglichen Mittagstisch anbietet und umliegende Kindereinrichtungen und Firmen mit Mittagsspeisen beliefert. Ein der Genossenschaft gehörender Saal wird auch für öffentliche Anlässe und Feiern genutzt. Zudem veranstaltet die Genossenschaft jedes Jahr im Herbst das sogenannte „Erntefest“, das regen Zuspruch aus der ganzen Region erfährt.

Die Genossenschaft hat zurzeit 145 Mitglieder, von denen ein Drittel im Unternehmen beschäftigt ist. Ein weiteres Drittel besteht aus den Landeigentümern, die der Genossenschaft ihre Flächen zur Verfügung stellen. Insgesamt hat die Genossenschaft derzeit rund 90 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem vergleichsweise niedrigen Durchschnittsalter von 35 bis 40 Jahren. Im Schnitt hat der Betrieb 15 Auszubildende und scheinbar keine Nachwuchsprobleme.

Im Zuge der Erhebung konnte von uns lediglich ein Interview mit dem geschäftsführenden Vorstand geführt werden. Des Weiteren wurden Presseberichte und auf der Website der Genossenschaft verfügbare Dokumente gesammelt und ausgewertet. Von dieser schmalen Materialbasis ausgehend, sind die regionale Verankerung als auch eine grundsätzliche Förderung der Mitglieder wichtige Grundsätze der Genossenschaft, die im Interview durch expliziten Rückgriff auf den Genossenschaftsgedanken betont werden.

Fall 14

Bei Fall 14 handelt es sich um eine seit 2015 bestehende Agrargenossenschaft, deren Gründungshintergrund sich unter dem Stichwort der Stärkung der biologischen Landwirtschaft zusammenfassen lässt. Die Genossenschaft ist dezentral organisiert und besitzt zwei Vorstände und drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von verschiedenen Orten aus arbeiten. Der Aufsichtsrat der Genossenschaft umfasst vier Mitglieder, darunter eine Mitarbeiterin des Bundes für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) und der Geschäftsführer eines größeren „Demeter-Hofes“.

Im Zuge unserer Erhebung wurden Interviews mit einem der Vorstände, mit dem für die Mitgliederbetreuung zuständigen Mitarbeiter sowie einem einfachen Mitglied geführt. Darüber hinaus stand für die Dokumentenanalyse umfangreiches Material zur Verfügung, insbesondere die Inhalte der Homepage der Genossenschaft und zahlreiche Presseartikel.

6 TYPEN DER PARTIZIPATION

6.1 Typ 1: Projektbasierte Partizipation

Bei den Genossenschaften dieses Typus handelt es sich um kleine Projekte mit Mitgliederzahlen im ein- bis zweistelligen Bereich, die in der Regel keine Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter haben. Die beiden Fälle, die sich aus unserem Sample diesem Typus zuordnen lassen, sind kleine Wohnungsgenossenschaften, die ein bis zwei Häuser unterhalten. Ein wesentliches Motiv für die Gründung der Genossenschaft ist dabei der Erhalt und die Bereitstellung von günstigem Wohnraum. Vorstellbar wären aber auch Genossenschaften in anderen Bereichen, die z. B. zur gemeinsamen Nutzung eines Blockheizkraftwerkes, zum Betreiben einer kulturellen Einrichtung oder von Dorfläden gegründet werden. Gemeinsam ist ihnen, dass sie ihre Genossenschaft nicht vordergründig als Unternehmen verstehen, sondern als Projekt, zu dessen Umsetzung die Rechtsform aufgrund ihrer partizipativen, mitgliederorientierten Möglichkeiten passt. Die Initiative für die Gründung des Projekts kommt aus der gesellschaftlichen Basis heraus, weshalb man es auch als Graswurzelprojekt bezeichnen könnte.

Der Typus „projektbasierte Partizipation“ zeichnet sich zuvorderst durch ein linksalternatives Milieu bzw. eine Szene und darin verwurzelte Freundeskreise aus, dem die Mitglieder, wie auch die Gründerinnen und Gründer der Genossenschaft mehrheitlich entstammen. Gemeinschaft spielt daher eine übergeordnete Rolle, wobei damit auch Schließungstendenzen der Genossenschaft nach außen verbunden sind. Das Projekt soll auf eine (von vornherein) bestimmte Gruppe bezogen bleiben und ausschließlich dieser Gruppe einen Nutzen bringen. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu anderen Partizipationstypen ist, dass ein Großteil der anfallenden Arbeiten ehrenamtlich erledigt wird. Würde man die Projekte für neue, unbekannte Mitglieder öffnen, stünde die ehrenamtliche Tätigkeit infrage, da sie nicht mehr ausschließlich der eigenen Gruppe zugutekommt.

Die in Form von Genossenschaften umgesetzten Projekte sind in der Regel mit hohen Einlagen ihrer Mitglieder verbunden, da eine Fremdfinanzierung durch Kredite aufgrund der Unternehmensgröße eher gering ausfällt. Aufgrund des hohen Engagements der Mitglieder können diese projektbasierten Genossenschaften dennoch wirtschaftlich erfolgreich arbeiten und ihren Zweck erfüllen. Schließlich arbeiten sie nicht gewinn- oder marktorientiert.

Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung, Mitsprache, Gemeinschaft sind Werte, mit denen sich die Mitglieder von projektbasierten Genossenschaften identifizieren. Generell ist das Projekt als Identifikationsobjekt für die Mitglieder sehr gut geeignet, da es zum privaten Teil des Lebens gehört und die Identifikation auf einem freiwilligen, in ihrer Freizeit stattfindenden hohen Engagement beruht. Die Motivationen für das Engagement können je nach Milieu, in dem das Projekt verankert ist, politischer, sozialer und/oder finanzieller Natur sein.

Partizipation ist als sinnstiftendes Moment dieser Genossenschaften auszumachen. Die Entscheidungsfindung wird durch den Willen der Mitglieder und nicht durch die vermeintlichen Vorgaben des Marktes, in dem sich die Genossenschaft bewegt, geleitet. Nicht nur aufgrund der Größe, sondern vor allem aus dem Selbstverständnis der Beteiligten heraus werden ausschließlich Formen der direkten Partizipation gewählt. Projekt-Genossenschaften führen Generalversammlungen durch. Diese werden allerdings eher als Notwendigkeit verstanden und sollen den gesetzlichen Anforderungen genügen. Dominiert wird die Partizipation vor allem durch informelle und direkte Praktiken.

Häufige Zusammenkünfte vieler Mitglieder, tagtägliche Kommunikation „zwischen Tür und Angel“, Konsensorientierung in den Entscheidungsprozessen, gegenseitiges Vertrauen, Arbeitsteilung und kurze Wahlzyklen bestimmen die Art und Weise der Partizipation. Zudem lassen sich besondere Formen der Partizipation ausmachen, wie z. B. körperliche Arbeiten am Projekt oder der Aneignung von Wissen, das speziell für die Umsetzung des Projekts notwendig ist.

Die Basisdemokratie ist ein wesentlicher Treiber der projektbasierten Partizipation. Sie wird als solche nicht infrage gestellt. Die mit der Genossenschaft verbundenen Verpflichtungen, wie die jährliche Prüfung, die Bilanzstellung, die formalen Kriterien der Generalversammlung oder bestimmte Vorstandstätigkeiten werden allerdings als Belastung oder Zwang empfunden, da sie auf Eigeninitiative und Ehrenamt beruhen und in der Regel unentgeltlich erbracht werden. Diese Aufgaben erfordern ein hohes Zeitpensum für bestimmte Mitglieder, weshalb sie gar als undemokratisch bezeichnet werden.

Fall 3: „Unser eigenes Ding“

Der sehr kleinen Wohnungsgenossenschaft (vgl. Fall 3) gehört ein denkmalgeschütztes Gründerzeithaus in einer Großstadt in den neuen Bundesländern, das die Gemeinschaftsmitglieder zu großen Teilen eigenhändig sanieren.

„Rückfassade und die Wohnungen selbst sind bereits saniert. Vorderfassade, Treppenhaus und Einfahrt sind noch unsaniert. Jede Etage verfügt über eine Loggia. Im Hof, der von einem der früheren Eigentümer gepflastert wurde, sind Hochbeete angelegt worden. Hier und da steht Baumaterial herum. Außerdem befinden sich noch zwei Garagen auf dem Hof, die aber als solche nicht verwendet werden“ (Auszug aus dem Feldtagebuch: 29–31).

Die Genossenschaft wurde 2011 mit neun Mitgliedern gegründet; eine Ausweitung der Mitgliederzahl bzw. des Wohnungsbestands ist momentan nicht vorgesehen.

Kontext: Die Ein-Haus-Genossenschaft

Das sozioökonomische Umfeld der Genossenschaft ist geprägt durch die Hausprojekt-Szene der Stadt. Im Vordergrund steht für die Akteurinnen und Akteure ein selbstbestimmtes Leben und/oder Arbeiten in Gemeinschaft. Die Mitglieder der Genossenschaft sind mit anderen Wohnprojekten vernetzt. Trotz Distanzierung von politischen Inhalten wird Teil dieser Szene zu sein und selbst ein Hausprojekt umzusetzen als erstrebenswert angesehen:

„Es ist halt einfach ja geil! Mann! Ich hab ein Hausprojekt! Das ist übelst cool!“ (F3_A: 115).

„Also wir stehen auch gar nicht in Konkurrenz mit denen [anderen Hausprojekten], sondern wir sehen uns dann irgendwie auch in einer naja sozialen Kaste ((lacht)) im urbanen Raum ((lacht))“ (F3_B: 207).³

Das Mehrfamilienhaus mit fünf Wohneinheiten befindet sich in einer begehrten Wohnlage, die aktuell durch Gentrifizierung und steigende Mieten gekennzeichnet ist. Eines der Anliegen der Mitglieder ist es, mit Hausprojekten das Bild des Stadtviertels zu bewahren. Dabei wird es als erstrebenswert betrachtet, in un- bzw. teilsanierten Altbauten in „coolen Wohnungen mit coolen Konzepten“ zu leben. Das Genossenschaftskonzept passt zur Lebens-einstellung der Mitglieder, die ein selbstbestimmtes, gleichberechtigtes und freiheitliches Wohnen beinhaltet.

3 Die Kürzel IR (Irma Rybnikova), MH (Melanie Hühn), MT (Markus Tümpel) und RH (Ronald Hartz) stehen für die jeweils interviewenden Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Doppelte, runde Klammern, beispielsweise ((TGR)), kennzeichnen die Anonymisierungen der Unternehmen oder der Gewährspersonen. Die Quellenangabe zu den Auszügen bezieht sich auf die Fallnummerierung (z. B. F3), die Interviewteilnehmerin bzw. den -teilnehmer (z. B. D) und den in MAXQDA zugewiesenen Absatz (z. B. 61–64).

Die sozioökonomische Situation der eG wird als positiv bewertet. Die Finanzierung des Hauses und die anschließende Sanierung wurden einerseits über Privatkredite und andererseits über einen Genossenschaftskredit gewährleistet. Das Haus, das die Mitglieder vor der Genossenschaftsgründung mit den Privatkrediten erworben haben, dient als Sicherheit für den Genossenschaftskredit zur Sanierung. Die Tilgung des Kredites und die Instandhaltungsrücklage werden durch die von den Mitgliedern zu leistenden Nutzungsentgelte und durch die Mieten der Mitbewohnerinnen und Mitbewohner (Nicht-Mitglieder) finanziert. Pro Quadratmeter zahlen die Mitglieder und Mitbewohner eine Kaltmiete von drei Euro.

In der ganz kleinen Genossenschaft wurden mit zwei der neun Mitglieder Interviews geführt. Obwohl die Kosten für die jährliche genossenschaftliche Prüfung und das Maß an ehrenamtlichem Engagement der wenigen Mitglieder hoch sind, ist keine Erweiterung des Wohnungsbestands oder Ausweitung der Mitgliederzahl vorgesehen. Die Zukunftsvisionen der Interviewten richten sich eher auf die Möglichkeit, mit höheren Mieteinnahmen die Buchhaltung und Vorbereitung der genossenschaftlichen Prüfung durch Externe zu finanzieren.

Für die beiden interviewten Mitglieder scheint der rechtliche Kontext eine untergeordnete Rolle zu spielen. Auch die Satzung der eG wird nur im Zusammenhang mit der Gründung und dem finanziellen Spielraum des Vorstands erwähnt. Die historische Einbettung der eG und der Mitglieder spielt eine wesentlich größere Rolle. Ab Mitte der 1990er Jahre bis circa 2012 stagnierten die Immobilienpreise in der hier beschriebenen Großstadt. In relativ guter Lage standen unsanierte Mehrfamilienhäuser bereits ab 30.000 Euro zum Verkauf. Diese niedrigen Immobilienpreise sind eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Entwicklung der Hausprojekt-Szene allgemein.

Im Fall der hier beschriebenen Wohnungsgenossenschaft spielt zudem der biographische Hintergrund der Mitglieder eine zentrale Rolle. Die neun Mitglieder, von denen sich sechs sehr aktiv in der Genossenschaft einbringen, sind kreativ tätige Geistes- und Sozialwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zwischen 29 und 34 Jahren, die kaum genossenschaftliche Vorerfahrung aufweisen. Dennoch gab es zur Gründung der Genossenschaft kaum Alternativen, da sie aufgrund von befristeten Arbeitsverträgen oder Selbständigkeit nur schwer Kreditwürdigkeit für eine Immobilienfinanzierung erlangt hätten. Die meisten Mitglieder stammen aus der Stadt und scheinen dementsprechend regional sehr stark verwurzelt zu sein. Der Kern pflegt seit langem eine Freundschaft miteinander und verwirklichte später den Jugendtraum, ein Haus zu erwerben, um gemeinschaftlich darin zu leben:

„Wie kam es dazu? Also ein Großteil aus unserer Gruppe ist halt aus ((der Großstadt)). Also schon immer aufgewachsen hier. Und uns hat es nie weggezogen ((lacht)). Und dann hast du das ja mitbekommen, als du herangewachsen bist, dass es so was wie Hausprojekte gibt und deswegen war der *Wunsch*, so was zu machen, schon ziemlich *alt*. Also mit 15, 16 hat man mal so die erste Idee dafür gehabt und dann irgendwann mit Mitte zwanzigmal angefangen, das *irgendwie* anzufassen“ (F3_B: 40).

Drei der Mitglieder haben 2015 zusammen mit weiteren Personen ein neues Haus gekauft und sanieren es hauptsächlich in Eigenleistung, um entweder selbst darin zu wohnen oder – wie es die Genossenschaftsmitglieder geplant haben – den anteilig erworbenen Wohnraum zu vermieten. Das von uns interviewte Mitglied nutzt offensichtlich seine durch den Aufbau der Wohnungsgenossenschaft und die damit einhergegangene Gebäudesanierung erworbene Kompetenz, um letztlich als Unternehmer im Immobilienbereich tätig zu werden. Da der von ihm angestrebte Mietpreis dauerhaft niedrig bleiben soll, bezeichnet er das neue Projekt als „soften Kapitalismus“.

Akteurinnen und Akteure: Geschlossene Gruppe mit Beratern und Geldgebern

Aufgrund der Größe der Genossenschaft sind die internen Akteurinnen und Akteure sehr überschaubar. Zur kleineren Anfangsgruppe von vier Personen stießen noch einige weitere Mitglieder hinzu, die man letztlich auch aus finanziellen Gründen benötigte:

„Also das waren halt so die vier Leute im Kern sozusagen und die haben gemerkt: okay, wir brauchen noch ein paar, also mindestens noch eins, zwei Etagen halt irgendwie, ne? Oder Parteien, die halt sich noch einklinken. Kohlemäßig natürlich“ (F3_A: 19).

Alle Mitglieder bilden die Generalversammlung, die mindestens einmal im Jahr stattfindet. Die Satzung der Genossenschaft verzichtet auf die Bildung eines Aufsichtsrats, sieht aber die Position des Bevollmächtigten der Generalversammlung vor.⁴ Der Vorstand besteht aus drei von der Generalversammlung gewählten Mitgliedern.

Beim Hauskauf und der Gründung konnten die Mitglieder auf zahlreiche externe, unterstützende Akteurinnen und Akteure zurückgreifen: Zum einen auf eine Beratungsfirma, die Selbstnutzer-Projekte in der Stadt unterstützt;

⁴ Laut Genossenschaftsgesetz können Genossenschaften mit weniger als 20 Mitgliedern auf einen Aufsichtsrat und einen mehrköpfigen Vorstand verzichten, sh. § 9 und § 39 GenG.

die „Projektunterstützer“⁵, die aus einem Verein hervorgegangen sind, hatten der Hausgruppe zur Gründung einer Genossenschaft geraten und vermittelten den Kontakt zur GLS-Bank, die den Kredit für die Sanierung des Hauses bereitstellte und gegenüber der Finanzierung von Hausprojekten insgesamt sehr aufgeschlossen ist. Die Bank wird von den Interviewten als unkomplizierter Geldgeber wahrgenommen:

„Die *Genossenschaft* speziell war jetzt eigentlich kein *Wunsch*, sondern das war dann eher mit der ((Projektunterstützer)) GmbH. Kennt ihr die? Hier in ((der Großstadt)). Die haben uns das *empfohlen*. So als Dach, um irgendwie an Kredite zu kommen. Und wir haben das eigentlich bis heute, <<lachend> wenn man das⁶ sagen kann, ist das eher so ein *Gängeltum*. Weil wir einfach viel zu klein sind. Aber jetzt ist der Kredit, der läuft da drunter. Die Genossenschaft steht im Grundbuch und deswegen *mussten* wir ab irgendeinem Punkt eine Genossenschaft werden. Haben gar nicht die Alternative eigentlich gar nicht abgewogen. Es war dann klar: ‚Okay! Macht eine Genossenschaft und dann kriegt ihr den Kredit!‘ Mit der GLS-Bank und deswegen sind wir eine Genossenschaft“ (F3_B: 40).

Zum anderen sind hier auch die geldgebenden Familien der Mitglieder zu nennen, die den Erwerb des Hauses mitfinanzierten. Zudem stand der genossenschaftliche Prüfverband als beratender Akteur zur Seite – sowohl in der Gründungsphase als auch im laufenden Betrieb, z. B. bei Fragen zur Bilanzerstellung. Heute tragen neben den Mitgliedern auch mietende Mitbewohnerinnen und Mitbewohner zur Finanzierung der Genossenschaft bei. Sie wohnen zu den gleichen Konditionen wie die Genossinnen und Genossen in den Wohngemeinschaften im Haus.

Zu anderen Akteurinnen und Akteuren auf dem Immobilienmarkt findet eine Abgrenzung statt. Die Mitglieder distanzieren sich sowohl von Spekulanten und Investoren, die als Bad Player vor allem mit Profitgier und steigenden Mieten assoziiert werden, als auch von anderen Hausprojekten, die z. B. politisch motiviert sind:

„So ein Bauträger, der da halt hier *topsaniert* und dann hier acht Euro oder so was ansetzt. Na ja, viele, <<lachend> gibt viele Unterschiede>. Und auch viel, viel *Auswirkung*, würde ich mal sagen, ne? Also ist alleine schon, wie das Haus am Ende aussieht. Auch im *Stadtbild*, was das letztlich für Leute zieht, die da drin wohnen. Was das für *Orte* sind. Was da passiert, ne?“ (F3_B: 201).

5 Der Name der Organisation wurde anonymisiert.

6 Mit den Zeichen << und >> werden para- und außersprachliche Handlungen gekennzeichnet, die eine Reichweite haben.

Identität: „Freunde wohnen zusammen“

Die häufig niedrigschwellige Sanierung der Altbauten und die bis vor Kurzem relativ geringen Kaufpreise der Häuser machen ein preiswertes Wohnen auf Dauer möglich. Altbauten generell werden als erstrebenswerter Wohnraum betrachtet und das Modell der Genossenschaft bzw. genossenschaftliche Werte stoßen in diesen Kreisen auf großen Zuspruch. Auch im hier beschriebenen Fall spielen genossenschaftliche Werte, ein geteiltes Selbstbild und ähnlich gelagerte Motivationen eine große Rolle und wirken identitätsstiftend.

Auf die Frage nach dem primären Zweck der Genossenschaft antwortet ein Vorstandsmitglied wie folgt:

„Also wir wollten uns günstigen Wohnraum verschaffen und natürlich auch ein paar Leuten, denen wir hier WG-Zimmer anbieten können. Das ist so der Hauptzweck. Und es geht auch darum, dass man halt das Ganze selbstbestimmt tun kann. Also nicht nur günstig, sondern eben auch, dass man da selber irgendwie viel machen kann oder auch einfach selber bestimmen kann, was passieren soll“ (F3_A: 6).

In diesem Zitat lassen sich auch einige der Werte wiederfinden, die von den Interviewten genannt oder impliziert werden. Neben Selbstbestimmung, worunter verstanden wird, dass die Mitglieder selbst festlegen möchten, wie sie wohnen, mit wem sie wohnen und wie sie ihr direktes Wohnumfeld gestalten, spielt auch die Freiheit eine große Rolle, die Eigentum ihnen bietet:

„Es ist ja trotzdem eine unglaubliche *Freiheit* oder Befreiung, ne? Irgendwie in diesem Haus rumzugehen und zu denken: Ja cool! Es ist halt *unseres!*“ Und da kann uns jetzt keiner reinquatschen“ (F3_A: 113).

Zudem wurde das Projekt von Beginn an sowohl als demokratisch wie auch als sozial angesehen, weshalb Werte wie Gleichberechtigung, Mitsprache und soziale Verantwortung benannt werden. Alle Mitglieder sollen gleichberechtigte Mitspracherechte haben, damit die Macht nicht bei einzelnen gebündelt werden kann. Die Mitbewohnerinnen und Mitbewohner sind hier von jedoch ausgeschlossen. Sie profitieren zwar vom Grundsatz der sozialen Verantwortung, da die Genossenschaft für alle Bewohner dauerhaft günstige Mieten garantieren soll, haben aber keine Stimmberechtigung.

Betrachtet man das Selbstbild, welches die Mitglieder von ihrer Genossenschaft, ihrem Haus und ihrer Gruppe entwerfen, kommt vor allem zum Tragen, dass sie sich nicht als politische oder wirtschaftliche Gemeinschaft sehen, sondern als ein Projekt unter Freunden. Die geschäftliche Ebene, die sie dennoch miteinander verbindet, wird als Notwendigkeit empfunden, die ge-

legentlich und dann etwas formeller abgehandelt werden muss. Beide Bereiche verschwimmen dennoch sehr ineinander.

„Also ich glaube, bei uns ist es schwierig zu trennen [...]. Also ich glaube, sie werden überwiegend auf der Freundschaftsebene kommuniziert und durchgezogen. Und ab und zu braucht es mal den offiziellen Akt so quasi“ (F3_B: 130).

„Oder wir haben ja auch das Zusammenwohnen als nicht so politisch gesehen, sondern halt eher Freunde wohnen zusammen. Cool! Vielleicht wäre das anders gekommen, hätte man sich erst finden müssen als Gruppe“ (F3_B: 203).

Die Genossenschaft wird eher als „Verein mit Bilanzpflicht“ (F3_A: 21) denn als Unternehmen betrachtet und ist von Beginn an darauf angelegt, eine geschlossene Gemeinschaft sein zu wollen, in der die Mitgliederzahl unverändert bleibt. Zudem verbindet die Mitglieder der Gedanke, dass die Genossenschaft non-profit und low-budget funktionieren sollte. Daher wurde die Sanierung aufgrund der hohen Eigenleistung mit wenig Budget durchgeführt, um später die Mieten niedrig und sozial verträglich gestalten zu können. Zwar sieht man sich nicht direkt als Non-Profit-Unternehmen, will mit der Genossenschaft aber auch keine Gewinne erzielen oder expandieren.

Ein Mitglied des Vorstands sieht das Haus „wie eine große WG, wo jeder seine Bude hat“ (F3_B: 60). Dennoch versteht er die Wohnung als „Hoheitsgebiet“, das jedes Mitglied selbst gestalten und nutzen kann, wie es möchte.

Das Image als junges und hippe Hausprojekt tragen die Mitglieder gern nach außen. Sie identifizieren sich stark mit dem Projekt, weil es in ihrem Milieu eine angesagte und erstrebenswerte Wohnform für junge Menschen darstellt.

„Weil die halt irgendwie denken, wir sind halt irgendwelche Hippies ((lacht)). Und kein Plan von nichts und Chaoten und so. Aber *das* find ich aber geil! Also das ist für mich auch ein Teil davon, was es bedeutet, Teil dieser Genossenschaft zu sein. Es ist halt einfach geil! Mann! Ich hab ein Hausprojekt! Das ist übelst cool!“ (F3_A: 115).

Die Identifikation geht mit der Abgrenzung gegenüber der „normalen“ Bevölkerung wie auch der politischen Hausprojekt-Szene einher. Die Gruppe versteht sich also einerseits als apolitisch, gefällt sich aber auch in der Rolle der aus Bürgersicht scheinbar chaotischen „Hippies“ oder „Gurkentruppe“. Aufgrund ihrer pragmatischen und zielstrebigem Herangehensweise an das Projekt und die Haussanierung, kommt in den Interviews immer wieder zum Ausdruck, dass sie „keine Hippies“ seien und ihr Projekt – im Gegensatz zu anderen – daher besser funktionieren würde:

„Ich muss sagen, wir sind da relativ unhippiehaft rangegangen. Also es war halt eine ganz pragmatische Entscheidung eigentlich. Was ist das praktischste Konzept?“ (F3_A: 43).

Die Hauptmotivation für die Mitgliedschaft in der Genossenschaft liegt in der Schaffung von Eigentum, mit dem man selbstbestimmt umgehen und sich identifizieren kann. Die mehrfach erwähnte Floskel „unser eigenes Ding“ steht für das Haus, die Gemeinschaft und die Genossenschaft und kann daher als Sinnbild für den Fall gelten:

„Also ich freu mich immer noch riesig und es war irgendwie, glaub ich, für uns alle – oder das sehen wir, glaub ich, alle immer noch so – die coolste Entscheidung, die wir getroffen haben, diese Genossenschaft zu gründen und unser eigenes Ding zu machen“ (F3_A: 193).

Zudem wollen sich die Mitglieder der kleinen, geschlossenen Gemeinschaft auf Dauer preiswerten Wohnraum für sich selbst schaffen bzw. erhalten. Die Genossenschaft dient dabei als Vehikel für die Finanzierung und um alternatives Wohneigentum zu generieren. Die Unternehmensform wird nicht immer als Segen, sondern auch als Gängeltum empfunden. Dennoch wurden der relativ hohe administrative Aufwand und die Anstrengungen der Sanierung in Eigenleistung in Kauf genommen, weil mit dem Projekt Eigentum fürs Leben geschaffen werden soll. Von den Mitgliedern wird ein langfristiges Wohnen im Haus angestrebt; dementsprechend werden die Wohnungen als Eigentum des Einzelnen betrachtet.

Zusammenfassend beschreibt einer der interviewten Vorstände die identitätsstiftende Funktion des Projekts, die Auszüge aus dem Selbstbild, der Motivationen und der von der Gruppe vertretenen Werte in Bezug auf die Genossenschaft enthält, wie folgt:

„Wahrscheinlich auch, würde ich sagen, der *Arbeitsstyle*, ne? Quasi auch das Entstehen des Hauses. Ist halt auch ein krasses Projekt. Also wer von uns nimmt schon mal, keine Ahnung, wie jetzt hier sind's am Ende 400.000 in die Hand oder so und macht daraus irgendwas, was am Ende dann irgendwie funzt. Also das ist auch eine mega Erfahrung, dass man sagt, das ist ein *krasses* Projekt und es funktioniert und du machst es zusammen letztendlich mit Freunden. Und das dauert ewig und einen Haufen Dreck so und das ist ja quasi eine individuelle Erfahrung, die dich auch ewig an das Haus halt binden wird. Was halt so einem Bauträger halt Schnitte ist. Der betrachtet das halt nur als Zahlen so ((lacht)), ne? Genau! Also ich weiß auch gar nicht, ob das bedeutsam ist, dass irgendwie jemand sich an sein Haus äh gekoppelt fühlt oder so ((lacht)). Aber, finde ich, ist schon so ein *Identitätsding* halt einfach auch, ne?

Und würde man auch merken, glaub ich, oder merkt man, wenn wir drin wohnen. Und auch vielleicht ein bisschen, was man ins Umfeld abstrahlt so. Dass da halt einfach so Leute da wohnen, die ihr eigenes Ding gemacht haben“ (F3_B: 201).

Partizipation: „Zwischen Tür und Angel“

Im vorliegenden Fall lassen sich Formen der direkten und finanziellen Partizipation sowie mehrere anderweitige Partizipationsformen finden. Aufgrund der Größe der Genossenschaft partizipieren (fast) alle Mitglieder direkt – als Vorstand, Mitglied der Generalversammlung, Bevollmächtigter der Generalversammlung bzw. anderweitig eingebunden in das „Organigramm“, in dem die Mitglieder die relativ einfach gehaltene Struktur festgehalten haben.

Der Vorstand besteht aus drei Mitgliedern, die im Abstand von zwei bis drei Jahren von der Generalversammlung gewählt werden. Er übernimmt repräsentative, formale und organisatorische Aufgaben: Post, Rechnungen, E-Mail-Verkehr, Koordination der Hausmeisterdienste, Einladung und Tagesordnung zur Generalversammlung etc.:

„Es kommen ja die Briefe reingeflattert. Ihr kennt das ja, diese Genossenschaftsprüfungen. Das musst du halt ja irgendwie vorbereiten. Musst ein bisschen delegieren und na ja die Versammlung mal zu <<lachend> Tage fördern>. Und protokollieren und den ganzen Spaß“ (F3_B: 50).

Zusätzlich gibt es noch einen Bevollmächtigten der Generalversammlung, der gemäß Satzung bei der Generalversammlung zwischen Vorstand und Mitgliedern eine vermittelnde Position einnimmt. Die ehemalige Bevollmächtigte beschreibt die Position als eine Art „Klassensprecher“. Allerdings scheinen dieser Posten und seine Funktion im Alltag eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. Da alle Beteiligten befreundet sind und im selben Haus wohnen, werden die meisten Dinge auf direktem Wege geklärt, was eine spezielle Vermittlerin oder einen speziellen Vermittler hinfallig macht. Laut Genossenschaftsgesetz muss der Posten jedoch besetzt werden, wenn kein Aufsichtsrat gebildet wird. Daher existiert der Bevollmächtigte in diesem Fall also vermutlich eher pro forma:

„Also es ist wie ein *Klassensprecher* so im Endeffekt. Und viel mehr ist es nicht. Also der hat halt in dem Sinne jetzt keine Aufgaben, die satzungsgemäß nur ihm zufallen oder so. So was ist es nicht“ (F3_A: 51).

„Der Bevollmächtigte macht eigentlich nichts“ (F3_B: 84).

Wie aus den Interviews hervorgeht, spielt die Generalversammlung in den meisten Entscheidungsprozessen keine Rolle. In der Regel findet sie einmal im Jahr im Haus statt, wobei gemäß den rechtlichen Anforderungen Protokolle und Beschlüsse erstellt werden. Die dabei getroffenen Entscheidungen betreffen vornehmlich den Jahresabschluss oder größere Investitionen.

Die Generalversammlung dient der Genossenschaft letztlich dazu, die formalen Anforderungen zu erfüllen, die das Gesetz und die Satzung vorschreiben:

„Der Vorstand muss die Vollversammlung [einberufen]. Also die *Einladung* muss ja ordnungsgemäß rausgeschickt werden. Das wird auch ein bisschen hintenherum natürlich wieder getrickst ((lacht)). Genau! Muss es protokollieren, muss eine Tagesordnung machen, ne? Und ein bisschen halt so auch den Rahmen einhalten“ (F3_B: 114).

Die interviewten Mitglieder empfinden die Generalversammlung als notwendiges und eher langweiliges Übel, da alle bereits im Vorfeld über die entsprechenden Themen informiert sind. Das Mitbestimmungsorgan von Genossenschaften scheint in dem Fall vor allem eine Formalität zu sein, um die man nicht umhinkommt:

„Es ist nicht superformell, aber es ist schon formeller, als wenn ich jetzt abends sag: ‚Hier! Ich hab noch Essen übrig! Kommt doch mal rein und wir können alle zusammen essen.‘ Also es ist schon eine relativ formelle Sache. Ich glaube auch, weil das einfach in dem Zeitraum, [...] wo wir uns *eb* ständig gesehen haben, weil wir alle auf der Baustelle zusammen waren, wo wir privat zusammen abgehängt haben, auch das einfach zu trennen so, ne? ‚So und jetzt ist *Business*! Jetzt ziehen wir das schnell durch und danach können wir immer noch quatschen und unser Ding machen.‘ Aber in erster Linie ist es jetzt nicht, also es hat jetzt keiner einen Stock im Arsch, ja? Aber es ist trotzdem erst mal halt relativ zielorientiert, da erst mal klarzukommen und fertigzuwerden und dann können wir immer noch Geigel machen“ (F3_A: 149).

Viel wichtiger für die direkte Partizipation scheint das „Organigramm“ zu sein, welches die Mitglieder bei Gründung der Genossenschaft erstellt haben, um die Aufgabenbereiche genau abzustecken. Seither haben (fast) alle konkrete Verantwortungsbereiche, die kaum noch diskutiert werden. Zusätzlich zu Vorstand und Bevollmächtigtem sind die Mitglieder in Team Buchhaltung, Team „Zettel“ (Organisatorisches) und Team Kasse aufgeteilt:

„Aber wie gesagt, manche Dinge sind auch Leuten halt *egal*! Und da wir jetzt mittlerweile naja so wahrscheinlich wie so ein Staat [sind], brauchst du wenig Exekutive. Es läuft jetzt einfach, unser Organigramm. Jetzt kommen da halt ir-

gendwelche Aufgaben rein, die werden verarbeitet und dann geht's irgendwie wieder raus. Und das hat sich jetzt in den drei Jahren so eingespielt, dass letztendlich auch *wenig* zu tun ist. Es ist jetzt nicht so viel zu tun. Es muss nicht permanent über irgendwas gequatscht werden und so, ja?“ (F3_B: 120).

Neben den direkten partizipativen Formen bringen sich die Mitglieder auch finanziell in die Genossenschaft ein. Zum einen wurde von jedem eine hohe Einlage erbracht, um das unsanierte Haus kaufen zu können. Diese Einlage entspricht den Anteilen, die jedes Mitglied an der Genossenschaft hat und wurde über die Quadratmeter berechnet, die als Wohnraum zur Verfügung stehen. Ein Anteil à 100 Euro entspricht einem Quadratmeter. Im Fall des interviewten Vorstandsmitglieds A und ihres Friends mussten 11.400 Euro für die Mitgliedschaft gezahlt werden. Normalerweise stellt dies für eine Mitgliedschaft in einer Genossenschaft einen sehr hohen Betrag dar, ist aber bei Wohnungsgenossenschaften keine unübliche Höhe bzw. im Vergleich zu derzeit realisierten Projekten eher noch als gering einzustufen.⁷

Außerdem wurde ein Zuschuss zu den Sanierungskosten der Wohnungen geleistet, dessen Höhe sich allerdings an den Ausstattungswünschen der einzelnen Parteien orientierte. Jedem stand für seine Wohnung ein Sockelbetrag zur Verfügung. Wenn dieser aufgebraucht war, musste der Rest auf eigene Kosten saniert werden:

„Also es gab ein Budget für die einzelnen Parteien, was sozusagen an der Quadratmeterzahl, glaub ich, ausgerichtet ausgegeben werden kann. Und das konnte man sich halt selber aufteilen. Also ob du jetzt davon deine Wandfarbe gekauft hast? Was halt so klar war: ‚Okay! Wir brauchen alle *Dielen!*‘ Also wir mussten in jeder Etage mindestens einen Raum neu verdielen. Dann konnte man halt sagen: ‚Okay, wir nehmen 10 Quadratmeter, 15 Quadratmeter Dielen. Die ziehen wir schon mal vom Budget ab.‘ Und dann konntest du halt, was weiß ich, deinen ganzen anderen Kram, also je nachdem, worauf du halt dann Bock hattest. Entweder du hast es halt so komplett low budget gemacht, dann hat es halt fast komplett ausgereicht, um quasi fast alles zu machen. Oder du hast es halt dann verrechnet. Hast dir halt dann, was weiß ich, eine hübsche Badewanne noch geleistet und hast davon halt einen Teil von der Genossenschaft gekriegt, aber dafür musstest du dann halt deine *Farbe* selber bezahlen“ (F3_A: 103).

7 Bei neu gegründeten Projektgenossenschaften sind die Anteile oft wesentlich höher als bei Bestands-genossenschaften. Eine Studie zu genossenschaftlichen Wohnprojekten stellt eine Bandbreite von 50 bis 920 Euro pro Quadratmeter fest (vgl. Pätzold et al. 2014, S. 40).

Die anderweitigen Partizipationsformen umfassen vor allem körperliche und geistige Tätigkeiten, die auf ehrenamtlicher Basis ausgeübt werden. Während der Sanierungsphase haben die meisten Mitglieder sehr viel Eigenleistung am Bau erbracht, die unter körperlicher Partizipation zusammengefasst werden kann. Diese Form der Einbringung wurde von den Interviewten als sehr anstrengend, nerven- und zeitaufreibend empfunden: „das geht dann manchmal schon an die Substanz“ (F3_B: 136). Heute werden noch zu erledigende kleinere Bauvorhaben meist von einzelnen Mitgliedern initiiert und umgesetzt.

Da auf sämtliche entgeltliche Dienstleistungen der Immobilienverwaltung verzichtet wird, müssen die Mitglieder im Alltag anfallende Tätigkeiten rund um das Haus selbst erledigen: jeder ist Hausmeister:

„Und dann gibt’s natürlich die ganz kleinen Pipiaufgaben, wie: es muss halt immer organisiert werden, dass der Müll halt rausgebracht wird, ne? Wir haben ja keinen Hausmeister. Das heißt, vorgestern habe ich mich hingesetzt und hab im Kalender halt jeweils die Etagen geschrieben. Dann die Tage, an denen der Müll abgeholt wird. Das hab ich jetzt unten hingehangen, damit es jeder sieht“ (F3_A: 33).

Außerdem kann auch von geistiger Partizipation in Form von Wissensaneignung gesprochen werden, denn für spezielles Wissen, das zur Sanierung des Hauses, zur Verwaltung, zur Bilanzierung oder zum Genossenschaftsrecht benötigt wird, wird niemand von außen beauftragt, sondern die Gruppe eignet es sich selbst an.

Die Modalitäten der Partizipation im vorliegenden Fall kommen vor allem bei der Entscheidungsfindung, in Kommunikationsprozessen und bei der Verantwortungsübernahme zum Vorschein. Alle Mitglieder können Entscheidungsvorlagen und Ideen einbringen und jeder kann mitentscheiden. Nach anfänglichen Grundsatzdiskussionen über die Satzung und die Sanierung gibt es heute kaum noch hitzige Diskussionen oder wie Interviewpartner B beteuert: „keine krassen Frontlinien“ (F3_B: 128). Die Sanierungsphase, die viele Entscheidungen und Diskussionen darum erforderte, ist zu einem Großteil abgeschlossen und es hat sich eine gewisse Gelassenheit bei der Entscheidungsfindung eingestellt. Die Gruppe ist „müde vom Diskutieren“:

„Es wird über sehr viel Kram diskutiert und da muss ich aber auch sagen, dass wir langsam dessen auch ein bisschen müde geworden sind. Also man merkt, dass sich das so ein bisschen eingeschliffen hat, dass man sagt: ‚Ja komm scheiß drauf. So oder so wird’s schon gehen.‘ In manchen Sachen gibt’s auch halt

schon inzwischen ein bisschen Gelassenheit auch, glaub ich, so mit Entscheidungen umzugehen. Also das war am Anfang so: ‚Oh Gott! Wir dürfen keinen Fehler machen! Wenn wir das hier verbocken!‘ Und jetzt ist es eher so, wir haben jetzt hier schon echt viel gemacht und das hat alles ganz gut geklappt. Dann wird der Rest jetzt auch klappen“ (F3_A: 159).

Wenn „eine richtige Versammlung“ einberufen wird, dann vornehmlich als Formalität, um Entscheidungen von allen bestätigt zu wissen. Dies scheint nur bei größeren Investitionen der Fall zu sein. Alle anderen alltäglichen Vorgänge werden bereits außerhalb der Vollversammlungen besprochen. Diese Versammlungen werden nicht immer trennscharf von der Generalversammlung unterschieden:

„Wenn’s aber heißt: okay, wir müssen Geld investieren, um was weiß ich, das Treppenhaus zu machen oder hier die Rohre im Hof irgendwann zu reparieren, dann ist es natürlich sinnvoll, eine richtige Versammlung einzuberufen. Das beschließen zu lassen. Das legitimieren zu lassen halt auch, ne?“ (F3_A: 143).

Die Entscheidungsfindung geht mit einer fallspezifischen Art der Kommunikation einher. Bei Sitzungen der Hausgruppe, auf denen die weitere Sanierung und Modernisierung des Hauses und des Grundstücks besprochen wird, kam es in der Anfangszeit häufig zu heftigen Diskussionen, die einer gemeinsamen Entscheidungsfindung jedoch nicht im Wege standen. Seitdem das Haus größtenteils saniert ist und von allen bewohnt wird, werden die Kommunikationswege als kurz und unkompliziert wahrgenommen. Die meisten Dinge werden face-to-face im Haus und auf dem Hof besprochen oder Informationen per E-Mail mit allen Mitgliedern geteilt:

„Irgendwann mal musste irgendwas bezahlt werden, weil irgendein Gewerk reinkam. Keine Ahnung! Musste mal schnell irgendwas machen. Hat einen Hunni gekostet oder so. Hat dann ((Thomme)) eine E-Mail rumgeschrieben: ‚Hier so sieht’s aus. Tralala äh, Einwände? Ansonsten ist es entschieden.‘ Genau! Und in der Regel kommen da keine Einwände. <<lachend>> Ist so, ja“ (F3_B: 175).

Vielfach wird also in der Genossenschaft „zwischen Tür und Angel“ entschieden, was als nächstes im Haus saniert bzw. modernisiert werden soll, wer dies macht und wie viel Geld es kosten darf. Alle Informationen kursieren bereits vor den gemeinsamen Sitzungen im Haus, sodass sich jedes Mitglied bereits Gedanken machen und mit anderen über die Anliegen sprechen konnte.

„Die Bevollmächtigte *checkt* das, dass das satzungsgemäß läuft. Also *offiziell* läuft bei uns ja natürlich alles immer zwischen Tür und Angel ((lacht)) und eigentlich wissen eh immer alle irgendwie Bescheid so deswegen, ja? Die offizielle Nummer läuft so ((lacht))“ (F3_B: 86).

Die Ausführungen darüber, welchen Charakter die Diskussionen in der Regel haben, unterscheiden sich bei den beiden Interviewpartnern, was wahrscheinlich auf den zeitlichen Abstand der Interviews zurückzuführen ist. Zwischen ihnen liegen acht Monate und die intensive Bauphase ist bei Gewährsperson B noch weiter in den Hintergrund gerückt. Daher werden die Treffen selbst kaum noch thematisiert und die Auseinandersetzung als unproblematisch und von Gleichgültigkeit geprägt beschrieben. A hingegen schildert die Diskussionen noch als durcheinander und impulsiv; alles werde detailliert ausdiskutiert:

„Wo ich bei uns so ein bisschen die Gefahr sehe oder was heißt die Gefahr? Klar! das ist nicht so wild! Aber die schweifen immer alle ganz schnell *ab*. Also es geht eigentlich um was weiß ich? Sagen wir mal: die Sanierung des Dachbodens, ja? Und auf einmal kommt man dann aber auf die Decke im vierten OG, weil da ist ein Loch drin und das führt zum Dachboden hoch, ne? Und dann geht's aber auf einmal wieder ums vierte OG und vom vierten OG kommt man dann gleich wieder aufs dritte OG, weil da ist ja die Tür [und so weiter], ne? Also man kommt vom Hundertsten ins Tausendste und rückt halt sofort eigentlich superschnell von dem Thema weg, was man eigentlich diskutieren wollte, weil es einfach immer so viel Scheiß gibt, an den man denken muss“ (F3_A: 159).

Im Mittelpunkt der Erzählung über das Tragen von Verantwortung innerhalb der Genossenschaft steht das Prinzip „Jeder soll partizipieren“. Partizipieren heißt, Verantwortung und Arbeitsaufwand gerecht verteilen. Um dies zu gewährleisten, wurde die Möglichkeit des rotierenden Vorstands in die Satzung aufgenommen, sodass perspektivisch jedes der (wohnenden) Mitglieder einmal diese Position innehaben soll. Es hat sich allerdings schon jetzt als nicht sinnvoll herausgestellt, den kompletten Vorstand im Turnus von zwei bis drei Jahren rotieren zu lassen, weshalb ein Vorstandsmitglied in der Position bleibt und nur zwei Mitglieder neu gewählt werden. Außerdem gibt es Überlegungen, den Abstand der Rotation zu vergrößern, um die Kosten für die notarielle Eintragung zu sparen. Ob dann der rotierende Vorstand in Zukunft tatsächlich umgesetzt wird und auch die weniger aktiven Mitglieder der Genossenschaft hier teilhaben, bleibt offen. Scheinbar bleiben nunmehr (nach Ende der Bauphase) die Aufgaben für längere Zeit bei den gleichen Mitgliedern.

Eine Schwierigkeit bei der Rotation stellt auch die Tatsache dar, dass derzeit nur sechs der neun Mitglieder aktiv am genossenschaftlichen Alltag beteiligt sind. Das Ehrenmitglied, das nicht im Haus wohnt, und zwei weitere Frauen partizipieren gar nicht. B führt dies auf Geschlechterrollen zurück, denn die beiden Partnerinnen von aktiven Mitgliedern hätten „wenig Bock auf das Ding“ (F3_B: 130) und würden sich selbst wohl auch nicht als Genossinnen sehen:

„Also der ganze Verwaltungskram, da ist ja ((A)) mit im Vorstand und ((A)) ist so quasi die *aktivste* von den Frauen. Und die anderen beiden, ich sag mal, die interessiert das halt *null*. Also ich glaube, die sind auch gar nicht im Organigramm, [...] weil sie auch ursprünglich bloß quasi in die Genossenschaft aufgenommen wurden, damit wir halt wenigstens neun haben“ (F3_B: 130).

Zur Kontrolle der einzelnen Vorstände wurde das Vier-Augen-Prinzip eingeführt. Die Entscheidungen im Vorstand sollen von mindestens vier Augen absegnet werden, um die Verantwortung zu verteilen. Dennoch wird der Umgang mit den Finanzen der Genossenschaft eher lax gehandhabt. Mit der EC-Karte der Genossenschaft kann jeder kaufen, was er für die Sanierungsarbeiten braucht. Es herrscht ein großes gegenseitiges Vertrauen im Umgang mit dem Genossenschaftskonto:

„Wir haben zwei Karten, <<lachend> die laufen> [offiziell] über ((Peter)) und ((Lukas)), [...] aber wir haben jetzt auch gelernt, die Unterschriften ((lacht)) dementsprechend anzupassen. Das heißt, du gehst einfach in [den] Baumarkt und holst das. Und [das] erscheint ja dann auf der Rechnung“ (F3_B: 96).

Dieses Vertrauen zwischen den aktiven Mitgliedern scheint allerdings erst gewachsen zu sein, denn in der Gründungsphase gab es Einwände gegen eine „Null-Acht-Fünfzehn-Satzung“, die aufgrund der Notwendigkeit einer zügigen Genossenschaftsgründung vorübergehend in Gebrauch sein sollte. Erst später wollte man die Mustersatzung aus dem Internet auf die Genossenschaft anpassen. Ein Mitglied, der die anderen noch nicht so gut kannte, sperrte sich gegen diese Vorgehensweise und plädierte für eine umfassende Diskussion um die erste Satzung.

Ein weiteres, aber eher am Rande erwähntes Thema, das die Verantwortungsübernahme in der Genossenschaft betrifft, ist die Unter- bzw. Weitervermietung von Zimmern im Haus. Manche Mitglieder vermieten Zimmer ihrer Wohnungen, die sie im Moment nicht benötigen, an Nicht-Mitglieder. Diese zahlen den gleichen Mietpreis wie die Mitglieder, denn damit geht keine Gewinnabsicht einher.

Die mit der Verantwortung einhergehende Eigeninitiative wird von A auch als Zwang empfunden. Da die Genossenschaft keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, sind ehrenamtliche Tätigkeiten auf nicht absehbare Zeit unumgänglich:

„Für mich persönlich heißt das *wahnsinnig* viel Eigeninitiative! Dieses ‚Ich raff mich jetzt auf‘ und *mache* das jetzt, *obwohl* es Sonntagvormittag ist ((beide lachen)). Und wir treffen uns jetzt alle in einer halben Stunde auf dem Dachboden und besprechen halt, was jetzt als nächstes anfällt. Es passiert nichts, weil es dir zugetragen wird, oder weil irgendjemand sagt: ‚Komm! Du musst das jetzt tun!‘ Sondern es ist immer: ‚Ja! wir machen das jetzt.‘ Und man muss halt ständig irgendwie sich aufraffen, mit Ideen nach vorn zu preschen. Man kann es halt nicht schleifen lassen. Das bedeutet das, glaub ich, in erster Linie. Und in zweiter Linie bedeutet das natürlich trotzdem, also trotz diesem naja gewissermaßen kann man es schon aber auch als *Zwang* bezeichnen. Du kannst es nicht jemandem überlassen, der sich darum kümmert, sondern du bist immer in der Verantwortung“ (F3_A: 113).

Ein letzter wichtiger Themenkomplex in den Erzählungen der Interviewten ist der um Barrieren und Treiber der Partizipation. Treiber wurden zwar nicht explizit genannt, jedoch kann man die Motivlage, vor allem „unser eigenes Ding machen“, als Antrieb für die Mitglieder betrachten. In den Interviews werden zudem drei Barrieren genannt: Partizipation kostet Zeit. Die ehrenamtlichen Aufgaben in der Genossenschaft nehmen viel Zeit in Anspruch, weshalb über die Schaffung einer Stelle nachgedacht und damit ein höheres Mietentgelt in Kauf genommen wird. Partizipation kostet Geld. Nach den ersten beiden Jahren rotierte der Vorstand und man hat festgestellt, dass dies mit für die kleine Genossenschaft erheblichen Kosten verbunden ist, weshalb man nun darüber nachdenkt, die Rotation in größeren Abständen stattfinden zu lassen. Und Partizipation kostet Nerven. Die Konflikte, die während der Gründungsphase ausgetragen wurden und die Wissensaneignung, die mit der Unternehmensgründung einhergehen musste, werden als nervenaufreibend und anstrengend empfunden:

„Ich war im Team Satzung ((beide lachen)). Und das war wirklich krass! Also da haben wir wirklich superkrass viel diskutiert und es wurde dann auch superschnell persönlich, weil der eine dann immer denkt, er ist schlauer als der andere. Weil es geht halt um Paragraphen. Um haufenweise freakigen *Scheiß* für uns. Die wir alle – was weiß ich – Linguisten und Kulturwissenschaftler und Theaterwissenschaftler [sind]. Das ist halt alles völlig, völlig fremd“ (F3_A: 161).

Die Möglichkeiten der direkten Teilhabe, das alltägliche Eingebundensein, die hohe finanzielle Beteiligung am Unternehmen und das selbstbestimmte, eigenverantwortliche Handeln aus der Motivation heraus, Eigentum zu schaffen, das den eigenen Wünschen entspricht, ist als projektbasierte Partizipation zu werten.

6.2 Typ 2: Werteorientierte Partizipation

Unter den Typus der „werteorientierten Partizipation“ fallen in unserer Studie wirtschaftlich erfolgreiche, stark wachsende Genossenschaften, welche sich als Alternative zu den herkömmlichen Unternehmen als auch agierenden Genossenschaften in der jeweiligen Branche verstehen. In der Studie wird dieser Typ durch je eine Konsum-, eine Kredit- und eine Agrargenossenschaft vertreten.

Dieser Typus ist dadurch gekennzeichnet, dass Partizipation als sinn- und identitätsstiftendes Moment fungiert, dieses aber mit einer Reihe weiterer Werte, insbesondere ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit verbunden ist. Der Gewinnmaximierung wird hingegen explizit eine nachrangige Bedeutung zugeschrieben. Die Bezeichnung des Typus als „werteorientierte Partizipation“ soll entsprechend die Ausrichtung an der Perspektive der Nachhaltigkeit in Verschränkung mit Partizipation als sinnstiftendes Moment hervorheben. Auch dieser zweite Typ ist, wie im Typus „projektbasierte Partizipation“ in einem alternativen, oftmals ökologisch motivierten Milieu verankert, wobei dieses Milieu aufgrund des Wachstums und der Größe der Genossenschaften als erheblich größer einzustufen ist und auch die Kunden und Sympathisanten der jeweiligen Genossenschaften umfasst.

Die Wahl der Rechtsform Genossenschaft erfolgte in allen Fällen des Typs bewusst, da sie als kompatibel mit den vertretenen Werten bzw. dem Werthorizont erachtet wird. Sie wird ferner auch als eine Möglichkeit gesehen, mit den Problemen des Wachstums (und damit der Frage der Partizipation) umzugehen, die in anderer Rechtsform (etwa als Verein) so nicht mehr handhabbar erschienen. Auch wenn die Wahl der Rechtsform bewusst erfolgte, ist für diesen Typ auch kennzeichnend, dass die Vorteile der Genossenschaft im Sinne von Partizipation erst in der weiteren Entwicklung der jeweiligen Genossenschaft für die Akteurinnen und Akteure sichtbar wurden und die Idee der Genossenschaft den ursprünglichen Wertekanon ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit entsprechend ergänzte.

Betrachtet man die vorhandenen Partizipationsinstanzen für Mitglieder, gehen diese oftmals über die rechtlichen Vorgaben hinaus: Trotz der beachtlichen Größe und Mitgliederzahl der Genossenschaften dieses Typus – zwischen 2.200 und 45.000 Mitglieder – werden Instanzen direkter Partizipation für Mitglieder aufrechterhalten und organisiert. Dies zeigt sich etwa an der bewussten Aufrechterhaltung der Generalversammlung. Obgleich die Partizipation der Mitglieder unterschiedlich stark ausgeprägt ist, finden sich in allen Fällen dieses Typs vielfältige formelle und informelle Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, beispielsweise in Form von Zukunftswerkstätten. Klassische Formen repräsentativer Mitarbeiterpartizipation, wie z. B. die Betriebsräte, finden sich hingegen nicht. In den Fällen des Typus setzt man auf alternative Gremien und hat Vertrauenskreise eingerichtet.

Dies geschieht in der Überzeugung, dass alternative Formen der repräsentativen Mitbestimmung besser zum Selbstverständnis der Genossenschaft als „werteorientierter“ Gemeinschaft passen würden, wohingegen Betriebsräte nur bestimmte Interessen vertreten und damit implizit eher ein konflikthaftes Verständnis von organisationalem Handeln. Den informellen und wertstiftenden Charakter der Partizipation entsprechend übernimmt der Vorstand in den Genossenschaften dieses Typus eine strategische Rolle mit verstärkter Kommunikationsarbeit gegenüber den Mitgliedern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Fungiert Partizipation somit als wichtiges sinnstiftendes und praktisches Moment in den untersuchten Fällen, erfordern das Wachstum und die damit auch verbundene räumliche Distanz in den Genossenschaften zugleich eine permanente Reflexion über die Möglichkeiten der Aufrechterhaltung partizipativer Praktiken.

Fall 7: Anders als die Anderen

Bei diesem Prototyp handelt es sich um eine in den 1970er Jahren gegründete Genossenschaftsbank (vgl. Fall 7), die ihren Hauptsitz in Nordrhein-Westfalen hat und weitere sieben Geschäftsstellen im Bundesgebiet unterhält. Zum gegenwärtigen Stand hat die Genossenschaft rund 45.000 Mitglieder, über 500 Beschäftigte, einen sogenannten Vertrauenskreis als Vertretungsorgan der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit neun Mitgliedern, einen vierköpfigen Vorstand und einen Aufsichtsrat, bestehend aus neun Personen. Mit einer Bilanzsumme von aktuell rund vier Milliarden Euro zählt die Bank zu den größten unter den über 1.000 Genossenschaftsbanken in Deutschland. Die Bank hat rund 200.000 Kunden, davon also ca. 155.000, die nicht Mitglied der Genossenschaft sind.

Kontext: Hype um die Bank, Eigenkapital und das Problem niedriger Zinsen

Als relevant für das aktuelle sozioökonomische Umfeld und die sozioökonomische Situation der Bank erweist sich zunächst das Ereignis der globalen Finanzkrise und deren Folgen, die einen „Hype“ hinsichtlich der Entwicklung der Mitgliederzahlen und des Kundenwachstums bei der Bank ausgelöst haben, wobei diese Entwicklung für die Bank auch eine Herausforderung darstellt.

Aus Sicht des interviewten Vorstandsstabes war die Finanzkrise der Jahre 2007 bis 2009 der Auslöser, dass „sich viele Menschen Gedanken machen: „Ist der Finanzmarkt eigentlich so gut aufgestellt?“ Und die haben nach Alternativen gesucht und dann irgendwie zur ((TGR))-Bank gefunden“ (F7_A: 34). Diese Positionierung als Alternative zu den als vorherrschenden und als problematisch empfundenen Geschäftspraktiken „normaler“ Banken kennzeichnet auch die grundsätzliche Wahrnehmung der interviewten Mitglieder und Beschäftigten. Mehrfach werden dabei insbesondere die Deutsche Bank oder die Postbank (nach der Übernahme durch die Deutsche Bank) als Negativbeispiel genannt, die auch symbolisch für das normale und als problematisch verstandene Agieren der Finanzbranche stehen.

Ein wichtiger Aspekt des rechtlichen Kontextes betrifft den Bereich der Bankenregulierung, wobei insbesondere die unter dem Stichwort Basel III versammelten Regulierungsvorschriften Erwähnung finden. Basel III zielt, vor dem Hintergrund der Erfahrungen der globalen Finanzkrise, unter anderem auf eine Stärkung der Eigenkapitalbasis von Banken. In diesem Zusammenhang ist der von Seiten des Vorstandes eingebrachte und von der Mehrheit der Generalversammlung angenommene Vorschlag, für die bisher dividendenfreien Einlagen der Mitglieder Gewinnanteile zu zahlen, von besonderer Bedeutung. Die in diesem Kontext kontrovers geführte Diskussion berührt auch das Selbstverständnis der Bank als alternatives Modell innerhalb des Bankensektors – in der Darstellung der Kategorie Identität wird hierauf zurückzukommen sein.

Ein weiterer hervorzuhebender Aspekt des sozioökonomischen Kontextes ist die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank in Folge der globalen Finanzkrise, die für die Genossenschaftsbank Schwierigkeiten mit sich bringt. Die wesentliche Finanzierungsgrundlage der Bank ist die Zinsmarge zwischen den Einlagen der Mitglieder und den vergebenen Krediten. Ist das absolute Zinsniveau entsprechend niedrig, gestaltet sich die Kalkulation und Aufrechterhaltung einer die Liquidität absichernden Zinsmarge als problematisch. Aus Sicht des von uns interviewten Mitglieds des Vorstandsstabes

wird mit Rekurs auf den „Markt“ begründet, dass auch bei der Genossenschaftsbank letztlich die Kunden abwandern würden, wenn diese ihre Einlagen als nicht mehr attraktiv ansähen:

„Also eigentlich ist uns ja egal wie hoch das Zinsniveau ist. Interessant ist die Marge, also die Differenz zwischen dem Soll-Zinssatz und dem Haben-Zinssatz, nicht wahr? Wenn wir jetzt allerdings Kredite vergeben für 1,5 Prozent für eine Baufinanzierung und wir wollen eigentlich zwei Prozent Marge haben, dann müssten wir natürlich zu den Einlage-Kunden hingehen und sagen: ‚Jetzt müsst ihr minus 0,5 Prozent Zinsen bezahlen und nicht bekommen.‘ Und [...] das lässt der Markt nicht zu, ja? Also dann würden die Kunden das Geld dann doch abziehen und sich in Bargeld auszahlen lassen und das vielleicht in den Tresor legen oder so was“ (F7_A: 26).

Schließlich findet sich als letztes hier anzuführendes Element des sozioökonomischen Kontextes der Verweis auf ein bestimmtes Milieu, aus welchen sich die Mitglieder und Kunden der Bank rekrutieren. Hinsichtlich der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die – trotz des ggf. weiten Weges – die Generalversammlung besuchen, heißt es von Seiten des Vorstandsstabes:

„Das sind häufig Menschen, die, wenn sie einkaufen, auch nicht beim Rewe, sondern im Bioladen einkaufen, ne? Und [diese Menschen] haben eben einen besonderen Bezug zu dem Thema. Es sind überdurchschnittlich viele Akademiker, die dabei sind. Gar nicht mal unbedingt in den hohen Einkommensklassen, also nicht so die Schönen, Großen, Reichen und Berühmten. Es sind viele Leute, die sehr bewusst leben und für die das Geldeinkommen oder Vermögen nicht unbedingt die erste Priorität im Leben spielen, sondern auch andere Werte eine wichtige Rolle spielen“ (F7_A: 30).

Akteurinnen und Akteure: Generalversammlung, Vertrauenskreis und globale Vernetzung

In den Interviews werden eine Reihe genossenschaftsinterner Akteurinnen und Akteure (Vorstandsstab, Vertrauenskreis, Regionalleiter, Aufsichtsrat, Mitarbeiter, Kunden, Mitglieder, Vorstand, Generalversammlung, Compliance-Beauftragter) sowie weitere genossenschaftsexterne Akteurinnen und Akteure (Global Alliance for Banking on Values, Prüfverband, andere Banken, nationale und supranationale Institutionen, soziale Bewegungen) genannt. Die Reflexion über Mitglieder und Kunden und deren Engagement spielt eine zentrale Rolle – sei es im Kontext der aktuellen Markt- und Zinslage (so etwa durch den Vorstandsstab), hinsichtlich ihrer ökologisch-sozialen Werthaltungen (so durch die Mitglieder selbst) oder in Bezug auf die Teilnahme an und die Beteiligung in der Generalversammlung.

Einen weiteren wichtigen *internen Akteur* – auch hinsichtlich der Frage der Partizipation – stellt der Vertrauenskreis als Mitarbeitervertretung dar. Die Rolle des Vertrauenskreises für die Partizipation wird dabei insbesondere durch ein Mitglied jenes Gremiums adressiert, jedoch auch von dem Mitarbeiter im Vorstandsstab erwähnt. Auch die Generalversammlung spielt in den Aussagen dieser beiden Angestellten der Bank eine wichtige Rolle. Hervorzuheben sind hinsichtlich der internen Akteurinnen und Akteure ferner die Branchenkoordinatoren – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Kreditgeschäft gezielt bestimmte Bereiche fördern, beispielsweise soziales Wohnen oder erneuerbare Energien. Aus Sicht der von uns interviewten Mitarbeiter stellt dies eine weitere Besonderheit der Bank dar. Auch den Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements innerhalb der Abteilung für Controlling beschreiben die Angestellten als ein solches Spezifikum des Unternehmens.

Hinsichtlich der *genossenschaftsexternen Akteurinnen und Akteure* kommen der Genossenschaftsverband und die damit verknüpfte Prüfung der Genossenschaft nur im Interview mit dem Mitglied des Vorstandsstabes zum Tragen. Der Verband ist insbesondere hilfreich aufgrund der zur Verfügung gestellten Informationen zu rechtlichen Änderungen etc., welche dann in vielen Fällen als „entscheidungsvorbereitend“ (F7_A: 60) für die Arbeit der Genossenschaft angesehen werden. Nicht zuletzt fungiert der Verband auch als Interessenvertretung der Genossenschaftsbank(en).

In Bezug auf die genossenschaftsexternen Akteurinnen und Akteure erfolgt weiterhin die Erwähnung von nationalen und supranationalen Institutionen, insbesondere durch die Mitgliederzeitschrift, in der regelmäßig dezidierte Stellungnahmen zu aktuellen politischen Ereignissen (Fukushima, Ausbau erneuerbarer Energien, TTIP) zu finden sind, die gemäß den Ansprüchen eines wertorientierten Bankings gerahmt werden. In positiver Hinsicht wird durch eine Mitarbeiterin auch ein globales Netzwerk für wertorientiertes Banking erwähnt, was die eigene Bank als Teil einer sich vernetzenden, globalen Bewegung erscheinen lässt. Im Mitgliederbrief wird schließlich wiederholt Rekurs auf soziale Bewegungen wie Occupy genommen. Eine konkrete Unterstützungsaktion für die Occupy-Proteste in Frankfurt 2011 führte nach Ansicht eines Mitarbeiters der Kommunikationsabteilung dabei zu einem signifikanten Anstieg der Kundenzahlen.

Identität: „Ein sozial ausgelegtes Geschäftsmodell“

Satzungsgemäß wird vom Vorstandsstab die Förderung des Mitgliedernutzens als primärer Zweck der Genossenschaftsbank angesehen. Dabei wird die Bank in einer Art Vermittlerrolle zwischen Mitgliedern, Kundinnen und

Kunden, welche Geld anlegen wollen, und Akteurinnen und Akteuren, welche Kapital benötigen, gesehen.

Neben dieser branchenspezifischen Zweckbestimmung tritt eine wertorientierte Komponente hinzu, welche die Vermittlungstätigkeit im Hinblick auf die Förderung und Zwecksetzung eines sogenannten sozial-ökologischen Bankings spezifiziert. Es geht also um den „Bezug zur Nachhaltigkeit, zu sozialen oder ökologischen Inhalten und zu dem unmittelbaren Nutzen für die Menschen, die das Geld anlegen oder das Geld brauchen“ (F7_A: 6). Aus Sicht eines Mitgliedes wird gerade hierin der primäre Zweck gesehen, der auch über die Bank hinauswirken soll:

„Natürlich muss die ((TGR-Bank)) auch den Anspruch haben, solide zu wirtschaften. Aber das Hauptziel von der ((TGR-Bank)), so wie ich sie verstehe, ist, dass sie eben ihr sozial ausgelegtes Geschäftsmodell verbreiten und weiterentwickeln können und dass sie möglichst viele soziale Projekte finanzieren können“ (F7_F: 100).

Schließlich erweist sich die Ausrichtung auf die sogenannte Realwirtschaft als eine dritte Zwecksetzung. Mit Realwirtschaft wird – in Abgrenzung zum Finanzsektor – derjenige Bereich einer Volkswirtschaft umschrieben, der sich der Produktion, dem Vertrieb und dem Konsum von Gütern und Dienstleistungen widmet. Damit grenzt sich die Genossenschaftsbank in ihrem Selbstverständnis von rein auf die Finanzmärkte gerichteten Geschäftspraktiken und Instrumenten ab.

Im Hinblick auf die Werte der Genossenschaftsbank ist zunächst der Aspekt der Demokratie bedeutsam. Die demokratische Verfasstheit wird dabei auf einer sehr grundsätzlichen Ebene, im Sinne des klassischen „one member, one vote“ und der Eigentümerschaft der Mitglieder an der Bank, diskutiert: „Also die Genossen entscheiden ja, wer im Endeffekt leitet etc., also ist es demokratischer“ (F7_B: 30). Ein anderes Mitglied hebt ebenfalls die demokratischen Grundsätze der Bank hervor:

„Also ich finde auf jeden Fall das Modell super. Also die Bank gehört mir ja im Grunde mit einem superwinzigen Anteil. Die Bank gehört ihren Mitgliedern und es ist natürlich ein eher basisdemokratisches Modell – jetzt im Gegensatz zu einer klassischen Geschäftsbank oder Investmentbank“ (F7_F: 30).

Beziehen sich eine Reihe von Aussagen auf die an das Eigentum gekoppelte Mitsprache, wird eine demokratische Orientierung auch für die internen Prozesse der Genossenschaft, hier dann im Sinne von Mitsprache und Partizipation, in Anspruch genommen:

„Also dieses Udemokratische, das hören wir jetzt vielleicht eher noch von anderen, die mit uns arbeiten. [Die sagen], dass wir ziemlich viel Partizipation eigentlich zulassen und dass das Verständnis da ist, dass Leute mitentscheiden möchten“ (F7_D: 54).

Weiter im Bereich der Werte zu verorten sind Aussagen, die die Orientierung an Nachhaltigkeit bzw. nachhaltigen Projekten und einem werteorientierten, d. h. hier sozial-ökologischen Banking zum Ausdruck bringen und oben bereits als primäre Zwecke der Bank thematisiert wurden. Der Vorrang eines nachhaltigen Bankings zeigt sich auch darin, dass die Genossenschaft aktives Mitglied der 2009 gegründeten Global Alliance for Banking on Values (GABV) ist, die aktuell (2016) ca. 30 sozial und ökologisch orientierte Banken umfasst. Die Genossenschaftsbank organisiert dabei Netzwerktreffen und bindet auch direkt Beschäftigte für die Koordination und die Entwicklung des Netzwerkes ein.

Transparenz stellt einen weiteren Wert der Bank dar und spielt zu einem hinsichtlich der Verwendung der Einlagen der Mitglieder und Kunden – Kreditvergaben, Projektförderung – eine Rolle. Neben den generellen Aussagen, welche Projekte oder Branchen nicht gefördert werden (Atomkraft, Rüstung, Agrogentechnik, Kinderarbeit) bzw. dezidiert unterstützt werden (z. B. ökologische Landwirtschaft, erneuerbare Energien, Soziales, Bildung), gibt es die sogenannte Transparenzgarantie, welche die Offenlegung aller vergebenen gewerblichen Kredite umfasst, inklusive der Fördersumme und einer entsprechenden Projektbeschreibung. Diese Transparenz wird auch von einem Mitglied als äußerst positiv bewertet und gegen mögliche Nachteile monetärer Art abgewogen:

„Ich finde es toll. Man kriegt vielleicht manchmal ein bisschen weniger Zinsen oder man zahlt ein bisschen mehr Kontoführungsgebühr, aber dafür ist es halt transparent und klar, was mit deinem Geld passiert“ (F7_F: 50).

Mit dieser Offenlegung hinsichtlich der Mittelverwendung ist auch die Wahlmöglichkeit der Mitglieder oder Kunden verknüpft, in welchem Bereich bzw. in welchen Branchen ihre Einlagen eingesetzt werden sollen.

Neben der Transparenz der Mittelverwendung wird diese auch hinsichtlich der internen Abläufe konstatiert, so etwa mit Blick auf den Informationsfluss zwischen Vorstand und Vertrauenskreis aus Sicht des Vertrauenskreismitgliedes:

„Also ich kenn jetzt andere Betriebsräte nicht. Aber nach dem, was ich mitbekomme, ist die Kommunikation etwas anders. Der [...] Wirtschaftsausschuss beispielsweise ist im Normalfall dafür da, wirtschaftliche Zahlen vom Arbeit-

geber einzufordern. Das ist bei uns kein Problem! Wir kriegen die auf dem Silbertablett serviert! [...] Die Transparenz [...] ist einfach extrem hoch“ (F7_E: 24–26).

Weiter wird die Idee der Genossenschaft – deutlich sichtbar bereits am Wert Demokratie – als grundsätzlich begrüßenswert und für die Wertorientierung der Bank als das adäquate Modell herausgestellt. Dabei erweist sich die Genossenschaftsform aber auch als eher nachgelagerter Wert, dessen Bedeutung man erst im praktischen Vollzug schätzen gelernt hat:

„Ehrlich gesagt [ging es] im Nachhinein eher um das Ethische. Seit ich bei der Genossenschaft bin, ist mir das Genossenschaftliche immer wichtiger geworden, weil ich sehe, wie es im Tagtäglichen gelebt wird“ (F7_E: 12).

Gleichwohl spielt auch die Angst vor dem Verlust der ursprünglichen Werte der Bank eine Rolle. Dies wird vor allem im Zusammenhang mit dem starken Wachstum der Bank gesehen oder bezieht sich auf einzelne, herausragende Ereignisse, wie etwa die Entscheidung für eine Dividendenzahlung auf Einlagen.

Bezogen auf das Selbstbild wurden bereits bei der Diskussion der Werte vornehmlich positiv konnotierte Aussagen sichtbar, die eine gewisse Übereinstimmung von propagierten Werten und dem Bild, das die Genossenschaftsakteurinnen und -akteure von der Genossenschaft haben, anzeigen. So finden sich eine Reihe von Zuschreibungen, die das sozial-ökologische Engagement der Bank herausstellen. In diesem Zusammenhang wird eine grundsätzliche Affinität der Genossenschaftsmitglieder zu Fragen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit angenommen. Hieraus abgeleitet wird auch eine hohe Identifikation der Mitglieder und Kunden mit der Bank; so etwa aus der Sicht einer Mitarbeiterin:

„Also da ist einfach ein ganz anderes Interesse, was mit der Bank verbunden ist. Da ist eben das Interesse wirklich darauf [ausgerichtet], die Ziele, die mit dieser Bank verbunden sind langfristig umzusetzen und in der Hinsicht ist da der Rückhalt durch die Eigenkapitalgeber ein ganz anderer. Die Identifikation auch mit der Bank als solche ist eine ganz andere, als wenn ich irgendwie eine Aktie von der Deutschen Bank hab oder so“ (F7_E: 126).

Dies verstärkend, findet sich die Aussage, dass sich die Mitglieder als Teil einer Bewegung fühlen, die ein „sozial-ökologisches Banking möglich machen möchte“ (F7_A: 30). Hierunter fällt auch die emphatisch geäußerte Vorstellung einer Gemeinschaft und eines Gemeinschaftsgefühls:

„[MT:] Was bedeutet das, Mitglied zu sein?

[F7_D:] Ja irgendwie noch tiefer drin sein, ja! Vielleicht noch mehr [sich als] Teil dieser Gemeinschaft zu fühlen, auch dass man das ist“ (F7_D: 35–36).

Hierzu im Kontrast beschreibt sich ein von uns interviewtes Mitglied selbst als „typisch passiv“ und greift damit auch auf ein offenbar bestehendes Bild von (Kredit-)Genossenschaftsmitgliedern zurück. Schließlich finden sich eine Reihe von generalisierenden Aussagen, die im Grundsatz die Andersartigkeit der Bank betonen, etwa indem diese eine „gute Sache“ und eine „besondere Bank“ im Allgemeinen oder unter den Genossenschaftsbanken sei. Im Zusammenhang mit regionalen Veranstaltungen der Bank wird daher auch von „unseren Themen“ gesprochen, womit sozial-ökologische Belange gemeint sind. Dies spiegelt sich auch in der Themenfaltung der Mitgliederzeitung wieder. So spricht sich beispielsweise einer der Vorstände gegen „Besitzstandsdenken“ und für mehr Solidarität und Gerechtigkeit zwischen den Generationen aus.

Im Bereich des individuellen Antriebs, Mitglied, Mitarbeiterin oder Mitarbeiter der Genossenschaft zu sein, finden sich eine Reihe von Motiven wieder, die bereits in der Diskussion der Werte und des Selbstbildes eine Rolle spielten, etwa Aussagen, in denen die ethische Ausrichtung der Bank eine wesentliche Rolle für die Mitgliedschaft oder die Mitarbeit spielt. Neben dem direkten Bezug auf die ethische bzw. sozial-ökologische Ausrichtung der Bank finden sich einzelne Aussagen, welche die Idee, Teil einer Bewegung zu sein, und auch das Modell der Genossenschaft als Gründe des Engagements ins Spiel bringen.

Hinsichtlich der Idee der Genossenschaft im Sinne einer demokratischen Perspektive für Unternehmen ist dabei wiederum die oben bereits erwähnte Nachgelagertheit jenes Motivs auffällig. So war für ein Mitglied sozusagen das ethische Investment der Ausgangspunkt der Motivation. Erst in der Folge fand die Auseinandersetzung mit der Genossenschaftsidee statt: „Prinzipiell hat sich das bei mir, glaub ich, erst später entwickelt, dass ich das Genossenschaftsmodell an sich ganz cool fand. Also die ((TGR-Bank)) war eigentlich die erste Genossenschaft, mit der ich so intensiv zu tun hatte“ (F7_F: 10).

Schließlich spielt auch der Aspekt der Geldanlage eine Rolle. Das Zinsmotiv der Geldanlage steht dabei neben dem Motiv, das eigene Geld ethisch vertretbar anzulegen: „Also für mich ist es halt auch eine Geldanlage. Es ist [...], ich überleg jetzt grad was mir wichtiger ist, der Geldanlageeffekt oder der soziale Effekt, denn ich glaube, man kann es nicht trennen. Es ist einfach beides“ (F7_F: 62).

Partizipation: Alternative Formate und über den rechtlichen Rahmen hinaus

Betrachtet man die repräsentative Partizipation, existiert mit dem sogenannten Vertrauenskreis ein Gremium, das ein weiteres Spezifikum dieses Prototyps darstellt. Für die aktuell neun gewählten Mitglieder des Vertrauenskreises erfolgt eine partielle Freistellung von anderen Aufgaben bzw. eine prozentuale Berücksichtigung ihrer Tätigkeit im Arbeitsvertrag. Die Mitglieder des Vertrauenskreises fungieren arbeitsteilig für die verschiedenen Bereiche der Bank als Ansprechpartner bzw. sind dort generell in die entsprechenden Abläufe und Entscheidungen eingebunden:

„Also wir sind erst mal ein Gremium. Jedes Mitglied, also vor allem die Mitglieder im ((Hauptsitz der Bank)), haben bestimmte Teams, denen sie zugeordnet sind. Also z.B. Kommunikation hat einen Ansprechpartner, Kreditbereich hat einen Ansprechpartner und so, ne? Also jedes Team hat einen Ansprechpartner, der eben entsprechend mit dem Team im Austausch ist und auch mit den entsprechenden Führungskräften. [Dieser Ansprechpartner] geht in die Jour fixes, in die Teammeetings und zeigt Präsenz. Wenn jetzt z.B. so eine Überarbeitung einer Struktur, einer Organisationsstruktur erfolgt, dann geht derjenige, der für diesen Bereich zuständig ist, auch eben mit in die Workshops und macht das alles mit“ (F7_E: 52).

Der Vertrauenskreis wird von dem interviewten Gremiumsmitglied dabei als „Betriebsrat plus“ bezeichnet. Dies wird damit begründet, dass man erstens mit mehr Rechten und Mitsprachemöglichkeiten ausgestattet sei als ein klassischer Betriebsrat. Zweitens sei man als „Kümmerer“ auch offen für die persönlichen, über die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung hinausgehenden Belange der Beschäftigten, und drittens – im Gegensatz zur Wahrnehmung von Betriebsräten – sieht man sich als „nicht instrumentalisiert“ an. Mit Blick auf die eigene Machtposition, auch gegenüber dem Vorstand, heißt es entsprechend selbstbewusst:

„Wir [...] müssen auch final sämtlichen Änderungen, Umstrukturierungen, personellen Veränderungen [...] zustimmen. Also wenn wir nicht zustimmen, würde das nicht passieren, ja? Deshalb machen es die meisten [so], dass sie uns frühzeitig mit einbinden, damit sie nicht das Risiko eingehen, dass sie viel gearbeitet haben und wir am Ende nicht zustimmen“ (F7_E: 48).

Die Alternative, d. h. die Gründung eines Betriebsrates, ist dabei ein durchaus wiederkehrendes Thema. Dieses Thema wird, so die Wahrnehmung, immer wieder in die Bank hineingetragen – insbesondere durch neue Beschäftigte aufgrund von deren Erfahrungen in anderen Banken und da diese „das ande-

re System kennen“ (F7_E: 29). Gleichwohl ergab sich aus der Diskussion bisher immer, „dass uns das so besser geht, dass wir so eben mehr Rechte haben“ (F7_E: 32). Die starke Position des Vertrauenskreises scheint sich auch daraus zu speisen, dass ein Betriebsrat letztlich „schnell“ gegründet werden kann und „das weiß auch der Arbeitgeber“ (F7_E: 32). Weiterhin wird konstatiert, dass die Transparenz innerhalb des Unternehmens „extrem hoch“ sei; d. h. dass ein offener Austausch von Informationen insbesondere zwischen Vorstand und Vertrauenskreis stattfindet. Gleichwohl werden diese Offenheit und die Gesprächsbereitschaft des Vorstandes als ein Entgegenkommen verstanden:

„Die Transparenz [...] ist einfach extrem hoch. Der Vorstand, also wenn wir [...] eine Konferenz haben, wo wir uns untereinander austauschen und wir laden den Vorstand ein, [...] dann kommt der auch und steht für sämtliche Fragen zur Verfügung. Wir können jederzeit, also das tun wir jetzt nicht alle, meistens macht das der Sprecher, aber wenn wir sagen: ‚Wir bräuchten mal einen Termin! Wir haben Gesprächsbedarf‘ oder so, dann geht das sofort. Es ist auch ein großes Entgegenkommen einfach da“ (F7_E: 26).

Zu den im Kontext des Vertrauenskreises weiter vorfindbaren Partizipationspraktiken zählen auch die wöchentlichen Montagstreffen in der Mittagspause, bei denen die Mitarbeiter den Vertrauenskreis ansprechen können. Herauszustellen sind außerdem die Mitgestaltung informeller Netzwerke zu verschiedenen Themen (bspw. das „Netzwerk Familie-Beruf“) und eine wöchentliche Videokonferenz des Vertrauenskreises am Dienstag, die als wichtigstes Format des Austausches zwischen dessen Mitgliedern fungiert. Auch wird bei Einkommens- und Arbeitszeitfragen der Vertrauenskreis mit herangezogen bzw. besitzt, etwa bzgl. der Überstundenregulierung, auch entsprechende Entscheidungsgewalt. Als bedeutsam im Sinne von Partizipation erweist sich auch die grundsätzliche Teilnahme eines Mitgliedes des Vertrauenskreises bei Bewerbungsgesprächen. Diese werden durch ein Dreiergremium geführt, neben dem Vertreter des Vertrauenskreises sind ein Vertreter der Mitarbeiterentwicklung und die zuständige Führungskraft anwesend. Alle drei Personen haben final gleiches Stimmrecht bei der Bewerberauswahl.

Weiter hervorzuheben ist die, nach Aussage des Vertrauenskreismitgliedes, federführende Mitgestaltung der „Einkommensordnung“, vergleichbar mit einem Haustarifvertrag. Hierfür existiert im Vertrauenskreis ein Unterausschuss, der sich mit sämtlichen Einkommensfragen beschäftigt und die jährlich auf der Generalversammlung zur Abstimmung gestellte Einkommensordnung im Kontext des sogenannten „Einkommenskreises“ überarbeitet.

Blickt man nun auf Formen der direkten Partizipation, ist zunächst die zweitägige *Generalversammlung* hervorzuheben. So wird betont, dass es sich noch, im Unterschied zu anderen Genossenschaftsbanken, um eine „richtige“ Generalversammlung handelt. Trotz der Größe der Bank hält man offenbar bewusst an einem zumindest im Grundsatz basisdemokratischen Format fest. Die Größe der Generalversammlung von mehreren hundert Teilnehmern – in einem Interview auf rund 500 Teilnehmer geschätzt, bei der teilnehmenden Beobachtung auf rund 1.000 – spielt insofern eine Rolle, da der Anspruch artikuliert wird, eine aktive Einbeziehung der Teilnehmer zu ermöglichen. Dies geschieht durch offen gestaltete Podiumsdiskussionen, World-Café-Formate, Zukunftswerkstätten, Workshops und ähnlichem. Aus Sicht einer Mitarbeiterin erscheint die Generalversammlung als ein Ort „gelebter“ Demokratie, an dem jedwede Frage seitens der Mitglieder grundsätzlich legitim ist. Andererseits wird durch den Verweis auf die unterschiedliche Kompetenz der teilnehmenden Mitglieder die basisdemokratische Idee in gewisser Weise relativiert. Wortmeldungen würden zwar aufgegriffen, aber:

„In der Regel sind das Sachen, die wir entweder vorher schon mal gehabt haben und uns gut überlegt haben, oder die irgendwie ins Leere laufen und [...] nichts bringen, weil vielleicht irgendwelche Voraussetzungen nicht berücksichtigt worden sind oder Zusammenhänge nicht gesehen worden sind, ne?“ (F7_A: 52).

In dieser Hinsicht wird die Generalversammlung dann eher als „Entlastungsorgan“ (F7_A: 52) verstanden, was dem ‚klassischen‘ Verständnis einer Generalversammlung entspricht. Schließlich wird die Generalversammlung auch als eine Art zweitägiges Jahresfest mit einem bunten und vielseitigen Programm begriffen, das nicht nur aus der formalen Gremiensitzung besteht. Vielmehr gibt es zahlreiche, oben bereits erwähnte Begegnungsmöglichkeiten zwischen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Mitgliedern sowie ein umfangreiches Rahmenprogramm.

Schaut man auf weitere Elemente und Aussagen zur direkten Partizipation, lässt sich die Teilhabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von weiteren Aspekten der Teilhabe der Mitglieder, Kundinnen und Kunden unterscheiden. Hinsichtlich der Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird eine nach Möglichkeit angstfreie Kultur postuliert. So fungiert der Vertrauenskreis als genereller Ansprechpartner für die Beschäftigten und dies auch in den Fällen, in denen sich die Beschäftigten nicht trauen, mit der Führungsebene direkt ins Gespräch zu kommen. Dies wird zurückgeführt auf die (negativen) Erfahrungen in anderen Banken.

Innerhalb der Bank wurde eine Reihe von weiteren Formaten etabliert, die auf die Teilhabe der Beschäftigten abzielen:

- Workshops und Zukunftswerkstätten zu wechselnden Themen, für welche sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Ideen bewerben können
- monatliche Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten zu wechselnden Themen
- wöchentliche offene Diskussionsrunden für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Hauptfiliale (wobei hier die aktuell fehlende Möglichkeit der Videoübertragung bemängelt wird)
- Veranstaltungen zur Diskussion der jährlich neu zu verhandelnden Einkommensordnung

Schließlich wurde ein Netzwerk Familie-Beruf von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter initiiert, welches konkret Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie entwickeln soll.

Bezogen auf die weitere direkte Partizipation der Kundinnen, Kunden und Mitglieder spielen zahlreiche Social-Media-Aktivitäten eine Rolle. So wurde bereits vor einigen Jahren ein Blog initiiert, weiter läuft die Kommunikation insbesondere mit jüngeren Kundinnen und Kunden bzw. Zielgruppen über Facebook, Twitter, Newsletter etc. Prinzipiell kann man den Vorstand respektive dessen Referenten per E-Mail kontaktieren.

Über die oben erwähnten sozialen Medien hinaus werden Informationsveranstaltungen durchgeführt, bei denen etwa der Vorstand über die aktuelle Entwicklung der Bank berichtet und eine entsprechende Möglichkeit zur Diskussion besteht. Schließlich wird zwei- bis dreimal jährlich die Mitglieder- und Kundenzeitschrift herausgegeben, die sowohl über die Aktivitäten der Bank berichtet als auch gesellschaftliche Themen in den Blick nimmt. In dieser Zeitschrift werden auch regelmäßig die geförderten Projekte vorgestellt und ausgewählte Beispiele näher beleuchtet. Generell wird die Position vertreten, eine möglichst breite Mitwirkung der Mitglieder, Kundinnen und Kunden anzustreben. Ein Spezifikum im Sinne direkter Partizipation der Mitglieder besteht neben der Offenlegung der Einkommensstruktur insbesondere in der unter „Werte“ bereits geschilderten „Transparenzgarantie“ hinsichtlich der Verwendung der Einlagen der Mitglieder.

Im Hinblick auf die finanzielle Partizipation spielte in der Vergangenheit die bereits erwähnte Diskussion um die Zahlung einer Dividende auf die Einlagen der Mitglieder eine herausgehobene Rolle. Kern der Auseinandersetzung war, dass das Zinsmotiv eben nicht der Grund für ein Engagement in

der Bank war (und auch nicht sein sollte). Sichtbar wurde, dass „die Leute Angst haben, dass die ((TGR))-Bank ihr Gesicht verliert, die Gründe, die eigentlich die Leute dazu bewegt haben, zur ((TGR))-Bank zu kommen und Mitglied zu werden“ (F7_E: 107).

Unter Verweis auf die neuen Vorschriften und auch mit dem Argument, die neuen Einlagen in sozial-ökologische Projekte investieren zu können, wurde schließlich ein Kompromiss verabschiedet: Zukünftig wird auf Einlagen eine Dividende gezahlt, zugleich wurde als neues Instrument eine Stiftung gegründet, die den Mitgliedern die Möglichkeit bietet, eigene Anteile an die Stiftung zu übertragen, welche die Dividenden der übertragenen Anteile in entsprechende sozial-ökologische Projekte reinvestiert.

Während bei anderen genossenschaftlichen Banken häufig die Mitgliedervorteile betont werden – etwa als Sonderkonditionen auf Bankprodukte oder in Form von Ermäßigungen und Freikarten für Veranstaltungen – ist dies im Fall der ((TGR))-Bank nicht weiter ausgeprägt:

„Es gibt bei uns auch nicht besondere Mitgliederprodukte oder so etwas. Es gibt ja teilweise bei Genossenschaftsbanken immer so ein bisschen den Versuch, so einen Mitgliedernutzen herzustellen über Mitgliederreisen oder besondere Mitgliederprodukte oder eine Mitgliederkarte. Das gibt es bei uns nicht so ausgeprägt“ (F7_A: 40).

Blickt man nun auf die weiteren Modalitäten der Partizipation, sind schließlich noch grundsätzliche Aussagen zur Entscheidungsfindung und hier auch insbesondere zur Rolle des Vorstandes und des Aufsichtsrates zu berücksichtigen. Zunächst wird von Seiten des Vorstandsstabes festgehalten, dass die Struktur der Bank nicht wesentlich anders sei als bei anderen Genossenschaftsbanken auch. So wird konstatiert, dass die Bedeutung der Entscheidungen mit der Hierarchieebene zunimmt und hinsichtlich der strategischen Ausrichtung der Vorstand das zentrale Organ ist, der dann auch die Orientierung für das Handeln der Beschäftigten liefert, „damit wir alle wissen, wo das Seil liegt und wo man anfassen muss, in welche Richtung man ziehen muss“ (F7_A: 22). Zugleich wird davon gesprochen, dass Themen und Vorlagen für Entscheidungen in einem Bottom-up-Prozess des Agenda-Settings und der Entscheidungsfindung generiert werden:

„Wie so eine Blase hier im Wasserglas, ja? Die steigen irgendwo von unten auf. Also da kommt irgendwo ein Thema, dann bildet sich eine Blase und das wird dann immer größer und steigt dann durch die Hierarchien, von den unteren Ebenen über das Management bis in den Vorstand auf und wird dann weitergereicht in den Aufsichtsrat und möglicherweise auch bis in die Generalversammlung rein“ (F7_A: 52).

Schließlich finden sich aktuell Bemühungen eines Hierarchieabbaus, verbunden mit entsprechenden Umstrukturierungen in der Bank. Final sind folgende Barrieren und Treiber der Partizipation für diesen Prototyp zu benennen:

- Raum und räumliche Distanz: Die Frage der räumlichen Distanz spielt sowohl für die Teilnahme an der Generalversammlung als auch für die Koordination der Arbeit des Vertrauenskreises eine restringierende Rolle. In diesem Zusammenhang findet sich auch die Aussage, dass die direkte Kommunikation grundsätzlich einer Kommunikation qua Videokonferenzen und anderer technischer Mittel vorzuziehen ist. Aufseiten der Mitglieder werden Online-Abstimmungen als alternative Möglichkeiten der Beteiligung gesehen, insbesondere in Anbetracht der großen räumlichen Distanz und da die Entfernung zu dem Ort, an dem jährlich die Generalversammlung stattfindet, für viele Mitglieder ein Hemmnis zu sein scheint.
- Größe der Genossenschaftsbank: Die auch mit der Frage der räumlichen Distanz zusammenhängende Frage der Größe der Bank wird nochmals eigenständig und unterschiedlich adressiert. Zum einen wird die Bank in Relation zu anderen Banken als eher klein und überschaubar beschrieben, sodass im Vergleich zu anderen Großbanken hier noch ein direkterer Kontakt zu den Mitgliedern, Kundinnen und Kunden bestehe. Zum anderen wird das Wachstum der Bank durchaus problematisiert, insofern damit ein möglicher Verlust der Werte – etwa an Demokratie oder Transparenz – einhergeht, welchen es zu verhindern gelte. Bezogen auf die wachsende Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird schließlich herausgestellt, dass bestimmte Formen der Partizipation (etwa Zukunftswerkstätten) nicht mehr einfach für alle zugänglich sein können – insofern wurde hier, wie bereits erwähnt, bei bestimmten Formaten auch eine Art von „Bewerbung“ eingeführt.
- Wirtschaftliche Interessen vs. Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Drittens wird mit Blick auf wirtschaftlich notwendig erscheinende Entscheidungen des Vorstandes und Mitarbeiterinteressen ein zuweilen sichtbar werdendes Spannungsverhältnis konstatiert. In dieser Hinsicht fungiert der Vertrauenskreis als Mittler und bringt den Standpunkt der Beschäftigten zur Geltung, um eine entsprechende Lösung zu finden, „die eben für beide Seiten gut ist“ (F7_E: 122).
- Wissen der Mitglieder: Nochmals anzuführen ist schließlich die von Seiten des Vorstandsstabes adressierte mangelnde Expertise der Mitglieder, denen entsprechende Hintergründe und Informationen zu bestimmten Vorschlägen und Entscheidungen fehlen würden (vgl. hierzu die Aussa-

gen zur Generalversammlung). Hier lässt sich die Konstruktion einer Experten-Laien-Differenz konstatieren, die sicherlich auch in Bezug zur Größe und zum Wachstum der Genossenschaft gesetzt werden kann.

6.3 Typ 3: Kundenorientierte Partizipation

Der dritte Typ ist in dieser Studie durch vier große Genossenschaften in den Bereichen Kredit, Konsum und Wohnungsbau vertreten, die zwischen 4.000 und 150.000 Mitglieder sowie zwischen 35 und 2.000 Beschäftigte zählen. Der kundenorientierte Partizipationstypus hebt sich von den anderen Typen dadurch ab, dass hier eine ausgeprägte Markt- und Service-Ausrichtung als sinnstiftender Rahmen vorherrscht. Der Vorstand wie der Aufsichtsrat sehen sich vor allem der guten Geschäftsposition der Betriebe und nicht den Mitgliederbelangen verpflichtet. Nicht zuletzt schlägt sich dies auch darin nieder, dass Mitglieder primär als Kundinnen und Kunden adressiert werden. Der Partizipation kommt dabei insgesamt eine marginale Bedeutung zu. Sie wird tendenziell mit einer gesetzlich vorgeschriebenen Last gleichgesetzt, die es zu steuern oder zumindest zugunsten der Kundenorientierung einzusetzen gilt. Dominierend ist hingegen die finanzielle Mitgliederpartizipation, die in Form von Dividenden und Sonderkonditionen für Mitglieder angeboten wird.

Anstatt direkter Mitgliederpartizipation in Form einer Generalversammlung wird hier einhellig die Vertreterversammlung als geeignete entscheidungsbezogene Partizipationsinstanz angesehen und ausgiebig praktiziert. Das Augenmerk in den Vertreterversammlungen gilt jedoch weniger den Mitgliederanliegen, sondern vor allem den strategischen Geschäftsfragen, wie strategische Kooperationen. Insgesamt erfreuen sich die Vertreterinnen und Vertreter im Gegensatz zu einfachen Mitgliedern einer besonderen Stellung in der Genossenschaft. Während die einfachen Mitglieder sich auf die gesetzlich vorgeschriebenen (z. B. die Vertreterwahl) oder die randständigen informellen Partizipationspraktiken mit Unterhaltungscharakter und ohne Entscheidungsmacht (wie z. B. Teilnahme an Veranstaltungen, Raumnutzung) beschränken müssen, werden für Vertreterinnen und Vertreter auch die über das gesetzlich Erforderliche hinausgehenden Partizipationspraktiken zugänglich gemacht, wie z. B. die Teilnahme an Beratungsgremien für den Vorstand. Da den Vertreterinnen und Vertretern eine strategische Rolle zugeschrieben wird, auch weil sie als Vermittler zwischen dem Vorstand und den Mitgliedern fungieren, wird ihre Auswahl durch den Vorstand gesteuert.

Mögliche Kandidatinnen und Kandidaten, in den allermeisten Fällen Akademiker und Akademikerinnen, werden gezielt angesprochen und anstatt einer Einzelwahl wird die Listenwahl bevorzugt, sodass alle Personen, die auf der Liste stehen auch definitiv gewählt werden.

In allen Genossenschaften dieses Typs existieren Betriebsräte als repräsentative Partizipationsinstanzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Allerdings blieb der empirische Zugang zu Betriebsräten in jedem zweiten Fall dieses Typus verwehrt. Die nur partiell vorliegenden Erkenntnisse legen jedoch nahe, dass in den Genossenschaften, die dem Typus der kundenorientierten Partizipation angehören, der Betriebsrat vor allem als ein Konsensorgan in Erscheinung tritt. Abhängig von der konkreten Konstellation und der Größe der Genossenschaft scheinen die Betriebsräte recht unterschiedliche Machtpositionen zu haben. Sie werden vor allem dann als mächtige Instanz wahrgenommen, wenn Betriebsräte zugleich Mitglieder in den paritätisch besetzten Aufsichtsräten sind, wie der Fall 8 verdeutlicht.

Insgesamt ist in dieser Gruppe von Genossenschaften ein, im Vergleich zu den ersten zwei Typen, deutlich expliziter Einfluss und eine Vormachtstellung des Vorstands in der Genossenschaft festzustellen. Nicht zuletzt äußert sich dies auch darin, was die bisherige Forschung als „Mitgliederapathie“ beschrieben hat, da die Mitglieder nur wenig bis gar keinen Einfluss auf Entscheidungen haben. Dennoch handelt es sich hierbei um eine scheinbar nicht unerwünschte Mitgliederapathie, da sie mit einer relativ hohen Kundenzufriedenheit einhergeht.

Fall 6: Das Mitglied als Kunde

Die 127 Jahre alte Konsumgenossenschaft (vgl. Fall 6) mit vielen langjährigen Mitgliedschaften ist in der Stadt und der Region sehr beliebt und gilt als traditionsreich. Im Dezember 1990 habe man beschlossen, den „eigenen Weg“ zu gehen, d. h. sich nicht von westdeutschen Unternehmen aufkaufen zu lassen. Der Vorstand betrachtet dies heute als Erfolg der Rechtsform der Genossenschaft:

„Ich bin mir ganz sicher, dass wir sofort weg gewesen wären, hätten wir uns damals in eine AG umgewandelt oder so was. Das wäre alles, da wären wir lange aufgeteilt hier irgendwo. Dass es das Unternehmen noch gibt, denke ich mal, hat damit zu tun, dass es eine Genossenschaft war“ (F6_A: 20).

Viele andere Konsumgenossenschaften wurden nicht als solche weitergeführt bzw. haben sich aufgelöst und auch für den hier beschriebenen Fall war das Überleben nach der Wende mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Die we-

nigen noch existierenden Konsumgenossenschaften der ehemaligen DDR sind innerhalb der deutschen Genossenschaftslandschaft bzw. in der gesamten Branche zu „ganz kleinen Nummern“ (F6_A: 76) geworden, wozu nicht zuletzt die Auflösung des Mitteldeutschen Genossenschaftsverbands und seine Übernahme durch den Genossenschaftsverband in Frankfurt am Main beigetragen hat.

Ab 2000 hat sich das Unternehmen neu aufgestellt und es kam zu massiven Umstrukturierungen und der ausschließlichen Fokussierung auf den Handel mit Lebensmitteln. 2007 expandierte die Genossenschaft dann in die alten Bundesländer, eröffnete dort vier neue Märkte, scheiterte jedoch an fehlenden Umsätzen. Aufgrund des Verlustgeschäfts dieser Expansion konnte 2012 keine Dividende an die Mitglieder gezahlt werden und die betreffenden Märkte mussten schließen.

Das sozioökonomische Umfeld der Genossenschaft ist geprägt durch den Kampf um Preis und Nachwuchs in der Region. So wird im Lebensmittelhandel ein harter Preiskampf geführt, da aus Sicht des interviewten Vorstandsmitgliedes den Kundinnen und Kunden Aspekte wie Nachhaltigkeit und Qualität noch immer schwer zu vermitteln seien. Aufgrund der geburtschwachen Jahrgänge hat das Unternehmen zudem wenig Auswahl bei Auszubildenden.

Nach dem oben erwähnten Versuch einer Expansion und der gestiegenen Nachfrage nach Geschäftsanteilen aufgrund der guten Dividende sind Großinvestoren und Expansionen unerwünscht. Institutionelle Anleger, die ihr Geld auch schnell wieder aus dem Unternehmen abziehen können, sollen möglichst ferngehalten werden und man will in erster Linie mit dem „einfachen Kunden“ im Geschäft bleiben und sich auf die angestammte Region konzentrieren.

Das Unternehmen hat in den letzten Jahren eine positive Geschäftsbilanz zu verzeichnen, ist inzwischen der größte regionale Arbeitgeber im Einzelhandel und „steht auf sicheren Füßen“ (F6_B: 16). Die Mitarbeiterzahl ist seit Jahren stabil und das Unternehmen zeichnet sich durch sehr lange Betriebszugehörigkeiten und gute Karrierechancen aus.

Die Genossenschaft betreibt kein reines Mitgliedergeschäft; nur 15 Prozent der Kundinnen und Kunden sind Mitglied. Insgesamt ist die Mitgliederzahl leicht rückläufig, zudem handelt es sich meist um langjährige Mitgliedschaften älterer Menschen. Die Neuzugänge hingegen sind jünger und häufig eher an der Ausschüttung der jährlichen Dividende als an der Rückvergütung interessiert, weswegen mittlerweile nur noch maximal zehn Anteile pro Jahr erworben werden können.

Der rechtliche Kontext der Genossenschaft und vor allem das Genossenschaftsgesetz wurden in den Interviews wiederholt adressiert. So erwidert der Vorstand auf die Frage nach dem Zweck der Genossenschaft schlicht: „Paragraf eins Genossenschaftsgesetz“ (F6_A: 6). Die gesetzlich vorgeschriebene „Zwangsmitgliedschaft“ in einem genossenschaftlichen Prüfungsverband gilt als eine weitere rechtliche Vorschrift, die der Vorstand kritisch als Benachteiligung gegenüber anderen Rechtsformen wertet. Das Genossenschaftsgesetz wird zudem in Zusammenhang mit der Vertreterversammlung erwähnt, die demzufolge als „ordentliche Vertreterversammlung“ einmal im Jahr stattfinden muss. Auch die Verteilung der Funktionen von Aufsichtsrat, Vorstand und Vertreterversammlung sowie der Zugang zu den Kontaktdaten der Vertreterinnen und Vertreter wird durch Verweis auf das Genossenschaftsrecht erklärt.

Auf die Satzung wird wiederum bei der Schilderung diverser partizipationsbezogener Praktiken rekurriert, wie etwa den zustimmungspflichtigen Angelegenheiten seitens des Aufsichtsrats, der Entscheidungsgewalt verschiedener Gremien, dem Ausschluss von Mitgliedern aufgrund der postalischen Nichterreichbarkeit oder der Beschlussfähigkeit der Vertreterversammlung. Sie spielt auch bei der Beschreibung einer jüngst stattgefundenen außerordentlichen Vertreterversammlung eine wichtige Rolle, bei der die Vertreterinnen und Vertreter mit einer Dreiviertelmehrheit eine Satzungsänderung herbeiführen konnten und nun den Vorstand selbst ernennen dürfen.

Akteurinnen und Akteure: „Hochgebildete Vertreterversammlung“

Die Genossenschaft hat mehr als 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen viele eine sehr lange Betriebszugehörigkeit aufweisen. 90 Prozent von ihnen sind Frauen, wobei die Mehrheit leitender Positionen von Männern besetzt ist. Um die Bindung an das Unternehmen zu erhöhen, hat sich der Vorstand für die Herausgabe geförderter Geschäftsanteile für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt, damit diese dividendenfähig werden. Der von uns interviewte ehemalige Auszubildende, welcher nun nicht mehr in der Genossenschaft beschäftigt ist, hat die Mitgliedschaft in der Genossenschaft als ein „Muss“ empfunden; dementsprechend liegt die Quote der Mitglieder unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier bei fast 100 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Geschäftsführung der Genossenschaft obliegt in alleiniger Verantwortung dem Vorstand, ihm fallen sämtliche strategische Entscheidungen zu. Der Aufsichtsrat besteht aus sechs Personen, davon zwei Arbeitnehmer

vertreter. Seit dem Entscheid der Vertreterversammlung darf er den Vorstand nicht mehr bestellen oder entlassen. Gemäß den Schilderungen in den Interviews hat der ehemalige Vorsitzende den Aufsichtsrat über 20 Jahre auf relativ dominante Weise geführt. Dennoch sei der Versuch, den Vorsitzenden des Aufsichtsrats ganz abzuwählen, an der notwendigen Dreiviertelmehrheit gescheitert.

Das Durchschnittsalter der Mitglieder liegt bei 67 Jahren. Es werden Versuche unternommen, jüngere Mitglieder zu gewinnen, so bekommt ein Mitglied beispielsweise die doppelte Prämie für die Werbung eines neuen Mitglieds unter 30 Jahren. Die Mitgliederförderung wird als eine besonders wichtige Abteilung im Unternehmen wahrgenommen. Die von uns interviewte Abteilungsleiterin nimmt hier wohl auch aufgrund ihrer langen Betriebszugehörigkeit eine zentrale Position ein; sie kümmert sich um die Anliegen der Mitglieder, aber auch um die Beschwerden der Kundinnen und Kunden, die kein Mitglied sind. Ferner organisiert sie Veranstaltungen für die Vertreterinnen und Vertreter, bereitet die Vertreterversammlung vor und sucht geeignete Kandidaten für die Vertreterwahl.

Die gewählten Vertreter haben mehrheitlich einen akademischen Abschluss, was in den Interviews auch eigens betont wurde:

„Wir haben sehr aufgeschlossene, junge und akademisch Hochgebildete, muss man so sagen. Also von unseren fünfzig Vertretern sind 42 Akademiker. Und eine hochgebildete Vertreterversammlung. Ich denke mal, damit ist so ein gutes Fortkommen des Unternehmens auch gesichert, ne?“ (F6_A: 22).

„Es ist dabei eine Bankangestellte, es ist eine Lehrerin dabei, Lehrerin an einer Berufsschule, es ist eine Diplom-Psychologin dabei, eine promovierte Medizinerin, also im Sinne von Gesundheitswissenschaftlerin. Also das Spektrum ist breit gemischt. Es ist bemerkenswert, dass fast die Hälfte der jetzt gewählten Vertreter einen akademischen Abschluss hat, ne? Das sind nicht irgendwelche Hausfrauen, wo wir auch eine dabei haben inzwischen, ja, also ich bin da schon mit dem Niveau sehr zufrieden“ (F6_B: 84).

Ferner gibt es in der Genossenschaft einen hauptsächlich aus einfachen Mitgliedern bestehenden Beirat, der jedoch keine Entscheidungsgewalt hat und eher als Stimmungsbarometer fungiert.

Ein weiterer interner Akteur ist schließlich der Betriebsrat. Auch nach mehrmaligem Nachfragen konnten jedoch keine Mitglieder dieses Gremiums interviewt werden. Seitens der Unternehmensführung wurde eine Kontaktaufnahme verwehrt, was möglicherweise auf Konflikte, die durch aktuelle Verhandlungen um Löhne entstanden sind, zurückzuführen ist.

Genossenschaftsexterne Akteurinnen und Akteure sind in diesem Fall hauptsächlich Konkurrenten wie Aldi oder Lidl. Hier wurde vom Vorstand vor allem der Preiskampf zwischen den Supermarktketten thematisiert, die von uns interviewte Mitarbeiterin und der ehemalige Auszubildende hoben hingegen eher den Unterschied im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervor.

Der Kunde wird als „umkämpfter“ Akteur dargestellt, dessen Vertrauen man gewinnen und dessen Meinung man ernst nehmen muss:

„Ja, täglich kommen Kundenkritiken, nennen wir mal so unter dem Begriff Kundenkritiken, positiv wie negativ, gehen täglich ein. Und wir haben das Bestreben, zeitnah zu antworten und jedem zu antworten. Und solange Kunden und Mitglieder mit uns reden, geben sie uns eine Chance. Es ist also Vertrauen da: ‚Wenn ich da anrufe oder da eben eine Mail hinschicke, wird sich was ändern.‘ Und das werden wir auch nicht verspielen, das Vertrauen, ne? Also da muss man, wie soll ich sagen, man muss authentisch bleiben und darf da nicht mit Satzbausteinen irgendjemand abfrühstücken, ne? Das geht nicht“ (F6_B: 22).

Die Lieferanten der Konsumgenossenschaft sind einerseits wichtige Unterstützer des Unternehmens und öffnen ihre Betriebe beispielsweise für Besichtigungen durch die Mitglieder. Andererseits sollen sie – wenn möglich – davon abgehalten werden, für die Vertreterversammlung zu kandidieren und sind laut Satzung der Genossenschaft von der Kandidatur für den Aufsichtsrat ausgeschlossen.

Identität: „La familia“

Regionalität wird als wichtiger Grundstein der Genossenschaft angesehen. Man versteht sich als Unternehmen, das fest vor Ort verwurzelt ist, zum Alltag der Kundinnen und Kunden gehört und seine Waren zu einem Drittel aus dem Umkreis bezieht. In ihrer medialen Präsenz spielt die Genossenschaft zudem häufig mit dem Begriff „Heimat“.

„Heimat kann so lecker sein – das wissen unsere Kunden schon lange. Sie legen Wert auf guten, ursprünglichen Geschmack, kurze Transportwege, naturbelassene Zutaten und vertrauenswürdige Lieferanten aus der Region“ (Veröffentlichung auf der Website).

Um die Qualität der angebotenen Waren glaubhaft zu machen, ist man um Transparenz bemüht. So berichten Vorstand und Vertreter beispielsweise über einen von der Genossenschaft organisierten Ausflug zu einem der Fleisch-Lieferanten.

Während der Zweck der Konsumgenossenschaft laut Satzung primär „de[n] Einkauf von Waren aller Art im Großen und Abgabe im Kleinen“ (§ 2, AbS. 1) umfasst, erwähnt der Vorstand neben dem gesellschaftlichen Aspekt auch die finanzielle Förderung der Mitglieder in Form der Dividende und der Rückvergütung:

„Förderung der Mitglieder ist unser ursprünglicher Zweck. Für eine Handelsgenossenschaft natürlich gibt es auch noch ein bisschen mehr, aber eben der gesellschaftliche Nutzen steht da, glaube ich, ein bisschen im Vordergrund, ne? Es gibt keine Gewinnmaximierungsabsichten, sondern es geht in der Hauptsache darum, dass man eben seinen Mitgliedern einen Vorteil erwirtschaftet“ (F6_A: 8).

Während der Vorstand sich hier also vom Streben nach Gewinnmaximierung distanziert, ist auch das Selbstbild, das die Genossenschaftsakteurinnen und -akteure von der Genossenschaft bzw. ihren Mitgliedern haben, in starker Weise durch die Abgrenzung zu den großen Supermarktketten und Discountern geprägt – so sieht man sich als authentischer und freundlicher als die Konkurrenz. Dies wird in Zusammenhang mit dem guten Betriebsklima und der angeblich demokratischen Betriebsführung gebracht:

„Es gibt Unterschiede in der strategischen Vertriebsausrichtung, die gibt es mit Sicherheit. Wir agieren vertriebsseitig anders als Lidl, ne? [Es] gibt Unterschiede bei der Standortführung. Es gibt mit Sicherheit Unterschiede in der Mitarbeiterführung. [Ich] würde schon denken, dass das Betriebsklima sehr verschieden ist, ne? Wir können hier allgemein davon sprechen, dass wir ein gutes Betriebsklima haben, was auch von Kunden wahrgenommen wird, ne? Wenn Kunden anrufen und mir erklären: ‚Ich werde immer freundlich bedient, Ihre Mitarbeiter sind auf eine sehr angenehme Art freundlich‘, also der Kunde registriert ganz genau, dass das eine ehrliche Freundlichkeit oder ob das eine unterwürfige Freundlichkeit, eine erzwungene Freundlichkeit ist, ne? Also ich denke, da geht ((Kaufverein)) viel authentischer damit um und Lidl ist keine Genossenschaft. Lidl ist im Grunde ein inhabergeführtes Unternehmen, ne? Und da bestimmt einer, wohin die Reise geht, ne? Hier ist es eine Mehrheitsentscheidung“ (F6_B: 116).

Aufgrund der höheren Preise, die die Kundinnen und Kunden im Schnitt für die Produkte bezahlen, sei es wichtig, „besser als die anderen“ zu sein. Das heißt, nachhaltige Produkte anbieten, Nahversorgung gewährleisten, eine schönere Einkaufsatmosphäre kreieren, auf die Kundenbedürfnisse eingehen, eine breite Produktpalette und durch mehr Personal einen besseren Service zu bieten. Diese Abgrenzung lässt sich in der Perspektive der Mitglieder nachzeichnen; so wird hier vor allem die „gepflegte Art und Weise“ geschätzt

und die Tatsache, dass man die Waren – im Unterschied zu Discountern – „nicht aus dem Pappkarton nehmen muss“ (F6_C: 24).

Das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und vom Vorstand beschriebene Arbeitsklima wird – ebenfalls im Kontrast zu den Discountern – als freundlich, familiär und schlichtweg „menschlicher“ beschrieben, auch was die Arbeitsbelastung angehe. Gewisse Extras, wie die Bereitstellung von Mineralwasser an heißen Tagen, werden eigens betont:

„Auf der anderen Seite sind wir auch menschlicher, ne? [...] Ich hab gerade gestern gesagt, ‚jeder Mitarbeiter im Unternehmen kriegt jeden ((haut auf den Tisch)) Tag jetzt bis Samstag eine große Flasche Wasser von uns geschenkt‘, ne? Einfach weil es warm ist, ne? Ich weiß nicht, ob sie das irgendwo bei Volkswagen auch machen, keine Ahnung, ne? Aber wir denken da halt noch ein bisschen anders an unsere Leute und sind da ein bisschen verbundener insgesamt, bisschen mehr Familie, ne? La familia ((lacht kurz))“ (F6_A: 98).

Die Verbundenheit zur Genossenschaft als „authentisches Unternehmen“ wird in der Darstellung der von uns interviewten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch auf die Kundinnen und Kunden übertragen. So sei es gerade die individuelle Anpassung der Märkte an den jeweiligen Standort, die mehr Kundennähe bedeute und zu mehr Erfolg führe, sodass die Konsumgenossenschaft eine feste Größe im Alltag der lokalen Bevölkerung darstellt.

„Der größte Unterschied ist eben, dass wir als Verbrauchergenossenschaft natürlich ein ganzes Stückchen näher am Kunden sind, ne? Also wenn der Herr Markus Mosa [Vorstandsvorsitzender Edeka-Gruppe, Anm. d. Autoren] von der Edeka eine Entscheidung fällt, dann bin ich nicht sicher, ob er weiß, was der Kunde unten denkt, der da in Bielefeld in seinen Edeka-Laden geht. Ich denke, das kann ich mir noch zutrauen, dass ich das weiß“ (F6_A: 100).

„Ja, für mich ist der Unterschied einfach, dass es hier besser auf meine persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten ist. Warum das besser ist, kann ich mir nur einbilden. Dass eben die Geschäftsführung gemerkt hat: ‚Ja! Wir müssen der Markt für unsere Mitglieder sein.‘ Das gelingt denen auch“ (F6_C: 72).

Die Begriffe Kunde und Mitglied werden häufig in einem Zusammenhang verwendet. In erster Linie werden Mitglieder als Kundinnen und Kunden betrachtet, die in der Genossenschaft einkaufen: „die Problemtelefonnummern kommen im Zweifelsfalle bei der Mitgliederförderung raus und dadurch haben die das Ohr am Markt, bzw. am Kunden oder am Mitglied“ (F6_C: 70).

Andererseits entstehe durch die Mitgliedschaft und die Zeichnung von Anteilen bei Mitgliedern eine stärkere Bindung an das Unternehmen:

„Das ist also ein Stück mein Unternehmen, ne? Ich hab ja Anteile dran, ne? Und das spüren sie auch, ne? Also das ist auch, wenn mit jedem, mit dem Sie da im Laden reden oder so, ‚Ist mein ((Kaufverein))‘, ne? Das ist eben so, ne?“ (F6_A: 98).

Dabei wurde in den Interviews zwar mehrfach auf das Stimmrecht der Mitglieder hingewiesen und dessen Bedeutung unterstrichen, der Vorstand sieht darin allerdings vor allem den stabilisierenden Aspekt und die mit der Rechtsform einhergehende Sicherheit:

„Auf der anderen Seite dieses stabile Nichtzuübernehmende, ne? Dieser ‚Ein Anteil – eine Stimme‘ ist eine sehr wichtige Sache für eine Genossenschaft und die schafft auch Sicherheit. Satzungsgemäß haben wir ein Mindestkapital eingestellt, also da ist eine Insolvenz im Prinzip nicht zu befürchten, ne? Insofern ist das [...] sehr stabil, ne? Man kriegt das sehr stabil und, wie gesagt, 127 Jahre Laufzeit zeigt, dass das auch Bestand hat, ne?“ (F6_A: 100).

So wird die Genossenschaft von allen Interviewten als erfolgreiches, stabiles Unternehmen gesehen. Zwar habe man in der Vergangenheit – vor allem durch die versuchte Expansion – Schwierigkeiten gehabt. Aber seither kann eine positive Bilanz gezogen werden, die sich z. B. an der Dividendenausüttung festmachen lässt. Aus Sicht des ehemaligen Auszubildenden ist der Erfolg allerdings zu „kommerziell“ für eine Genossenschaft und er sieht keinen Unterschied zu nicht genossenschaftlich organisierten Supermarkketten. Vielmehr zieht er den Vergleich zu anderen Konsumgenossenschaften (unter anderem Fall 5), denen er im Gegenzug einen genossenschaftlichen Charakter zuspricht:

„Also ((Kaufverein)) ist eigentlich direkt relativ kommerziell und da fällt das mit der Genossenschaft gar nicht so auf, dass [du das] auch mit vielen anderen Märkten vergleichen kannst. Es gibt aber andere Genossenschaften, wo das dann doch schon einen Unterschied macht. Ich habe dir ja erzählt, wo ich jetzt bin in der Genossenschaft, da ist das dann doch schon ein ganz anderes System auch“ (F6_D: 20).

Im Unterschied dazu wird das Selbstbild der aktiven, genossenschaftsinternen Akteurinnen und Akteure von der erfolgreichen konzeptuellen Ausrichtung der Genossenschaft dominiert und beispielsweise die Vorreiterrolle beim Verkauf von Bio-Produkten oder veganen Lebensmitteln betont. Die auf Trends und Innovationen ausgerichtete Geschäftspolitik wird durch weitere Aspekte ergänzt. Obwohl die Mitglieder beispielsweise ein recht hohes

Durchschnittsalter aufweisen, wird für die Vertreterinnen und Vertreter das Bild „jung und hochgebildet“ entworfen (S.o.). Wahrscheinlich ist das durchschnittlich niedrigere Alter der Vertreterinnen und Vertreter auf die gezielte Ansprache jüngerer Mitglieder zurückzuführen.

Die Hauptmotivation der Mitglieder, sich als Vertreterin oder Vertreter aufstellen zu lassen, ist aus Sicht des Vorstands und einer Mitarbeiterin die Möglichkeit, „sich einbringen“ zu können. Darunter wird jeweils Unterschiedliches verstanden; der Vorstand adressiert Gestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten, die die Vertreterinnen und Vertreter in der Vertreterversammlung haben:

„Der Mehrwert einer Genossenschaft oder, um bei einer Genossenschaft dabei zu sein, [...] das Thema Mitbestimmung, ne? Ich hab die Möglichkeit, damit irgendwas zu formen. Das ist auch das, was die Vertreter animiert hat, in unsere Vertreterversammlung zu kommen, dass ich die Möglichkeit habe zu gestalten: Was gibt es in dem Laden? Wie groß ist der Fokus auf Bio? Wie groß ist der Fokus auf vegan? Oder was weiß ich, ne?“ (F6_A: 50).

Die für das Mitgliederwesen zuständige Mitarbeiterin versteht unter „sich einbringen“ bereits die bloße Mitgliedschaft:

„Ich habe ja eingangs gesagt, es ist schwer, die genossenschaftlichen Werte so zu kommunizieren, dass sie A akzeptiert werden. Das reicht ja aber nicht, dass jemand nickt und sagt: ‚Ja, finde ich gut‘, ne? Es muss ja ein zweiter Schritt folgen: ‚Ja, dort bringe ich mich ein und ich trete als Mitglied der eG bei‘, ne?“ (F6_B: 118).

Der ehemalige Auszubildende kontrastiert das Unternehmen hingegen mit der Konsumgenossenschaft, in der er jetzt arbeitet, und nennt als Motiv für seinen bevorstehenden Austritt aus der eG: „Als Genossenschafter finde ich das schon sehr vorteilhaft, wenn man sich da auch ein bisschen einbringen kann“ (F6_D: 67). Er hatte also nicht das Gefühl, dass er etwas bewirken oder mitgestalten konnte. So sei er seinerzeit auch nur Mitglied geworden, weil er in der Genossenschaft eine Ausbildung begonnen hat und habe damals nicht aktiv darüber nachgedacht, welche Vorteile oder Mehrwerte ihm die Mitgliedschaft bringen könnte.

Für den Vertreter ist es wiederum wichtig, dass durch seine Mitgliedschaft „Einkaufsmöglichkeiten erhalten“ (F6_C: 12) werden, die ein gewisses Niveau aufweisen und in seinem Wohnumfeld liegen.

Partizipation: „Satzungsgemäß“ und „beschaulich“

Die repräsentative Partizipation beschränkt sich in diesem Fall auf die Vertreterversammlung und den Betriebsrat. Dabei ließ sich die Arbeit der 13-köpfigen Arbeitnehmervertretung, wie oben bereits erwähnt, im Rahmen dieser Fallstudie leider nicht ausleuchten. Der Vorstand konstatiert ein „einernehmliches Arbeiten“ (F6_A: 94), spricht aber auch von gelegentlichen Streitigkeiten, die nicht weiter benannt werden, und verweist im Grunde auf den rechtlichen Rahmen:

„Wie arbeitet der? [gemeint ist der Betriebsrat, Anm. d. Verf.] Na ja, ich denke mal, nach Recht und Gesetz und Betriebsverfassungsgesetz. Ist recht umfangreich [...] in allen Varianten. Wir werden sehr häufig um Auskünfte ersucht in allen erdenklichen Richtungen. Das ist halt so, aber es ist ein einernehmliches Arbeiten. [...] Natürlich streitet man sich manchmal, ne? An mancher Stelle ist das halt so, aber grundsätzlich, denke ich mal, ist es ein gutes Arbeiten“ (F6_A: 93–94).

Die interviewte Mitarbeiterin hat hingegen keinen direkten Bezug zum Betriebsrat oder möchte darüber keine genaueren Auskünfte geben:

„Der Betriebsrat hat nach meinem Verständnis die Aufgabe, im Unternehmen, also zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, einen Konsens zu schaffen. Und inwieweit das gelingt oder nicht gelingt, da kann ich wenig dazu sagen, das ist so“ (F6_B: 112).

Mit Blick auf die Vertreterversammlung weist der vorliegende Fall hingegen einige Besonderheiten auf, vor allem was die Entwicklungen der letzten Jahre betrifft. Die Vertreterwahl findet alle vier Jahre statt und wird durch einen Wahlausschuss begleitet. Als Vertreterinnen und Vertreter sollten sich möglichst Mitglieder aufstellen lassen, die in einem „unabhängigen Verhältnis zur Genossenschaft stehen“ (F6_B: 84, Mitarbeiterin). Lieferanten werde beispielsweise nahegelegt, auf eine Kandidatur zu verzichten. Während die Kandidatensuche früher wohl sehr schwierig war, ist das Interesse an der Wahl und Kandidatur mit Einführung der Briefwahl im Jahr 2010 sehr gestiegen:

„Wir haben 2010 das erste Mal eine Briefwahl durchgeführt und 2014 wiederum die Wahl als Briefwahl organisiert. Und mit der Briefwahl hat man ((Kaufverein)) noch mal ganz anders wahrgenommen. Also da hat man schon begriffen, da gibt es demokratische Strukturen und da gibt es Leute, die sich für uns Mitglieder einsetzen. Und da war die Bereitschaft zu kandidieren schon groß.“

Also ich musste da keine Klimmzüge machen, um die Mandate zu füllen. Und bei der Wahl 2014 war es so, dass ich insgesamt 71 Kandidaten hatte, ne? Ich brauche fünfzig plus zehn Ersatzvertreter, also das ist das Minimum, was da sein muss. Aber es waren am Ende 71 Kandidaten. Und hätte es nicht einen Termin gegeben, zu dem die Liste der Kandidaten geschlossen wird, wären es noch mehr geworden. Die Leute haben sich ganz spontan gemeldet, nachdem unser Wahlauf Ruf im Internet, in der Presse und natürlich durch persönliche Anschreiben publik gemacht wurde, und waren da bereit: „Ja, ich will mich hier einbringen.“ (F6_B: 86).

Auch die 2014 verzeichneten rund 300 Anfragen an den Wahlausschuss zeugen von einem gestiegenen Interesse, obgleich die meisten Mitglieder Probleme hätten, sich für eine Kandidatin oder einen Kandidaten zu entscheiden. Der Vertreter bringt dieses Manko auf den Punkt: „und die können ja nur nach Optik entscheiden und wer halt sympathisch kuckt auf dem Foto, hat da eine Chance. Ich weiß keinen besseren Weg, ich gebe es ja zu“ (F6_C: 60). Allerdings scheint es auch Mitglieder zu geben, die von der Vertreterwahl nichts mitbekommen: „Beim ((Kaufverein)), ist da eine direkte Wahl? Ich hab Briefe von denen gekriegt, aber an eine Wahl direkt beim ((Kaufverein)) kann ich mich nicht entsinnen, dass ich da irgendwas zugeschickt bekommen hab“ (F6_D: 49).

Turnusmäßig findet die ordentliche Vertreterversammlung in der Jahresmitte statt und dreht sich inhaltlich hauptsächlich um die Feststellung des Jahresabschlusses. Ferner wird im Dezember eine „planmäßige außerordentliche Vertreterversammlung“ abgehalten, die hauptsächlich Informationszwecken dient und in der ein Rückblick auf das Geschäftsjahr gegeben wird. Zu den Versammlungen sind fast alle Vertreter anwesend und der Ablauf spiegelt die allgemeine Zufriedenheit der Vertreter mit der Unternehmensführung wieder, weshalb es nur wenige Diskussionen gibt: „es geht schon relativ beschaulich zu“ (F6_C: 56).

Allerdings unterscheidet sich hier die Sicht von Mitarbeiterin und Vertreter: Während letzterer von wenig Diskussionen, vorgefertigten Beschlüssen und geringen Mitbestimmungsmöglichkeiten berichtet, verweist die Mitarbeiterin darauf, dass sich die Diskussionskultur seit der Wende verändert hat, dass heute wesentlich mehr Beteiligung der Vertreterinnen und Vertreter gegeben sei und dass diese die wichtigsten Entscheidungen für die Genossenschaft treffen:

„[F6_B:] Alle Entscheidungen, die für die Genossenschaft von existenzieller Bedeutung sind, trifft die Vertreterversammlung.“

[MT:] Ja, okay. Was ist das z. B. noch?

[F6_B:] Also die Gewinnverwendung bzw. über die Deckung des Verlusts entscheidet die Vertreterversammlung. Die entscheiden über alle Satzungsänderungen, das kann nur die Vertreterversammlung durch Beschluss ändern. Die würden entscheiden, wenn es darum geht, mit einer anderen eG zu fusionieren, ja? Die Vertreterversammlung wählt die Anteilseignerseite des Aufsichtsrates, stellt das Bilanzergebnis fest. Was hab ich jetzt noch vergessen? ((steht auf und sucht in Unterlagen)) Muss es vollständig sein?“ (F6_B: 64–66).

Auch der Vorstand hebt die Möglichkeiten der Mitbestimmung hervor, sieht es aber auch als Aufgaben der Vertreter, Ratgeber für den Vorstand und Sprachrohr des Kunden zu sein. Der von uns interviewte Vertreter sieht sich hingegen eher als jemand, der die ihm zugetragenen Informationen dankbar aufnimmt, weniger als „direkte(r) Draht zum Kunden“, wie vom Vorstand geschildert.

Letztlich muss die tatsächliche Bedeutung und vor allem der Einfluss der Vertreterversammlung aufgrund der wenigen Mitbestimmungsmöglichkeiten relativiert werden. Der ehemalige Mitarbeiter vergleicht das Unternehmen wiederholt mit der Konsumgenossenschaft, in der er heute arbeitet:

„Wie gesagt, bei der ((ZU)) ist es anders gewesen. Da hab ich ganz viele Sachen gehabt, da ist das wirklich so, dass Vertreterversammlungen sind Mitarbeiterversammlungen. Dann hast du jährlich dann auch Zukunftswerkstatt, wo alle Mitglieder sich mitbetiligen können und sagen können, was sie machen, und da ist auch ein direkter Kontakt zum Vorstand durchgängig, weil jeder sich um einen Markt kümmert. Aber beim ((Kaufverein)) nicht, nein. Da ist es wirklich zwei komplett unterschiedliche Genossenschaftsmodelle“ (F6_D: 51).

Auch die Mitarbeiterin erkennt die eher geringe Mitbestimmung für einfache Mitglieder, sieht dies jedoch nicht als nachteilig an, sondern begrift viele Dinge als „Unternehmensentscheidung“, wie sie am Beispiel von Kundenkritiken deutlich macht:

„Ich erzähle Ihnen ein Beispiel: Wir haben vor einigen Jahren neue Berufskleidung eingeführt und da war vorgesehen, dass die Verkäuferinnen, die hinter der Fleischtheke stehen, so ein Schiffchen tragen. Also dieses Schiffchen hat so was von polarisiert! Hätte man das vorher gewusst. Also es gab Anrufe von: ‚Toll! Und die sehen so sauber und die sehen so adrett aus!‘ Und das ganze Gegenteil davon: ‚Wie können Sie dem Personal so was antun? Und würden Sie so ein Schiffchen aufsetzen?‘ Also es war eine Resonanz, wie man das vorher überhaupt nicht vermuten konnte und ich hab dann die eine Dame gefragt. Die sagt: ‚Das ist eine Unternehmensentscheidung! Die wird nicht mit Kunden und Mitgliedern diskutiert. Das Unternehmen hat sich entschieden und deshalb machen wir das jetzt so. Würden Sie sich denn bei Aldi genauso be-

schweren? Wenn Aldi neue Berufskleidung einführt? ‚Aldi? Von Aldi kenn ich keine Telefonnummer!‘ Also, was will man? Der Satz spricht Bände, ne? Aber ((Kaufverein)) ist jemand, den man erreichen kann. Da ist ein Ansprechpartner da, da weiß man, wo man sich hinwenden muss. Also wir sind nicht anonym, sondern man reflektiert ganz genau, was wir tun oder eben auch nicht tun, ne?“ (F6_B: 28).

Das Thema Entscheidungsfindung verbrieft der Vorstand als Anliegen von Vorstand und Aufsichtsrat und beschreibt das Zusammenspiel als „eine sehr konstruktive Sache“. Er verweist hierbei auf die Satzung:

„Es geht dann satzungsgemäß, ne? Wenn Sie in unserer Satzung blättern, sehen Sie, dass es bestimmte Schnittpunkte gibt, wo wir gemeinsame oder gleichlautende Beschlüsse brauchen oder wo wir eben auch die Zustimmung des Aufsichtsrats brauchen als Vorstand, ne?“ (F6_A: 22).

Die strategischen Entscheidungen sieht der Vorstand hingegen allein in seiner Hand liegend und spricht der Vertreterversammlung derartige Kompetenzen ab. Jedoch erachtet er es als sinnvoll, hin und wieder die „Wünsche“ der Vertreter zu erfüllen:

„Es gibt ein paar verschiedene strategische Richtungen, die man einfach bespricht, ne? Da gibt es jetzt keine Entscheidungen mittels Beschluss durch die Vertreterversammlung, aber es gibt dann doch schon irgendwelche Wünsche, die dann in irgendeine Richtung gehen, wo wir auch um den Rat suchen, ne? Das ist eben nun mal unser Gremium, das sind eben die Leute, die wir vertreten und für die wir arbeiten. Und insofern sollten wir da auch die Wünsche erfüllen. Also wenn die sagen: ‚Jetzt pass mal auf! Konzentriert euch ein bisschen auf die kleineren Märkte. Wir wollen mehr wohngebietsnahe kleine Märkte haben‘ oder so, dann ist das das Thema, wo wir sagen: ‚Okay alles gut, da gucken wir mal bisschen mehr in die Richtung. Keine großen mehr, kleine.‘ Ne? Die strategische Ausrichtung so ein bisschen zu besprechen und ein bisschen zu diskutieren, dafür nutzen wir das auch noch“ (F6_A: 60).

Der Vertreterversammlung kam in der jüngeren Vergangenheit eine besondere Bedeutung zu: Hintergrund ist hier die Abberufung eines Vorstandmitgliedes durch den Aufsichtsrat und insbesondere auf Betreiben des damaligen Vorsitzenden, der seinen Posten über 20 Jahre hinweg „patriarchisch“ ausgefüllt habe. Dieses Vorgehen und vor allem die lapidare Mitteilung, dass der Vertrag des betreffenden Vorstandmitgliedes nicht verlängert werde, stießen unter den Vertreterinnen und Vertretern auf Widerwillen. In der Folge wurde von diesen eine Satzungsänderung forciert, wonach der Vorstand nun von den Vertreterinnen und Vertretern ernannt und entlassen werden

darf. Der von uns interviewte Vertreter bezeichnet diesen Vorgang als eine „Sternstunde von genossenschaftlicher Demokratie“ (F6_C: 38). Das Vorgehen, eine Vertreterversammlung einzuberufen, ohne dass der Aufsichtsrat geladen hat, war dabei für alle Vertreterinnen und Vertreter neu und die Details mussten erst in der Satzung nachgelesen werden, wonach mit den Unterschriften von zehn Prozent aller Vertreterinnen und Vertreter eine außerordentliche Versammlung einberufen werden kann.

Schließlich konnte in einer informellen Zusammenkunft der Vertreterinnen und Vertreter die Einberufung dieser außerordentlichen Generalversammlung beschlossen werden, die dann wiederum über eine Satzungsänderung abgestimmt hat. Seitdem wird der Vorstand direkt von der Vertreterversammlung ernannt bzw. entlassen und dementsprechend der Vertrag des Vorstandmitgliedes verlängert. Für die Abberufung des Aufsichtsrats fand sich hingegen keine Mehrheit:

„Also das war dann schon mal Sternstunde von genossenschaftlicher Demokratie. Aber das ist nicht der Normalfall und die Vertreter waren auch wirklich froh, als hinterher wieder Ruhe einkehrte“ (F6_C: 38).

Interessanterweise war nach dieser für die Vertreter teilweise wohl turbulenten Phase ein starkes Bedürfnis nach Stabilität festzustellen, so führt der an der Initiative zur Satzungsänderung beteiligte Vertreter aus:

„Bei der letzten Vertreterversammlung im Sommer musste man ja für das ganze zurückliegende Jahr die Vorstände und die Aufsichtsräte entlasten. Und da hat jemand einen Antrag gestellt, nicht en bloc zu entlasten, sondern Einzelentlastung. Der Antrag ist mit Pauken und Trompeten durchgefallen, die Leute hatten einfach die Schnauze voll vom Trouble! ‚Es ist wieder ((im militärischen Stil)) eine Mannschaft da, und jetzt ist scheißegal! Hauptsache es geht voran!‘ Und das ist so ein bisschen, ich schätze, der Spiegel unserer Gesellschaft: Wenn es durcheinander ist, hat man gerne, dass es ordentlich geführt ist. Und dann kuckt man auch nicht nach hinten, sondern Hauptsache, es wird jetzt ordentlich gearbeitet. Wenn da einer vorm halben Jahr Mist gemacht hat und damit aufgehört hat, Mist zu machen, aber man kriegt nichts mehr mit ((leise)), dann soll es so weiterlaufen. Und der hat ja Reue gezeigt, der hat den Vorsitz niedergelegt und kann natürlich noch querschießen, aber das interessiert den normalen Vertreter nicht“ (F6_C: 38).

Wie oben bereits beschrieben, geht es ungeachtet dieses außergewöhnlichen Vorgangs insgesamt eher „beschaulich“ zu und die Vertreterversammlung ist trotz der zu jedem Punkt der Tagesordnung vorgesehenen Aussprache letztlich eher eine Standardprozedur, was vor allem auch am erfolgreichen Konzept der Genossenschaft liegen mag:

„Man kriegt gute Ware, die Mitglieder kriegen ein halbes Prozent Rückvergütung, die Bedienung ist freundlich, was will man mehr? Und das spiegelt sich auch dann in der Vertreterversammlung wieder, weil die haben diese Erfahrung gemacht, die Ware ist in Ordnung, der Preis ist in Ordnung [...] und es gibt freundliches Personal und [...] man stolpert nicht über Pappkartons. Wer das will, also wer mit diesem Einkauf zufrieden ist und dann in der Vertreterversammlung, warum soll der sich mit der Geschäftsführung rumstreiten? Besteht überhaupt kein Bedarf“ (F6_C: 68).

Die direkte Partizipation von Mitgliedern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestaltet sich facettenreicher, wenngleich die einzelnen Punkte weniger eine Teilhabe an Entscheidungsprozessen, sondern vornehmlich andere Aspekte betreffen. So haben einfache Mitglieder die Möglichkeit, Anfragen an die Genossenschaft zu richten bzw. laut Satzung das Recht, „Wünsche und Anliegen an die Organe der Genossenschaft heranzutragen“ (Auszug aus der Satzung, § 12, Abs. 6). Interessanterweise handelt es sich bei den gewählten Vertretern teilweise um Personen, die ursprünglich mit solch einer Beschwerde oder einem Problem an die Zentrale der Konsumgenossenschaft herangetreten sind und die letztlich – nach Klärung des betreffenden Sachverhalts – angesprochen wurden, ob sie für die Vertreterwahl kandidieren wollen.

Mit Blick auf die unscharfe Verwendung der Begriffe „Kunde“ und „Mitglied“, kann auch der Fall einer von Kundinnen und Kunden der Genossenschaft gegründeten Bürgerinitiative unter direkter Partizipation gefasst werden: Diese hatte sich anlässlich der drohenden Schließung eines Marktes in ihrem Viertel zusammengefunden. Auf Betreiben der Initiative setzte der Vorstand sein Vorhaben für ein Jahr aus, um den Umsatz weiter zu beobachten. Wie sich herausstellte, war der Markt auch danach weiterhin unrentabel und die Bürgerinitiative hat bei der endgültigen Schließung nicht noch einmal aufgekehrt. Dabei wird das Vorgehen seitens des Vorstandes auch mit der Verantwortung gegenüber den Einlagen anderer Mitglieder der Genossenschaft begründet:

„((imitiert Mitglied)) ‚Ich bin ja Mitglied in der ((Kaufverein))-Genossenschaft, ich will jetzt, dass der Laden bleibt, ne?‘ Und da hab ich gesagt: ‚Ja, aber wir können natürlich nicht das Geld von anderen Mitgliedern kaputt machen!‘ Können wir nicht tun, ne?“ (F6_A: 82).

Als weitere partizipative Elemente können verschiedene Veranstaltungen gelten, die sich an Mitglieder richten und von der Genossenschaft meist in den Märkten organisiert werden (z.B. Weinmesse, Sonderverkäufe, Verkostun-

gen). Darüber hinaus richtet das Unternehmen Fahrten zu Lieferanten aus, um z. B. durch die Besichtigung einer Schweinezuchtanlage Einblicke in die Fleischproduktion zu gewähren. Die primäre Zielgruppe dieser Exkursionen und Informationsveranstaltungen zur inneren Struktur der Genossenschaft sind die Vertreter. Gleichzeitig scheinen derartige Zusammenkünfte den Rahmen für einen informellen Austausch zwischen Geschäftsführung, Vertreterinnen und Vertretern zu bilden:

„Diese Informationsveranstaltung oder auch die Einzelveranstaltung, wo man dann ja doch mehr Kontakt hat, da kriegt die Geschäftsführung dann ja doch ein Feedback. Das findet auf dem Informellen statt“ (F6_C: 68).

Der Vertreter selbst sieht seine kommunikativen Möglichkeiten in der Genossenschaft als eher gering an. Seine Aufgaben und seinen Einfluss betrachtet er als beschränkt und weitgehend vorgegeben: „Der Vertreter, der, sagen wir, Dienst nach Vorschrift macht, der kriegt hin und wieder, aber selten Post und geht zweimal zur Vertreterversammlung, Punkt. Das ist alles“ (F6_C: 22).

Während sich die direkte Partizipation der Mitglieder also eher partikular entfaltet und – abgesehen von der Möglichkeit Anfragen zu stellen – wenig institutionalisiert ist, kommt der finanziellen Partizipation scheinbar eine größere Bedeutung zu. So war die ab fünf Anteilen gezahlte jährliche Dividende von aktuell zwei Prozent für den interviewten Vertreter der ausschlaggebende Punkt, Mitglied zu werden. Darüber hinaus finden temporär begrenzte Rabattaktionen für Mitglieder statt und am Jahresende erhalten die Mitglieder außerdem eine Rückvergütung von derzeit 0,5 Prozent auf alle getätigten Einkäufe. Die Mitarbeitermitglieder erhalten einen Rabatt von 10 Prozent auf ihre Einkäufe, was einer der Gründe für deren sehr hohen Anteil an der Gesamtbelegschaft sein mag.

Überhaupt scheint man mit Blick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um die Einbindung als Mitglied bemüht. Beispielsweise bekommen neugeborene Kinder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Mitgliedschaft geschenkt, was sicherlich auch der Nachwuchsarbeit dienlich ist. Neben dem von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betonten guten Arbeitsklima verweist der ehemalige Auszubildende darauf, dass er im Unternehmen eine gute Ausbildung erfahren hat, die zahlreiche zusätzliche Weiterbildungen umfasst, unter anderem auch zum Genossenschaftswesen: „Die haben sich wirklich da Mühe gegeben und dahintergeklemmt und da [habe ich] auch sehr viele zusätzliche Kurse gehabt, die andere in der Berufsschulklasse niemals hatten“ (F6_D: 30).

Die für die Mitgliederförderung zuständige Abteilungsleiterin berichtet, dass bei Besprechungen ihrer Abteilung eine gemeinsame Entscheidungsfindung angestrebt wird, auch um die Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken:

„In jeder Arbeitsbesprechung gibt es die Möglichkeit, Anregungen, Fragen oder was auch immer vorzustellen und dann wird über den Vorschlag diskutiert. Aber es ist immer eine kollektive Findung, ja? Ich würde mich nie hinsetzen und sagen: ‚Will ich nicht hören! Machen wir nicht, geht nicht!‘, ne? Also man untergräbt ja sonst jegliche Eigeninitiative. [...] Also ich denke schon, dass das allgemein so gehandhabt wird, aber ich kann da nur für meinen Bereich sprechen“ (F6_B: 106).

Letztlich weist die Mitarbeiterin jedoch auf ihren begrenzten Einfluss im Entscheidungsprozess hin, hält aber das grundsätzliche Vorgehen für richtig:

„Aber da sind die Möglichkeiten der Einflussnahme schon begrenzt und [...] eine Entscheidung, die objektiv getroffen wurde, die ist dann letztlich zu akzeptieren, ne?“ (F6_B: 110).

Das von uns interviewte Vorstandsmitglied sieht sich in diesem Zusammenhang vornehmlich als „Problemlöser“ und „strategischer Vordenker“, der sich im Hinblick auf die Entscheidungsfindung gern von leitenden Angestellten und qualifizierten Vertreterinnen und Vertretern Anregungen geben lässt und überdies bewusst den „Kontakt zur Basis“ sucht:

„Nichtsdestotrotz versuche ich, mindestens viermal die Woche in irgendwelchen Märkten unterwegs zu sein. Ich brauche den Kontakt immer zur Basis und mir ist immer wichtig, zu sehen, wie wir da verkaufen und was wir verkaufen und wie sich auch die Kunden verhalten und so. [Es ist] wiederum [wichtig], auch die Meinung [zu] hören aus dem Markt zu bestimmten Schritten, die man geht und so. Das ist mir immer sehr wichtig, ne? Also ich versuche da sehr nahe an der Front zu bleiben, ne?“ (F6_A: 14).

Der Kontakt zur Basis bezieht sich aber nicht nur auf die Kundinnen und Kunden, sondern auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der ehemalige Auszubildende berichtet z. B. von Kursen, die Teil seiner Ausbildung waren und von Vorstandsmitgliedern gegeben wurden.

Allerdings wertet der Vorstand insbesondere die Mitgliedschaft der Angestellten auf ambivalente Weise. So kann dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin in arbeitsreichen Phasen aufgrund ihrer Bindung zum Unternehmen zwar mehr abverlangt werden, andererseits bestehe auch ein stärkeres Bedürfnis nach Mitsprache:

„Deswegen fanden wir das ganz wichtig und natürlich, die Verbindung, ne? Ist da also ein Stück mein Unternehmen, ne? Ich hab ja Anteile dran, ne? Und das spüren sie auch, ne? Also das ist auch, wenn mit jedem, mit dem Sie da im Laden reden oder so, ‚ist mein ((Kaufverein))‘, ne? Das ist eben so, ne? [Es] hat Vorteile und Nachteile ((lacht)), ne? Die [Mitglieder] wollen bei allem mitdiskutieren, das ist eben auch manchmal so, ne? Man muss eine ganze Menge mehr kommunizieren, das ist so ein bisschen der Nachteil vielleicht. Der Vorteil ist natürlich, dass sie eine andere Bindung zum Unternehmen kriegen, sie kriegen auch in Phasen, wo es einfach mal Hauruck gehen muss, kriegen sie auch Hauruck, ne?“ (F6_A: 98).

Mit Blick auf partizipationsfördernde Aspekte lassen sich für den vorliegenden Fall einer Konsumgenossenschaft nur wenige Punkte herausstellen. Vielmehr wurden in den Interviews immer wieder die Möglichkeiten und Instrumente einer stärkeren Bindung an die Genossenschaft thematisiert, die nicht per se umfassende Teilhabe mit einschließt. Aus Sicht der für das Mitgliederwesen zuständigen Mitarbeiterin besteht die grundlegende Schwierigkeit darin, genossenschaftliche Werte zu kommunizieren, da diese der Allgemeinheit völlig unbekannt sind:

„Die Genossenschaft hat zweifellos eine ganze Reihe moralischer Werte, die für das Mitglied nicht sofort erkennbar sind, ne? Wenn ich jetzt dem Mitglied erkläre: ‚Bitte bedenken Sie, die Genossenschaft ist die demokratische Rechtsform, die unser Recht kennt‘, ne, dann ernte ich erst mal nur Fragezeichen: warum, weshalb und wieso“ (F6_B: 26).

„Ich hab ja eingangs gesagt, es ist schwer, die genossenschaftlichen Werte so zu kommunizieren, dass sie A akzeptiert werden. Das reicht ja aber nicht, dass jemand nickt und sagt: ‚Ja, find ich gut‘, ne? Es muss ja ein zweiter Schritt folgen: ‚Ja, dort bring ich mich ein und ich trete als Mitglied der eG bei‘, ne? Und das ist die Schwierigkeit, [...] wirklich was zu schaffen, dass die Mitgliedschaft bei uns herstellen wollen“ (F6_B: 118).

„Sich einzubringen“ in die Genossenschaft wird hier letztlich mit dem Zeichnen von Anteilen respektive dem Beitritt verstanden und wie bereits oben erwähnt, liegt der partizipative Schwerpunkt somit auf finanzieller Teilhabe – sei es in Form der jährlichen Dividende oder durch Rabatte für Mitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Abteilung Mitgliederförderung kommt im Fall der vorliegenden Genossenschaft sicher eine besondere Bedeutung zu, da sie die tatsächliche Schnittstelle zu den einfachen Mitgliedern darstellt. Hier wird nicht nur die Stimmung der Mitglieder eingefangen und weitergetragen, sondern es werden auch Beschwerden und Anregungen aufgenommen und sich schließlich um Kandidatinnen und Kandidaten für die Vertreterwahl bemüht.

Weniger eine Partizipationsbarriere als ein generelles Hemmnis der genossenschaftlichen Entwicklung sind aus Vorstandssicht hingegen fehlende staatliche Anreize. Steuervorteile werden als eine Möglichkeit gesehen, Genossenschaftsgründungen vor allem im ländlichen Raum zu fördern:

„Wenn wir Genossenschaften fördern würden und wir würden sagen, wir stellen die steuerfrei oder keine Ahnung was, bilden irgendwelche Anreize, na dann gäb's die sicherlich auch noch viel öfter. Und damit wäre ja allen gedient, weil die Versorgung im ländlichen Raum ja damit steht und fällt. Also ein EDEKA wird niemals da einen Laden aufmachen, weil es sich für ihn einfach nicht rechnet, ne?“ (F6_A: 104).

Eine andere Perspektive auf Partizipationsbarrieren liefert der ehemalige Auszubildende, der seine Mitgliedschaft mittlerweile bereits aufgekündigt hat. Für ihn ist die Genossenschaft im Vergleich zu der, der er sich jetzt angeschlossen hat⁸, zu groß und zu kommerziell, was die Mitbestimmung seiner Meinung nach de facto unterbinde:

„Und bei der ((ZU)) ist es ja so, dass man da auch einen monatlichen Beitrag zahlt und dafür halt Waren zum Einkaufspreis bekommt. Und das ist natürlich schon wieder ein ganz anderes System, [...] das ist auch vom kommerziellen Wirken dann nicht ganz so, weil die sich ja dann nicht auf den Gewinn konzentrieren, sondern darauf, dass die genug Mitglieder haben, damit alles gedeckt wird, und dann halt die Mitglieder sich auch ein bisschen mehr einbringen können, was sie dann gerne im Laden hätten, was beim ((Kaufverein)) aber nicht mehr so der Fall ist, weil die halt wirklich so groß geworden sind und eher mit regulären Märkten vergleichbar sind mittlerweile, also schon seit vielen Jahren“ (F6_D: 22).

Zwar werden die rechtliche Verfasstheit und der Rückzug auf Genossenschaftsgesetz und Satzung im vorliegenden Fall nicht als problematisch angesehen, allerdings hat deren konsequente Anwendung schlichtweg sehr eingeschränkte Möglichkeiten der Mitbestimmung zur Folge:

„Also die Geschäftsführung führt das Unternehmen. Weder die Vertreterversammlung noch der Aufsichtsrat hat da hineinzufuschen. Der Aufsichtsrat hat natürlich weitreichende Informationsrechte, die die in ihren Aufsichtsratsitzungen hoffentlich wahrnehmen. Ich glaube, es sind fünf oder sechs pro Jahr. Aber die Vertreterversammlung, die hat halt gerade mal ihr Fragerecht in den beiden Versammlungen“ (F6_C: 30).

⁸ Hierbei handelt es sich um Fall 5 der vorliegenden Untersuchung. Jener lässt sich allerdings dem Typ 2 zuordnen.

6.4 Typ 4: Managementgelenkte Partizipation

Im Rahmen unserer Untersuchung und des gewählten Samples, kam dieser Typus vorrangig in der Ausprägung ostdeutscher Agrargenossenschaften vor, die im Zuge der Transformation aus ehemaligen Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) entstanden sind. Gleichwohl sind andere Ausformungen – etwa in einer anderen Branche oder mit einer anderen genossenschaftlichen Zwecksetzung durchaus möglich. Einen Sonderfall innerhalb des Samples stellt etwa eine Konsumgenossenschaft dar, die in der Funktion eines Dorfladens gegründet wurde.

Da dieser Typus in der vorliegenden Untersuchung – von besagter Anomalie abgesehen – dennoch eine Art Branchenspezifika aufweist, kann die angespannte Marktlage im Agrarsektor, insbesondere der Verfall des Milchpreises, als übergreifender Kontext gelten. Zugleich existieren starke Unterschiede in der wirtschaftlichen Situation der einzelnen Unternehmen. Dies resultiert auch aus der jeweiligen Entwicklung und den Auseinandersetzungsverfahren mit ehemaligen Mitgliedern nach der politischen Wende und der Umwandlung in eine Agrargenossenschaft nach bundesdeutschem Recht, die in den einzelnen Unternehmen teilweise sehr unterschiedlich verliefen. Während heute einige der Agrargenossenschaften in starkem Wachstum begriffen sind, agieren andere im eher kleinen Rahmen oder sehen sich zu Entlassungen gezwungen. Die Mitgliederzahlen der Agrargenossenschaften dieses Typus sind im Zuge der besagten Auseinandersetzungsverfahren und durch Todesfälle mittlerweile stark zurückgegangen und liegen zwischen 65 und 250 (von ursprünglich teilweise über 1.000). Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegt sich zwischen 35 und 105, wiewohl keineswegs alle auch Mitglied der Genossenschaft sind; die Quote schwankt in den untersuchten Agrargenossenschaften dieses Typs zwischen einem und zwei Dritteln der Belegschaft.

Gemeinsamkeiten der Fälle dieses Typus treten indes bereits in der Sicht auf die Genossenschaft zutage: So versteht man sich grundsätzlich als „normales“ Agrarunternehmen, das unabhängig von der Rechtsform als solches geführt werden müsse und dessen Zweck primär in der landwirtschaftlichen Urproduktion liegt. Es wird sich also vorrangig am Markt orientiert und Partizipation ist als nicht sinnstiftend zu werten; die Mitglieder fungieren in erster Linie als Geldgeber und deren Teilhabe reduziert sich daher vor allem auf die Ausschüttung jährlicher Dividenden – soweit dies die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zulässt.

Die Partizipationsinstanzen für Mitglieder richten sich an den rechtlichen Vorgaben aus und übersteigen diese nicht. Hier ist einzig die jährliche

Generalversammlung zu nennen, deren Aussprachepunkte seitens der Mitglieder eher spärlich genutzt werden; so kommen hier kaum Diskussionen zustande. Informell eingerichtete Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder existieren nicht. Andere Formen der Teilhabe finden allenfalls in Form eines „Informierens“ seitens der Unternehmensführung statt, ferner in Gestalt jährlich stattfindender und zumeist öffentlicher Veranstaltungen, etwa Ernte- oder Hoffeste.

Während die Mitgliedschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Zeichen der Verbundenheit zum Unternehmen gesehen wird, ist auch hier die Möglichkeit der Mitbestimmung limitiert. Institutionelle Partizipationsinstanzen für Beschäftigte existieren nicht, die Gründung eines Betriebsrates steht nicht zu Debatte oder wird verhindert.

Die Genossenschaft dieses Typus wird – wie auch alle anderen Genossenschaften – vom Vorstandsvorsitzenden in alleiniger Verantwortung geleitet. Allerdings sieht sich der Vorsitzende in den Fällen dieses Typs zumeist auch selbst als „Chef“ bzw. wird er auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als solcher bezeichnet. Er ist somit Planer und Entscheider, einzig bei größeren Investitionen erfolgt die Absprache mit anderen Vorstandsmitgliedern und die rechtlich vorgeschriebene Abstimmung mit dem Aufsichtsrat.

Was nun den oben erwähnten Sonderfall der Konsumgenossenschaft betrifft, ist der Modus der managementgelenkten Partizipation ein etwas anderer: So gehen in diesem Fall die Entscheidungen von denen als *gemeinsames* Gremium agierenden Mitgliedern des Vorstands *und* Aufsichtsrates aus. Diese, in diesem Fall ehrenamtlich tätigen Personen, sind zugleich die Gründerinnen und Gründer des kleinen Dorfladens und wichtige Akteurinnen und Akteure innerhalb der städtischen Gemeinde. Während sich diese Konsumgenossenschaft seit ihrer Gründung vor etwa zehn Jahren die meiste Zeit in wirtschaftlich prekären Verhältnissen befindet, werden auch die Gremientätigkeit und die mangelnde Partizipation seitens der Mitglieder von den Beteiligten als Belastung empfunden.

Fall 12: „Ich kümmerge mich um alles“

Bei diesem Fall handelt es sich um eine Agrargenossenschaft in den neuen Bundesländern (vgl. Fall 12), die 250 Mitglieder und 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, mit denen sie 3.500 ha Agrarland bewirtschaftet. Die Wurzeln der Genossenschaft liegen in einer 1952 gegründeten LPG. Nach einem Ende der 1970er Jahre erfolgten Zusammenschluss mit weiteren LPGen folgte 1991 im Zuge der Transformation die Umwandlung in die heutige Agrargenossenschaft.

Die Genossenschaft ist eingebettet in ein sehr ländlich geprägtes Umfeld und liegt inmitten von Weinbergen und Feldern. Die Flächen und Gebäude der Agrargenossenschaft erstrecken sich über mehrere Dörfer und Kleinstädte, sodass ihr eine regionale Bedeutung zukommt. Fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stammen gebürtig aus dem Umland, oftmals haben ihre Eltern oder Großeltern schon im Betrieb gearbeitet. Daneben stehen in den Biografien des Vorstandes und der von uns interviewten Beschäftigten vor allem deren lange Betriebszugehörigkeiten hervor: Der Vorstandsvorsitzende arbeitet seit 1980 im Unternehmen und ist seit 1988 im Vorstand. Er hat Agrarökonomie studiert und ist danach in seine Heimat zurückgekehrt, da er von der LPG eine Art Stipendium erhalten hatte, das ihn hierzu verpflichtete. Seine Eltern waren Bauern mit sehr viel Land und wurden nach dem Krieg enteignet. Da die Flucht in die BRD nicht infrage kam, fing der Vater schließlich als stellvertretender Vorsitzender in der LPG an. Da seine Geschwister andere Wege einschlugen, sah er sich in der Pflicht, das Erbe seiner Eltern anzutreten und in die Landwirtschaft zu gehen. Der Vorstandsvorsitzende ist Ideengeber und „Chef“ im Unternehmen. Zudem ist er ehrenamtlicher Vorstand einer Winzergenossenschaft, in der die Agrargenossenschaft wiederum Mitglied ist. Sein Werdegang ist aufgrund seiner Qualifikation gewissermaßen typisch für ostdeutsche Agrargenossenschaften, da in den LPGen jeweils ein Agraringenieur an der Spitze des Unternehmens vorgesehen war und diese „technokratische Organisationsvorstellung“ nach der Wende oftmals übernommen wurde (vgl. Laschewski 2000: 67).

Eine weitere von uns interviewte Mitarbeiterin ist 1994 über ihre Mutter in den Betrieb gekommen. Bereits ihre Großeltern waren Mitglieder der LPG. Zunächst arbeitete sie in Teilzeit in einem Dienstleistungsunternehmen, an dem die Genossenschaft Beteiligungen hält. Später hat sie dann die Stelle der Finanzbuchhalterin von ihrer Mutter übernommen und ist in der Folge zur Prokuristin aufgestiegen, einer Art Schlüsselposition im Unternehmen: So sitzt die Mitarbeiterin bei jeder Finanzentscheidung mit am Tisch und hat zugleich den besten Überblick über die finanzielle Situation des Unternehmens und alle zugehörigen Gesellschaften.

Außerdem wurde von uns ein Mitarbeiter interviewt, der für die Biogasanlage verantwortlich ist. Er arbeitet seit 1982 im Betrieb, hat bereits seine Lehre hier absolviert und auch seine Eltern waren im Betrieb tätig. Der Mitarbeiter war Mitglied des Aufsichtsrats und hat bei der letzten Wahl für den Vorstand kandidiert. Da er nicht genügend Stimmen erhalten hat, ist er nun weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat vertreten, was er offenkundig sehr bedauert, da er gern mehr mitbestimmen möchte.

Am Beispiel dieser Biografien zeigt sich, dass die Familien durch Tätigkeiten in der Landwirtschaft geprägt sind und die Genossenschaft ihrerseits durch die Familien geprägt wird. So entstammen die Mitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Genossenschaft ursprünglich dem Milieu der Ackerbauern, waren also lokale Landwirte, die einen engen Bezug zu ihren Äckern und dem Land haben. Die Familien scheinen also eine wichtige Triebfeder zu sein – zumindest was die Mitarbeit in der Genossenschaft anbelangt. Auch heute noch werden Mitarbeiter- und Lehrlingsstellen gelegentlich über familiäre Strukturen und Kontakte sowie familiäre Mitgliedschaft besetzt:

„Für die Leute die *jetzt* kommen – nicht ausnahmslos – aber sagen wir mal, das ist schon ein großer Beweggrund, wo heute drüber nachgedacht wird: ‚Gut, deine Eltern, Opa, Oma, wie auch immer, alle waren da gewesen [...]. Wir hätten diese oder jene Stelle frei“ (F12_C: 29).

Von über 1.000 Mitgliedern im Jahre 1990 sind heute noch 250 übrig; ein Großteil hat sich nach der Wende auszahlen lassen. Auch die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist seit der politischen Wende von 730 auf 70 geschrumpft. Um konkurrenzfähig zu bleiben, kam es hier zu zahlreichen Entlassungen. Der Verlust eines Großteils ihrer Mitglieder und die Vergleiche im Zuge der Auseinandersetzungsverfahren brachten zudem finanzielle Probleme mit sich.

Zugleich halten nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach 1991 in den Betrieb gekommen sind, auch Anteile an der Genossenschaft. Aus Sicht des Vorstands sei es dennoch wichtig, dass gute Beschäftigte die Chance erhielten, Mitglied zu werden:

„Die müssen sich erst mal bewähren. Das heißt so ein Jahr mindestens. Ein Jahr, zwei Jahre. Und wer nicht einen Antrag stellt, lässt's halt sein, ja? Also von der Seite her wird niemand [...] animiert oder gedrängt, aber ich seh schon, so gute Mitarbeiter für die Zukunft sollten schon Mitglied der Genossenschaft werden. Und mit 300 Euro ist man ja schon drin. Man muss ja nicht 15.000 Euro gleich auf den Tisch legen“ (F12_A: 183).

Dennoch werden nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeladen, Mitglied zu werden. Der Zugang ist beschränkt und wird vom Vorstandsvorsitzenden reguliert, denn die Beschäftigten müssen sich seiner Ansicht nach hierfür bewähren.

Die ökonomische Situation der Agrargenossenschaft ist insgesamt als sehr gut einzuschätzen. So beschreibt der Vorstandsvorsitzende die Genos-

senschaft – im Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche – als „spitze“ und hebt dabei das A1-Rating des Unternehmens durch eine kreditgebende Bank hervor.

Die Genossenschaft unterhält nicht nur einen landwirtschaftlichen Zweig, der sich in Pflanzen- und Tierproduktion sowie Weinbau unterteilt, sondern auch einen nicht-landwirtschaftlichen Bereich mit Photovoltaik- und Biogasanlage sowie einen Agrarmarkt, eine Tankstelle und zwei Unternehmen der Dienstleistungsbranche, die als Tochtergesellschaften der Genossenschaft unterhalten werden. Man ist also neben den primären Zwecken des Feld- und Weinbaus relativ breit aufgestellt, um Missernten und Preisschwankungen gut ausgleichen zu können. Zugleich gehört die Genossenschaft, nicht zuletzt aufgrund neuerlicher Expansionen, deutschlandweit zu den größten Weinproduzenten. Die Tierproduktion ist im Gegensatz zu anderen Agrargenossenschaften heute weniger bedeutend für das Unternehmen. So werden nur noch 400 Milchkühe gehalten und rund 1.000 Schafe, die der Landschaftspflege dienen oder in den Verkauf gehen.

Grundsätzlich hat der Vorstandsvorsitzende die Genossenschaft gewinnorientiert ausgerichtet, indem er die Produkte und Zweige des Unternehmens ausschließlich auf jene beschränkt, die ihm den größtmöglichen Erfolg versprechen. So schaffte er, entgegen dem Willen seines Vorgängers, traditionsreiche Zweige ab und baute andere stärker aus, etwa Getreide, „das bringt mir mehr als Äpfel jetzt“ (F12_A: 76).

Identität: „Mitglied, um meinen Betrieb zu stärken“

Der individuelle Antrieb für die Mitgliedschaft in der Genossenschaft und die Identifikation mit selbiger wurde seitens der von uns interviewten Mitarbeiter, die beide auch Mitglied sind, auf unterschiedliche Weise ausgeführt. Der Mitarbeiter der Biogasanlage beispielsweise speist seine Motivation daraus, dass seine Arbeit im Betrieb und in den Gremien „Früchte trägt“. Es wird allerdings nicht ganz klar, ob er damit den Lohn oder ausschließlich die Dividende auf seine Genossenschaftsanteile meint:

„Ist ja nicht nur Kraft, Energie. Am Ende hängt ja auch Geld dran und wenn in dem Sinne natürlich wieder [...] ein gewisser Rückfluss kommt, dann sagt man [...], ist ja eigentlich das, was jeder am Ende nun will, ne? Dass jedem seine Arbeit irgendwo Früchte trägt, ne?“ (F12_C: 45).

An anderer Stelle thematisiert er das Mitspracherecht; als ehemaliges Aufsichtsratsmitglied sei ihm dies sehr wichtig, denn er möchte gern über seinen Verantwortungsbereich hinaus an der Unternehmensführung und Entschei-

dungsfindung teilhaben. Daher bedauert er sehr, im Moment keinen Gremienposten innezuhaben. Letztlich sieht dieser Mitarbeiter auch in der Verbundenheit zum Unternehmen eine Motivation für die Mitgliedschaft. Er ist sogar der Ansicht, dass man seine Genossenschaftsanteile aufstocken sollte, je länger man im Betrieb bleibt.

Die Motivlage der interviewten Mitarbeiterin ist ähnlich, wobei sie vor allem den finanziellen Aspekt betont. Sie ist der Meinung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle Mitglied werden sollten, um mit ihrem Kapital den „Betrieb zu stärken“:

„Wir haben auch etliche junge Arbeitnehmer, die jetzt nicht Mitglied sind und also ich für mein Dafürhalten würde es persönlich sehr gut finden, wenn die Mitglieder werden. Für mich gehört es dazu! Wenn ich hier arbeite, bin ich auch Mitglied um meinen Betrieb zu stärken. Das ist ja auch eine Kapitalgröße, die da eingebracht wird. Wenn ich Mitglied bin und da Geschäftsanteile einbringe, dann stärke ich auch mein Standkapital vom Betrieb, ja?“ (F12_B: 32).

Die gelebten und in den Narrationen zur Genossenschaft wiedergegebenen Werte umfassen zum einen die Sicherheit, einen Arbeitsplatz in einem wirtschaftlich stabilen Unternehmen zu haben. Zum anderen wird die Genossenschaft vor allem mit Bodenständigkeit in Verbindung gebracht; man sieht sich als vernünftig, risikoscheu und eher konservativ – Eigenschaften denen auch der geschäftliche Erfolg des Unternehmens zugeschrieben wird. Partizipation ist für die Genossenschaft hingegen nicht sinnstiftend, es dominiert vielmehr die Marktorientierung.

Das Bild, das die Genossenschaftsakteurinnen und -akteure von ihrem Unternehmen haben, bezieht sich in den Interviews vor allem auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die der Vorstandsvorsitzende als „Allroundmenschen“ bezeichnet, womit er ihnen viele Talente und Fähigkeiten zuschreibt und sie daher vielseitig einsetzen kann:

„Und wir sind auch nicht mehr so viel[e], dass wir uns gegenseitig austauschen können, ja? Das ist einfach so. Und deshalb sind das schon Allroundmenschen, ja? Die dann die Maschinen bedienen, ne? Und gleichzeitig Kran fahren oder Trecker fahren oder die Arbeiten mit der Hebetechnik machen oder jetzt auf der Spritze sitzen. *Klar* sind's immer Besonderheiten, weil das ja nun computermäßig ja auch ausgefeilt ist. Das ist schon eine Spezialarbeit und Spezialkenntnisse [sind] dann notwendig. Also ich könnte mich nicht draufsetzen“ (F12_A: 191).

In Anbetracht des drastischen Mitgliederschwunds in der Nachwendezeit werden die übriggebliebenen Mitglieder, die allesamt aus der Region kom-

men und viel miteinander zu tun haben, auch als „eingeschworene Gemeinschaft“ beschrieben. So führt die Prokuristin aus:

„Na ja wir haben ja als Mitglied Geschäftsanteile erworben. Aufgrund dieser glücklichen Lage, dass wir sehr rentabel arbeiten, gibt's jedes Jahr eine Dividende, die wir dann festlegen in der Generalversammlung – die dort beschlossen wird in der Generalversammlung und bestätigt. Ja und Mitglied sein, das ist so bisschen eine Integration hier auch, im Umfeld, ja? Die Mitglieder, die entweder Fläche eingebracht haben oder hier gearbeitet haben, vor vielen Jahren. Das ist so ein bisschen eine eingeschworene Gemeinschaft, die auch durch die Hoffeste und diese ganzen Geschichten da ein bisschen gefestigt wird. Da kennen dann meist einer den anderen [...] also es ist schon so ein bisschen eine eingeschworene Gemeinde“ (F12_B: 22).

Die Genossenschaft wird somit als sozialer Betrieb gesehen, da jeder für die Probleme des jeweils Anderen Verständnis hat und da sich alle kennen, lasse sich gut zusammenarbeiten.

Partizipation: Mehrstimmrecht und Ämtertausch

Die Formen der Teilhabe seitens der Mitglieder bestehen im vorliegenden Fall vor allem in der Generalversammlung und als finanzielle Partizipation durch die Genossenschaftsanteile und die jährlich gezahlte Dividende.

An der jährlichen Generalversammlung nimmt ungefähr jedes zweite Mitglied teil. Der Ablauf folgt, wie allgemein üblich und rechtlich erforderlich, einer festen Tagesordnung mit den entsprechenden Aussprachepunkten und Abstimmungsvorlagen zu eventuellen Satzungsänderungen und der Höhe der Dividende. Darüber hinausgehende Elemente, etwa der Einbezug der Mitglieder in Form eines Rahmenprogramms, sind nicht vorhanden. Obgleich die Mitgliederversammlung also nur rudimentäre Möglichkeiten der Mitbestimmung bietet, fühlt sich die Mitarbeiterin in den Entscheidungsprozess dadurch eingebunden, dass sie den verschiedenen Vorschlägen zustimmen oder diese ablehnen kann. Auch der Modus einer festen Tagesordnung und vorbereiteter Beschlussvorlagen wird als zweckmäßig empfunden:

„Also im Vorfeld wird da schon so bisschen vorgearbeitet, sag ich mal. Man kann ja nicht jedes Problem in der Generalversammlung mit 250 Mitgliedern diskutieren. Es kommen zwar nicht alle, aber das kann man ja nicht machen. So dass man dann schon so einen gewissen Konsens in der Generalversammlung vorbringt und dass dann die Mitglieder doch letztendlich entscheiden. Wir *müssen* das schon vorbereiten und Vorarbeiten leisten, das funktioniert sonst nicht. Man verzettelt sich dann bei den Entscheidungen und wie gesagt, Quintessenzen muss man vorbringen, um den Mitgliedern die Entscheidung zu erleichtern. Ganz einfach“ (F12_B: 36).

Was nun die Diskussionskultur auf der Generalversammlung angeht, gibt es allerdings verschiedene Wahrnehmungen. Der Vorstandsvorsitzende berichtet von wenig Nachfragen oder Anregungen, was er auf die gute wirtschaftliche Lage zurückführt:

„Naja, es war letztes Jahr, da war’s mal ein bisschen [...] mit Abstimmungsverhalten und: ‚Warum denn der und nicht der?‘ und ich sage: ‚Ihr braucht ihn doch nicht wählen! So einfach ist das!‘, sag ich dann, ja? ‚Ihr braucht ihn doch nicht wählen!‘ Na ja und ((lacht leicht)) dann war es nachher auch so. Aber ansonsten, die letzten zehn Jahre nicht einer. Nicht *einer!* Ja. Was soll ich denn weiter sagen? Wenn die Zahlen stimmen, wenn die Ausschüttung stimmt, was willst du denn da meckern?“ (F12_A: 158).

Die Mitarbeiterin hingegen sieht eine Entwicklung hin zu einer Diskussionskultur im Unternehmen, denn im Kontrast dazu habe es vor der politischen Wende überhaupt keinen Meinungs Austausch gegeben:

„Es wird schon diskutiert [...]. Ganz so stumm wie zu DDR-Zeiten <<lachend> ist es heute auch nicht mehr>, dass alles hingenommen wird. Ja, es wird diskutiert“ (F12_B: 47).

So schildert sie etwa Meinungsverschiedenheiten zwischen Mitgliedern und Management bei der Erhöhung eines Geschäftsanteils von 100 auf 300 Euro, bei der Erhöhung der Altersgrenze für Mitglieder des Aufsichtsrates sowie im Zuge der Errichtung einer Biogasanlage. Um Investitionen gäbe es allerdings keine Diskussionen, da die Generalversammlung schlichtweg keine Investitionsentscheidungen trifft. So bedarf auch die Investition mehrerer Millionen Euro nicht ihrer Zustimmung und wird lediglich im Rahmen der Treffen von Vorstand und Aufsichtsrat diskutiert. Dies wird seitens der Mitglieder jedoch nicht problematisiert, da Investitionsentscheidungen „Hand und Fuß“ hätten, wobei auch hier die wirtschaftliche Stabilität das schlagende Argument zu sein scheint:

„Aber gerade große Investitionen, das wird ja alles im Gremium hier besprochen und erläutert und durchgerechnet und von den Banken aufgezeichnet, dass es auch rentabel ist. Und da gibt’s eigentlich keine großen Dispute, weil es dann wirklich Hand und Fuß hat und wirklich durchgecheckt ist, ob sich das für uns rechnet oder nicht. Das ist ja immer das Wichtigste in allen Sachen, ja? Dass wir dann auch am Ende sehen, dass unser wirtschaftliches Ergebnis bei jeder Entscheidung im Positiven bleibt, anders geht’s nicht“ (F12_B: 57).

Ein besonderes Merkmal auch in Zusammenhang mit der finanziellen Partizipation der Mitglieder in dem hier beschriebenen Fall ist die Einrichtung

des Mehrstimmrechts auf der Generalversammlung. Das Mehrstimmrecht, das Mitgliedern gewährt wird, „die den Geschäftsbetrieb besonders fördern“ (GenG § 43, Abs. 3), wird im Fall dieser Agrargenossenschaft gewährt, wenn man Anteile in einer bestimmten Höhe erworben hat:

„Ich weiß jetzt nicht wie viel, aber [...] ab 300 hat man eine Stimme, ja? Und dann, kann sein, 900 zwei Stimmen, ja? Und dann 1500 so vielleicht drei Stimmen. Also das steht in der Satzung drin“ (F12_A: 266).

Um Mitglied werden zu können, muss mindestens ein Anteil in Höhe von 300 Euro gezeichnet werden. Seit etwa 15 Jahren zahlt die Genossenschaft zwischen fünf und acht Prozent Dividende an ihre Mitglieder aus. Dieser vergleichsweise hohe Ertrag ist laut Vorstand ein wesentlicher Grund dafür, warum es in der Generalversammlung kaum zu Diskussionen kommt und nie Kritik am Management geübt wird.

Ferner partizipieren auch Mitarbeiter, die nicht Mitglied sind, in finanzieller Form am Unternehmenserfolg. So werden Sonderzahlungen geleistet, die in den Augen des Vorstands als Ersatz für Lohnerhöhungen fungieren:

„Ich denke, dass wir dann auch lieber Sonderzahlungen machen sollten. Das ist auch einfach so, ja? Weil einfach: Sonderzahlung ist das, was wir uns leisten können. Das, was wir auf dem Konto haben und sagen: ‚Na ja, da schütten wir mal 100 Prozent Sonderzahlung als 13. Monatsgehalt [aus].‘ Oder 14. Monatsgehalt. Haben wir auch schon gemacht, ja? Und das ist mir sicherer, als wenn ich das jetzt verbrieft: ‚Zehn Prozent Lohnerhöhung.‘ Und dann ist es so, wie es jetzt mit der Milch oder jetzt mit dem Getreide [ist] und dann hängst du da mit einem dicken Kopf und kommst nicht mehr runter von den hohen Verpflichtungen, die du jetzt an Lohnkosten hast, ja?“ (F12_A: 124).

Weitere Formen der Teilhabe sind ein monatliches Deputat in Form eines Warengutscheins für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die jährlichen Hoffeste, an denen alle Mitglieder der Genossenschaft teilnehmen können. Für die Mitarbeiter finden zusätzliche Feierlichkeiten statt: Die obligatorische Weihnachtsfeier und der „Haferkranz“ – ein Fest nach Einbringung der letzten Ernte. Von diesen Punkten abgesehen bestehen für Mitglieder wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Genossenschaft keine erkennbaren informellen respektive gesetzlich nicht verankerten Partizipationsinstanzen.

Eine zentrale Funktion kommt der Vorstandsebene der Genossenschaft zu, die in erster Linie vom „Chef“ geprägt wird, der sich auch selbst als der Entscheider im Unternehmen sieht. Auf eine recht patriarchale Art verortet er sich selbst als direkter Ansprechpartner für alle Mitglieder und vor allem für die Beschäftigten; so könne jeder mit seinen Anliegen zu ihm kommen.

Allerdings würden von Mitgliederseite nur wenige Probleme an ihn herangebracht. Hin und wieder müsse er „zwischenmenschliche Beziehungen“ klären und einmal wollte ein mitarbeitendes Mitglied einen neuen Traktorsitz:

„Es kam mal einer vor vier Jahren, fünf Jahren, hat gesagt: ‚Ich könnte mal einen neuen Sitz im Trecker haben, ja?‘ ((MH und MT lachen)) [...] Und da sag ich: <<großmütig> ‚Bestell ihn dir! Komm! Feierabend, ja?‘> Also manchmal sind es ja eigentlich nur Kleinigkeiten, ja?“ (F12_A: 164).

Grundsätzliche Entscheidungen trifft er gemäß seinen Aussagen schnell, unkompliziert und in der Regel allein – auch wenn der Vorstand der hier beschriebenen Agrargenossenschaft formal aus zwei Mitgliedern besteht, dem Vorstandsvorsitzenden und seinem Stellvertreter, und für manche Entscheidungen die Unterschriften beider Vorstände notwendig sind: „ich kümmere mich um alles, alles was es hier zu entscheiden gilt“ (F12_A: 104) oder „also, das sind solche investiven Maßnahmen, die wir halt jedes Jahr durchführen und umsetzen müssen, ne? Und das liegt halt auf *meinem* Tisch. Wer soll es sonst koordinieren?“ (F12_A: 108). Seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern scheint diese Tendenz zur Monokratie nicht zu missfallen, wie etwa an dieser Aussage der Mitarbeiterin deutlich wird: „Also ich will mal sagen, unser größter Ideeneinbringer ist eigentlich unser Chef, weil der seine Finger überall im Spiel hat und immer alle neuen Informationen hat“ (F12_B: 65).

Aufgrund seiner Rolle als alleiniger Entscheider und Ideengenerator muss der Vorstandsvorsitzende die meisten Angelegenheiten selbst klären, weshalb er mehrfach bescheinigt, viel Arbeit zu haben. Durch zahlreiche Nebentätigkeiten und ehrenamtliche Gremienarbeit ist er zudem viel unterwegs und im Genossenschaftsbereich gut vernetzt.

Auch die Nachwuchssuche für die Führungspositionen im Unternehmen scheint ein Thema zu sein, mit dem sich hauptsächlich der Vorstandsvorsitzende beschäftigt. Generell scheint die Agrargenossenschaft kein Problem damit zu haben, geeigneten Nachwuchs zu finden.

Um auch nach der Pensionierung noch Einfluss auf die Genossenschaft ausüben zu können, hat der Vorstandsvorsitzende eine Art Ämtertausch mit dem jetzigen Aufsichtsratsvorsitzenden geplant. In wenigen Jahren soll letzterer zum Vorstandsvorsitzenden und er wiederum zum Aufsichtsratsvorsitzenden berufen werden, wofür eigens eine Satzungsänderung zur Aufhebung der Altersgrenze von Aufsichtsratsmitgliedern vorgenommen wurde. Die in der Zukunft anstehende Wahl des jetzigen Vorstandsvorsitzenden zum Aufsichtsrat durch die Mitglieder wird dabei eher als kalkulierbare Formalität gesehen:

„Den einen Aufsichtsratsvorsitzenden, den Herrn ((Homann)), Chef vom Feldbau. Und der wird mal – in viereinhalb Jahren, wenn Neuwahlen sind – mein Nachfolger werden [...] und ich werde da – wenn ich mich fühle, wohlfühle, gesund bin, bleibe – seine Funktion [einnehmen]. Es wechselt bloß, sag ich mal so. Das weiß der bloß noch nicht, ja? ((alle lachen))“ (F12_A: 112–114).

Obgleich ein Großteil der Entscheidungen beim Vorstand liegt und ein Gegenzeichnen mehr oder weniger pro forma stattfindet, wird auch durch den Vorstand auf die Kontrollpflicht des Aufsichtsrates hingewiesen. So haben Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsame Sitzungen, die nicht in einem bestimmten Turnus, sondern nach Dringlichkeit stattfinden, wobei es dann vor allem um Investitionen geht. Interessanterweise heben die interviewten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – im Gegensatz zur Vorstandsperspektive – hervor, dass im Unternehmen die Entscheidungen gemeinschaftlich, also in Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat, getroffen werden und würdigen dies als großen Vorteil der Genossenschaft:

„Na die gemeinschaftliche Entscheidung eigentlich. Zu sämtlichen Privatunternehmen ist wirklich die gemeinschaftliche Entscheidung hier der Hauptunterschied, ja? Dass hier doch ein relativ großes Gremium an Vertretern der Mitglieder sitzt und berät: ‚Was ist gut für uns?‘ Dass kaum mehr irgendwelche Einzelentscheidungen schiefgehen können, wie das vielleicht in anderen GmbHs ist, wo die Geschäftsführer da Entscheidungen zu treffen haben. Es wird, sagen wir, vom Gedanken her hier großflächig abgedeckt, weil doch jeder der Abteilungsleiter oder der Verantwortlichen auch [in] eine andere Richtung *denkt*“ (F12_B: 76).

Was die Tätigkeitsbereiche der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbelangt, so weisen diese zuweilen einen relativ breiten Entscheidungsspielraum auf. So hat der die Biogasanlage leitende Mitarbeiter bei seiner Arbeitszeitgestaltung „absolut freie Hand“ und muss sich einzig nach den Arbeitsprozessen und Wartungsintervallen der rund um die Uhr laufenden Anlage richten.

Die Prokuristin der Genossenschaft, die in keinem der Gremien sitzt, ist dennoch bei allen Treffen anwesend, bei denen Investitionen und Ausgaben diskutiert werden. Aufgrund ihrer Position hat sie im Betrieb eine „hohe Verantwortung“:

„In Folge dessen, dass ich die ganzen Finanzen unter mir hab, [habe ich] schon eine relativ hohe Verantwortung. Ich hab so den ganzen Überblick über alle Einnahmen, Ausgaben, Investitionstätigkeiten und wir stimmen uns dann

auch gegenseitig ab, wenn irgendwelche Ausgaben zu tätigen sind, wenn Lohnprobleme anstehen. Also [...] die Dimension im Gleichgewicht, in der Waage halten, das ist so ein bisschen meine Aufgabe hier. Ich steh da dem Chef beratend zur Seite. Dem Aufsichtsrat, [der] hört sich dann auch an, was ich zu sagen hab, wenn es um Finanzen geht“ (F12_B: 14).

Andererseits existieren innerhalb des Unternehmens auch ausgeprägte Hierarchien; im Arbeitsalltag werden die Aufgaben *von oben nach unten* delegiert und Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden *von unten nach oben* getragen – über die Abteilungsleiter an den Vorstand. Dabei verläuft die Kommunikation dennoch über kurze Wege und in der Regel mündlich.

Letztlich haben nur wenige Beschäftigte Mitspracherechte und in Kommunikations- und Entscheidungsprozessen gilt es zudem, die hierarchischen Strukturen des Betriebs zu beachten:

„[MH:] Also da kommen dann die Mitarbeiter, die mit den Maschinen zu tun haben, kommen auf Sie zu und sagen: ‚Das und das ist kaputt.‘

[F12_A:] <<mit Nachdruck> Nee! nee! nee! nein! nein! nein! nein!> Wir wollen das mal nicht verkennen, ja? Die Mitarbeiter am *allerwenigsten*, ja? Also so weit reicht das Mitspracherecht eben nicht. Es kommt schon der Abteilungsleiter, ja? (F12_A: 202–203)

Lediglich im Bereich Feldbau, dem größten Zweig des Unternehmens, existiert ein Arbeitskreis, in dem sich die Mitarbeiter direkt einbringen können, auch dort jedoch nur gegenüber dem Abteilungsleiter.

Ansonsten kümmere sich um Mitarbeiteranliegen primär die Chefsekretärin, da diese auch gleichzeitig die Personalsachbearbeiterin ist. Während es im Unternehmen keinen Betriebsrat gibt, fungiert aus Sicht des Vorstands der Aufsichtsrat als Mitarbeitervertretung:

„Betriebsrat gibt’s nicht. Na das ist doch ein Betriebsrat, das ist doch unser Aufsichtsrat, ja? Das ist eben so. Und wir entscheiden dann wirklich auch selber, [...] was wir uns leisten können oder nicht. Das ist so“ (F12_A: 135).

Auf Mitgliederebene ist die Erfahrung der Kontroverse zwischen Mitgliedern und Vorstand anscheinend eher selten und lediglich einer der von uns interviewten Mitarbeiter schildert eine Episode: „Es gab mal eine Geschichte, das ist aber auch schon viele Jahre her, da war ein Mitglied nicht einverstanden mit der Erhöhung des Geschäftsanteils“ (F12_B: 57).

Wollte man im Falle dieses vierten Prototyps einer Genossenschaft mögliche Partizipationsbarrieren für Mitglieder benennen, so ließe sich am ehes-

ten ein nur begrenzter Wille zur Mitbestimmung respektive eine gewisse Ideenlosigkeit diagnostizieren. So bringt der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens nicht nur die oben beschriebene Zufriedenheit und Sicherheit, sondern möglicherweise auch eine gewisse Apathie seitens der Mitglieder mit sich:

„[MH:] Und wenn jetzt Mitarbeiter oder Mitglieder irgendwelche Ideen haben für eine Geschäftsfelderweiterung oder so?

[F12_B:] Können die gerne herkommen.

[MH:] Machen die das dann auch?

[F12_B:] Nee! Ist noch keinem was Neues eingefallen ((lacht)).“ (F12_B: 58–61)

7 DISKUSSION UND SCHLUSSBETRACHTUNG DER ERGEBNISSE

Das Ziel der Studie bestand darin, einen Beitrag zum Verständnis des wirtschaftsdemokratischen Potenzials von Genossenschaften zu leisten und eine empirische Einschätzung der Möglichkeiten und Grenzen von Partizipation durch Mitglieder und Beschäftigte dieses Organisationstyps vorzunehmen. Die gewonnenen empirischen Fallstudienresultate decken eine große Vielfalt von genossenschaftlichen Partizipationspraktiken auf und verdeutlichen die Komplexität der begleitenden organisationsinternen und -externen Bedingungen.

7.1 Partizipationstypen: Zusammenfassende Übersicht und Grenzen der Typisierung

Die Analyse der Partizipationspraktiken sowie der Akteurinnen und Akteure, des wirtschaftlichen, sozialen und historischen Kontextes und der auffindbaren Identitätskonstruktionen brachten unter dem Fokus *Partizipation* vier Typen hervor, die als distinkte Gruppen eine in sich ähnliche Ausprägung aller betrachteten Merkmale aufweisen. Im Einzelnen wurden diese als *projektbasierter* (zwei Fälle), *werteorientierter* (drei Fälle), *kundenorientierter* (vier Fälle) und *managementgeleiteter* (fünf Fälle) Partizipationstypus bezeichnet. Zweifelsohne gelingt eine solche Zuordnung nicht immer trennscharf und zuweilen bleiben Grenzfälle bestehen, die sich nicht eindeutig einem der herausgearbeiteten Typen zuordnen lassen. So wurde beispielsweise der Fall einer kleinen Konsumgenossenschaft (Fall 4) von uns dem Typ *managementgeleitete Partizipation* zugeordnet. Gleichsam unterscheidet sich der Modus der Unternehmensführung hier von den anderen Fällen dieses Typs unter anderem dadurch, dass es sich um ein gemeinsam agierendes und ehrenamtlich tätiges Gremium aus Aufsichtsrat und Vorstand handelt.

Die vier Partizipationstypen sollen nun im Folgenden noch einmal in Kurzform referiert werden: Bei den Fällen des Typus *projektbasierte Partizipation* handelt es sich um kleine Genossenschaften mit Mitgliederzahlen im ein- bis zweistelligen Bereich. Diese verstehen sich vordergründig nicht als Unternehmen, sondern vielmehr als Graswurzelprojekt zur Verwirklichung gemeinsamer Ziele – in den von uns betrachteten Fällen denen des gemeinsa-

men Wohnens und der Sicherung günstigen Wohnraums. Partizipation hat sich hier als sinnstiftendes Moment gezeigt und der Typus zeichnet sich durch praktizierte Basisdemokratie aus. Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung sind weitere Werte, mit denen sich die Mitglieder dieser Genossenschaften identifizieren. Nicht minder bedeutsam ist die Betonung der Gemeinschaft, die sich mehrheitlich aus einem Freundes- und Bekanntenkreis zusammensetzt und sich im links-alternativen Milieu verorten lässt. Hervorzuheben ist auch das tragende hohe Maß an persönlichem Engagement einzelner Mitglieder, das sich in ehrenamtlicher Arbeit niederschlägt.

Ähnlich wie der Typus der projektbasierten Partizipation ist auch die Ausprägung der *werteorientierten Partizipation* dadurch gekennzeichnet, dass Partizipation als sinn- und identitätsstiftendes Moment fungiert, hier jedoch verbunden mit einer Reihe weiterer Werte, insbesondere ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. Bei den Fällen dieses Typs handelt es sich um größere, wirtschaftlich erfolgreiche und stark wachsende Genossenschaften, die in unserer Untersuchung in Form je einer Konsum-, Kredit- und Agrargenossenschaft vorkamen. Die vorhandenen Partizipationsinstanzen für Mitglieder gehen in diesen Genossenschaften oftmals über die rechtlichen Vorgaben hinaus und trotz hoher Mitgliederzahlen werden Elemente direkter Partizipation beibehalten – insbesondere eine jährliche Mitgliederversammlung. Darüber hinaus finden sich eine Reihe weiterer formeller wie auch informeller Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die klassische Form eines Betriebsrates als repräsentative Mitarbeiterpartizipation gibt es hingegen nicht, vielmehr werden alternative Gremien unterhalten, etwa Vertrauenskreise. Ähnlich wie die Fälle des ersten Typus sind die betreffenden Genossenschaften in einem alternativen, oftmals ökologisch motivierten Milieu verankert, was hier auch die Kundinnen bzw. Kunden und Sympathisantinnen bzw. Sympathisanten der jeweiligen Genossenschaften umfasst.

Der dritte Typus – *kundenorientierte Partizipation* – ist in unserer Studie durch mittlere bis große Traditionsunternehmen vertreten, die eine dezidiert regionale Ausrichtung aufweisen. In starkem Kontrast zu den ersten beiden Typen erscheint hier vor allem der sinnstiftende Rahmen einer Markt- und Service-Ausrichtung als bedeutsam; so werden Mitglieder auch primär als Kundinnen und Kunden adressiert. Die vorherrschende Form der Mitgliederpartizipation findet auf finanzieller Ebene statt – etwa in Form von Dividendenzahlungen oder Sonderkonditionen. Die den Mitgliedern zugeordnete Partizipationsinstanz ist die jährliche Vertreterversammlung, die sich jedoch eher geschäfts- anstatt mitgliederorientiert gestaltet. Die Auswahl der Vertre-

terinnen und Vertreter wird überdies durch den Vorstand gesteuert, auch weil ihnen eine strategische Rolle zugeschrieben wird, etwa als Vermittler zwischen dem Vorstand und den Mitgliedern. Über das gesetzlich Erforderliche hinausgehende Partizipationspraktiken sind im Wesentlichen auch nur den Vertreterinnen und Vertretern zugänglich; jene für einfache Mitglieder bleiben eher randständig und partikulär. Formen der repräsentativen Partizipation für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter existieren in Form von Betriebsräten, deren Status sich in den einzelnen Fällen unterschiedlich gestaltet, zuweilen jedoch eher schwach oder ungewiss ist.

Der vierte und letzte herausgearbeitete Typus zeichnet sich durch eine noch schwächere Beteiligung seitens der Mitglieder aus und wurde von uns in Anbetracht der dominierenden Rolle der Geschäftsleitung als *management-gelenkte Partizipation* bezeichnet. Dieser Typus zeigt sich in der vorliegenden Studie vor allem bei den ostdeutschen Agrargenossenschaften, die im Zuge der Transformation aus ehemaligen landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften hervorgegangen sind. Die Genossenschaften werden durch deren Akteurinnen und Akteure zumeist als „normale“ Agrarunternehmen gesehen, die unabhängig von der Rechtsform auch als solches geführt werden müssen. Auf diese Weise kommt dem Vorstandsvorsitzenden der Genossenschaften dieses Typs eine äußerst zentrale Rolle zu, die sich in der Position als „Chef“ manifestiert. Indes sind die Partizipationsinstanzen für Mitglieder eng an den rechtlichen Vorgaben ausgerichtet und gehen in keinem der Fälle dieses Typs darüber hinaus. Zwar finden in Anbetracht der eher geringen Mitgliederzahlen jährliche Generalversammlungen statt, mögliche Aussprachepunkte in der Tagesordnung werden aber beispielsweise nur spärlich genutzt. Informelle Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder kommen nicht vor und Teilhabe geschieht – wie auch im Typ 3 – vor allem auf finanziellem Wege durch jährliche Dividendenausschüttungen. Die Mitgliedschaft der Beschäftigten wird als Zeichen der Verbundenheit zum Unternehmen gewertet, gleichsam sind auch für diese Gruppe die Möglichkeiten der Mitbestimmung limitiert und es gibt keinerlei institutionelle Partizipationsinstanzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

7.2 Forschungsfragen im Lichte der Fallstudienergebnisse

7.2.1 Partizipationspraktiken und Sinnstiftung

Die erste Forschungsfrage im Rahmen des Projektes zielte darauf ab, inwiefern die Idee der Partizipation als sinnstiftendes Moment für die Genossenschaftsakteurinnen und -akteure fungiert und inwieweit sie sich in den Partizipationspraktiken von Genossenschaften niederschlägt. Die untersuchten Fälle legen nahe, dass die sinnstiftenden Momente in den betrachteten Genossenschaften zum einen ziemlich heterogen ausfallen und zum anderen jeweils ein Bündel von Wertevorstellungen umfassen. Die Partizipationsidee stellt dabei nur einen und keinen ausschließlichen Ansatz für die Sinnstiftung in Genossenschaften dar. Oftmals bildet die Partizipation nur einen partiellen Sinnhintergrund ab, dessen Wirkung sich erst im Zusammenhang mit der jeweiligen wertbezogenen Konfiguration entfaltet.

Den im Rahmen des Projektes gebildeten Genossenschaftstypen liegen vier hier vorgefundene Sinnstiftungskonstellationen zugrunde. Es stellte sich heraus, dass vor allem in der Gruppe der *projektbasierten* (Fall 1 und Fall 3) und der *werteorientierten Genossenschaften* (Fall 5, Fall 7 und Fall 14) die Idee der Partizipation als sinnstiftend fungiert und als solche auch in das Selbstverständnis der Unternehmungen eingelassen ist. Obwohl mit jeweils unterschiedlicher Akzentuierung, illustrieren der projektbasierte und der werteorientierte Typus zwei Ausprägungen der organisationalen Wertrationalität nach Max Weber, zu deren wert- und sinnstiftenden Kerndimensionen die Partizipation der Mitglieder und der Beschäftigten gehört. Entsprechend stark ist die Partizipationsidee in der Geschichte wie im Management dieser Genossenschaften verankert. Nicht nur wurde in diesen Fällen die Rechtsform der Genossenschaft zum Zeitpunkt ihrer Gründung bewusst als jene Organisationsform gewählt, die am ehesten eine gemeinschaftliche Selbstbestimmung und Mitgliederpartizipation gewährleistet. Die Partizipation der Mitglieder und der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter gilt hier nach wie vor als ein Wert und ein Ideal, auf das sich der Alltag der Beteiligten sowie zahlreiche partizipationsbezogene Praktiken ausrichten.

Im Unterschied dazu illustrieren die weiteren zwei hier gebildeten Typen, der *kundenorientierte* (Fall 2, Fall 6, Fall 8 und Fall 9) und der *managementelenkte* (Fall 4, Fall 10, Fall 11, Fall 12 und Fall 13), vordergründig zweckrational ausgerichtete Positionen. Partizipation fungiert hier vielmehr als Mittel für ökonomische Zwecke, sei es das Überleben des Betriebs, sei es der wirtschaftliche Erfolg. Entsprechend spielt Partizipation hier, wenn

überhaupt, eine sekundäre Rolle für die betriebliche Sinnstiftung. Diese konzentriert sich stattdessen um jene Facetten, denen eine unmittelbare Erfolgsrelevanz zugeschrieben wird, wie die ausgeprägte Kunden- und Dienstleistungsorientierung, betriebliche Effizienz oder Managementkompetenz. Partizipation bzw. die gesetzlich verankerte Partizipationsforderung für Genossenschaften gilt hier entweder als eine weitere Möglichkeit, die Kundenorientierung auszubauen, oder aber als eine Art Normabweichung zu den üblichen Wirtschaftsunternehmen, die es sowohl im Selbstbild als auch in den alltäglichen Managementpraktiken weitestgehend aufzuheben gilt.

Die verschiedenen Sinnstiftungstypen gehen mit erheblichen Unterschieden in Bezug auf Partizipationspraktiken einher. Fungiert Partizipation in Genossenschaften als sinnstiftendes Moment, überwiegen vielfältige Praktiken, die insbesondere eine starke Einbeziehung der Mitglieder und teilweise auch der Beschäftigten ermöglichen. Die Partizipationspraktiken gehen in diesen Betrieben oftmals weit über die gesetzlichen Forderungen hinaus. Neben den vorgeschriebenen Generalversammlungen wird eine Reihe von Partizipationsformaten für Mitglieder und Beschäftigte etabliert, die weniger formalisierte Plattformen der Mitbestimmung bieten. Während dies in den kleineren projektbasierten Genossenschaften vor allem die informellen Absprachen „zwischen Tür und Angel“ sind, sind es in den größeren wertorientierten Genossenschaften solche Institutionen wie Zukunftswerkstätten, Arbeits- und Vertrauenskreise, regelmäßige Diskussionsrunden und Informationsveranstaltungen.

Eine anderweitige Sinnstiftung in Genossenschaften, wie z. B. eine Kunden- oder Managementorientierung, geht hingegen mit einer relativ schwachen Mitglieder- und Beschäftigtenpartizipation bei Entscheidungen einher. Die finanzielle Beteiligung von Mitgliedern ist in dieser Gruppe von Genossenschaften umso wichtiger, vor allem in Form von Dividenden und Überschussbeteiligungen. Die Partizipationsmöglichkeiten bei der Entscheidungsfindung hingegen reichen hier nicht über das gesetzlich geforderte Maß hinaus und beschränken sich im Wesentlichen auf die Wahl des Aufsichtsrats und die Abhaltung der General- bzw. der Vertreterversammlung.

Damit zeigt sich, dass gesetzlich erforderliche Partizipationsinstitutionen nicht notwendigerweise für eine stark ausgeprägte Partizipation sorgen, sofern diese nicht auf einer expliziten partizipativen Agenda beruhen und durch weitere formale oder informelle Partizipationsformate, initiiert durch Mitglieder oder die Unternehmensleitung, ergänzt werden. In den größeren Genossenschaften dieser Gruppe findet sich gleichzeitig die repräsentative Partizipation in Form von Vertreterversammlungen.

Partizipationsmöglichkeiten konzentrieren sich dann auf die Vertreterinnen und Vertreter, die eine Vermittlerposition zwischen den einfachen Mitgliedern und dem Vorstand bzw. dem Aufsichtsrat einnehmen und mit unterschiedlich starken Einflussmöglichkeiten auf die Entscheidungsfindung ausgestattet werden. Die faktische Entscheidungsfindung wird hier jedoch vor allem durch die Vorstände, teilweise direkt die Vorstandsvorsitzenden dominiert, sodass die restlichen genossenschaftsinternen Gremien hauptsächlich auf Informationsempfang oder die formale Kontrolle der Vorstände reduziert werden.

7.2.2 Das Verhältnis der repräsentativen Partizipation zu direkten Partizipationsformen

Die zweite Forschungsfrage befasste sich mit dem Verhältnis zwischen der direkten und der repräsentativen Partizipation in Genossenschaften. Im Fokus stand hier die Eruierung, welche Bedeutung den repräsentativen Partizipationsinstanzen, darunter insbesondere der Vertreterversammlung und dem Betriebsrat, im Vergleich zur direkten Partizipation zukommt.

Die Bedeutung der repräsentativen im Unterschied zu direkten Partizipationsinstanzen für Mitglieder in Genossenschaften verläuft entlang der oben ausgeführten betrieblichen Sinnstiftungsmuster. Die Relevanz der direkten Partizipationsformate geht mit einer explizit auf Partizipation ausgerichteten Sinnstiftung einher, hier also mit den *projektbasierten* und den *werteorientierten Genossenschaften*, wohingegen den repräsentativen Partizipationsinstanzen in jenen Genossenschaften eine hohe bis ausschließliche Bedeutung zukommt, die eine anderweitige Sinnstiftung pflegen und dem *kundenorientierten* sowie dem *managementgelenkten Typus* angehören. Während in den letzteren die Vertreterversammlung als eine Selbstverständlichkeit angesichts der großen Mitgliederanzahl gilt, halten die projektbasierten und die werteorientierten Genossenschaften trotz einer teilweise nicht minderen Mitgliederzahl an den Generalversammlungen und damit an der direkten Partizipation für Mitglieder konsequent fest.

Einige Grenzmomente in der Diskussion um die Generalversammlung vs. Vertreterversammlung liefern die Fälle 5 und 7. Ungeachtet des starken Wachstums der Mitgliederzahl wird in beiden Fällen nach wie vor eine Generalversammlung der Mitglieder einberufen. Im [Fall 7](#) wurde eine Vertreterversammlung zeitweilig eingeführt und später durch die Generalversammlung wieder ersetzt. Im [Fall 5](#) wird die Frage der Sinnhaftigkeit einer

Vertreterversammlung zwar vereinzelt aufgeworfen, aber immer wieder verworfen, nicht zuletzt auch weil vom Prüfverband keine diesbezügliche Empfehlung ausgesprochen wird. Somit schließen sich, zumindest in Bezug auf die jährliche Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung, die direkten und die repräsentativen Partizipationsinstanzen für Genossenschaftsmitglieder gegenseitig aus, und das sowohl auf der Ebene der gesetzlichen Regelungen als auch auf der Ebene der narrativen Sinnstiftung in Genossenschaften: Während die Generalversammlung als unmittelbare Möglichkeit der Einflussnahme auf die Entscheidungen seitens der Mitglieder legitimiert wird, werden die Vertreterversammlungen und damit die repräsentative Partizipation primär mit Verweis auf Effizienz begründet.

Neben der repräsentativen Partizipation durch die Vertreterversammlung existieren in den betroffenen Genossenschaften auch zahlreiche Formate einer direkten Stimm- und Meinungsäußerung für Mitglieder. Diese erfüllen jedoch meist die Funktion des herkömmlichen Beschwerdemanagements oder des Vorschlagswesens, gehen die hier thematisierten Fragen doch nicht über die Art und Qualität der erbrachten Dienstleistungen hinaus und betreffen kaum grundsätzliche Entscheidungen in Bezug auf die Genossenschaft. Somit können diese Formate nur als rudimentäre Möglichkeiten der Partizipation an Entscheidungen erachtet werden.

Die ausschließliche Bedeutung der Vertreterversammlung in den kundenorientierten und management gelenkten Genossenschaften ist zugleich hochgradig funktionell für die Betriebe. Im Unterschied zu den einzelnen Mitgliedern stellen Vertreterinnen und Vertreter für die Vorstände der Genossenschaften eine vergleichsweise gut steuerbare Institution dar. Sowohl bei der Ansprache von potenziellen Vertreterkandidaten, bei den Vorgesprächen zur Auswahl der geeigneten Kandidaten, bei der Aufstellung der Kandidatenlisten wie auch bei der Gestaltung der Formate für die operative Zusammenarbeit können die Vorstandsmitglieder einen starken Einfluss auf die Vertreterinnen und Vertreter und damit auch auf die Vertreterversammlung ausüben. Indem beispielsweise gezielt Mitglieder mit einem akademischem Hintergrund als Kandidatinnen und Kandidaten angesprochen werden, gestaltet sich die Arbeit der Vertreterversammlung aus der Perspektive des Vorstands und des Aufsichtsrats als überraschungsfreier und bei Bedarf einfacher mobilisierbar für interne Machtkämpfe. Im Ergebnis beschränkt sich die Vertreterversammlung oftmals auf die Rolle einer Frageinstitution, die dem Vorstand klärende und ergänzende Informationen abringt, eine ernsthafte Diskussion der getroffenen oder zu treffenden Entscheidungen aber nicht beabsichtigt.

7.2.3 Partizipation für Mitglieder, aber auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Ausgehend von der organisatorischen Besonderheit der Genossenschaften als Mitglieder- und zugleich Arbeitsorganisationen, bei denen Mitglieder und Beschäftigte zwei mehr oder weniger stark überschneidende Gruppen darstellen, hat sich die Frage gestellt, in welchem Verhältnis sich die Partizipationsmöglichkeiten für die beiden Akteursgruppen befinden. Inwiefern treten Konflikte zwischen den Mitgliedern und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Bezug auf die Partizipationsmöglichkeiten auf und wie werden diese möglichen Konflikte im Partizipationsalltag reguliert und kommunikativ bearbeitet?

Von den 14 untersuchten Genossenschaften beschäftigen zwölf Betriebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deren Zahl variiert zwischen fünf (Fall 4 und Fall 14) und 2.000 Beschäftigten (Fall 8), sodass alle zwölf Genossenschaften die für eine Gründung des Betriebsrats erforderliche Größe aufweisen. In vier der Genossenschaften, die alle den *kundenorientierten Typus* repräsentieren, existiert ein Betriebsrat, in zwei Fällen (Fall 5 und Fall 7) *des werteorientierten Typus* liegen alternative Vertretungsgremien für Beschäftigte vor. Sechs Genossenschaften, die überwiegend dem *managementgelenkten Typus* angehören, hatten keinen Betriebsrat bzw. eine andere Mitarbeitervertretung.

In einigen dieser Fälle gehört die Betriebsratsthematik offenbar zu den grundsätzlich konfliktträchtigen Fragen, deren weitere Eruiierung auch in den Interviews nicht möglich war. Aus diesem Grund sind die Einblicke in die Betriebsratsarbeit in den Genossenschaften zwar partiell, Betriebsräte scheinen jedoch durchaus einflussreiche, wenn auch nicht spannungsfreie Instanzen der Beschäftigtenpartizipation darzustellen. Die vorliegenden Spannungen beruhen vielmehr auf den strukturellen Interessendifferenzen der Arbeitsparteien, als dass sie den Konflikten zwischen in der Genossenschaft arbeitenden Mitgliedern und den nicht in der Genossenschaft arbeitenden Mitgliedern entspringen.

Somit lässt sich das Verhältnis zwischen der Institution des Betriebsrats oder den alternativen Gremien und den Partizipationsformaten, die explizit für Mitglieder ausgerichtet sind, zumindest zum großen Teil als gegenseitig ergänzend betrachten. Durch die Separierung der mitglieder- und der beschäftigtenbezogenen Partizipationsinstanzen werden die jeweiligen Interessen getrennt ver- und ausgehandelt sowie kanalisiert, sodass sich hier kaum und erst recht nicht konfliktäre Verschränkungen ergeben.

Dies wird beispielsweise im Fall des alternativen Vertretungsorgans für Beschäftigte (Fall 7) deutlich. Nicht nur gilt der gebildete Vertrauenskreis betriebsintern als „Betriebsrat plus“ und somit als eine stärkere Partizipationsform als ein herkömmlicher Betriebsrat, sondern dessen Agieren wird auch dadurch konfliktfreier gestaltet, dass er in eine partizipations- und egalitätsorientierte Sinnstiftung eingebettet ist. Im Ergebnis werden manche genuin betriebsspezifischen Anliegen, wie z. B. ein transparentes und relativ gering gespreiztes Entgeltsystem des Unternehmens, vom Vertrauenskreis ausgearbeitet und von den Mitgliedern auf der Generalversammlung diskutiert.

Dass sich die Koexistenz der mitglieder- und der beschäftigtenbezogenen Partizipationsformen teilweise auch konfliktär gestalten kann, wird am Beispiel des zweiten alternativen Vertretungsorgans im Fall 5 deutlich. Trotz der ursprünglichen Bestrebungen, eine stärkere Partizipation für die Beschäftigten zu gewährleisten, zeigt sich anhand der Befristungsentscheidungen für einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass diese alternative Mitarbeitervertretung schlussendlich doch nicht in der Lage ist, die Entscheidungen des Vorstands zugunsten der betroffenen Angestellten umzuändern. Trotz der sinnstiftenden Bedeutung, die Partizipation in dieser Genossenschaft besitzt, handelt es sich hierbei um eine Art Stagnation der Partizipation für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, während gleichzeitig Partizipationsformate für Mitglieder ausgebaut werden. Möglicherweise handelt es sich bei dieser Stagnation nicht so sehr um eine strategisch beabsichtigte Schwächung der beschäftigtenbezogenen Partizipation, sondern vielmehr um eine Überforderung des partizipativen Bestrebens im Kontext des starken Wachstums.

Weitere Spannungsverhältnisse im Fall von Partizipation für Mitglieder und für Beschäftigte von Genossenschaften ergeben sich in der Gremienarbeit, hier insbesondere in den Aufsichtsräten. Zwar standen die Gremienstruktur und ihre Arbeitsmodalitäten nicht im Vordergrund der durchgeführten Fallstudien, die erhobenen Daten legen jedoch nahe, dass hier einige typenspezifische Konstellationen existieren. Zugleich verschränken sie sich im Fall von Genossenschaften, in denen die Beschäftigtenanzahl 500 übersteigt, mit den gesetzlichen Regelungen zu Mitbestimmung in Aufsichtsräten.

Vergleicht man die faktischen Möglichkeiten der Beteiligung im Aufsichtsrat von Beschäftigten und Mitgliedern, wird deutlich, dass insbesondere beim *managementgelenkten Typus* (vor allem Fall 10 bis Fall 13) die mitarbeitenden Mitglieder der Genossenschaften die meisten oder alle Aufsichtsratsposten übernehmen. Ihre Wirkmacht wird jedoch vom Vorstand stark gelenkt bzw. ist teilweise faktisch nicht vorhanden. So tagen hier die

Aufsichtsräte ausschließlich gemeinsam mit den Vorständen, um deren Entscheidungen auf zeiteffiziente Weise zu legitimieren. Auch die Rollenambiguität, die für die Beschäftigten aus der Aufsichtsrats Tätigkeit resultiert (Kontrolleure des Vorstands und abhängig Beschäftigte zugleich), wird durch den Vorstand kurzerhand zugunsten der Vertretung der Gesamtgenossenschaft, also des Arbeitgebers, aufgelöst.

Die *kundenorientierten Genossenschaften* (Fall 2, Fall 6, Fall 8 und Fall 9) wiederum legen eine recht heterogene Handhabung an den Tag. Während im Fall 2 den Beschäftigten qua Satzung untersagt wird, sich für den Aufsichtsrat aufstellen zu lassen, wird es in den restlichen Genossenschaften diesen Typus sehr wohl ermöglicht, nicht zuletzt weil sie aufgrund ihrer Größe unter das Drittelbeteiligungs- oder Mitbestimmungsgesetz fallen. Die Aufsichtsräte erweisen sich jedoch auch in diesen Fällen oftmals als exklusive Instanzen, zu denen bei Weitem nicht alle Zugang erlangen und die nur einen beschränkten, meist instrumentell begründeten Kontakt zu den einfachen Mitgliedern und den Beschäftigten pflegen.

Im Gegensatz dazu kümmern sich die Genossenschaften des *werteorientierten Typs* explizit um einen engen Kontakt zu den Mitgliedern, wiewohl die direkten Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten im Aufsichtsrat eher eingeschränkt sind, werden hier, wenn überhaupt, nur wenige Aufsichtsratsposten für die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter der Genossenschaft, welche nach GenG selbst Mitglieder der Genossenschaft sein müssen, vorgesehen (im Fall 5 eine von sieben Positionen).

In den allermeisten hier untersuchten Fällen werden die Aufsichtsräte allen voran als Vertretung der gesamtgenossenschaftlichen und der Mitgliederinteressen angesehen, bei der den Beschäftigtenbelangen, wenn überhaupt, nur eine marginale Bedeutung zukommt. Vieles spricht dafür, dass diese Instanz – unabhängig von der Anzahl der für Beschäftigte vorgesehenen Positionen in den Aufsichtsräten – die Partizipation für Beschäftigte in Genossenschaften praktisch in einem sehr niedrigen Maße gewährleistet.

7.2.4 Partizipationspraktiken in Genossenschaften und externe Akteurinnen und Akteure

Welche Rolle den externen Akteurinnen und Akteuren bei der Gestaltung von Partizipationspraktiken in Genossenschaften zukommt, ist die letzte Forschungsfrage im Rahmen des Projektes. Von Interesse ist insbesondere der Einfluss der Genossenschaftsprüfverbände, der Gewerkschaften und der Kun-

dinnen und Kunden. Die Fallstudien verdeutlichen, dass hier heterogene Konstellationen von externen Akteurinnen und Akteuren, die in der Vergangenheit oder in der Gegenwart unterschiedliche Rolle für die Genossenschaften gespielt haben, vorliegen und jeweils einer eingehenden Analyse bedürfen. Im Nachfolgenden wollen wir auf die wesentlichen Beobachtungen hinweisen.

Obwohl die genossenschaftlichen Prüfverbände oftmals als Institutionen angerufen werden, die zur Wahrung und Umsetzung der Partizipationsidee in Genossenschaften erheblich beitragen können, werden sie in den untersuchten Fällen nicht als zuständig für derlei Fragen angesehen. Vielmehr gelten sie als beratende Instanz primär für rechtliche und steuerliche Anliegen. Die stattfindenden Verbandsfusionen und der damit einhergehende Verlust von langjährigen Ansprechpartnerinnen und -partnern führen mehrfach dazu, dass manche Genossenschaften sich auch in dieser Hinsicht nicht angemessen vertreten fühlen. Dabei wäre die Wahrnehmung der partizipationswahrenden Funktion durch die Verbände mehr als naheliegend, übernehmen sie doch eine beratende Rolle bereits bei Genossenschaftsinitiativen oder gelten als „Vollstrecker“ des rechtlichen Rahmens der Genossenschaften.

Banken, insbesondere die genossenschaftlichen Banken als Kreditgeber, stellen sich als bedeutende Einflussquellen für die Organisationsentscheidungen von kreditnehmenden Genossenschaften, darunter vor allem für die Wohnungs- und Konsumgenossenschaften, heraus. Die Kreditgenossenschaft mit einer dezidiert partizipativen Agenda, also [Fall 7](#), gilt für die kreditnehmenden Genossenschaften nicht nur als Ansprechpartner bei finanziellen Anliegen, sondern auch und vielmehr als Vorbild und Gewährsinstanz bei partizipationsbezogenen Entscheidungen und Praktiken. Daraus entwachsen beachtliche partizipationsstärkende Einflussmöglichkeiten für die besagte Kreditgenossenschaft. Es dürfte kein Zufall sein, dass alle Fälle in der Untersuchung, die sich als Kreditempfänger von [Fall 7](#) herausstellen, dem projektbasierten oder dem wertorientierten Typus angehören. Auf Basis der finanziellen Abhängigkeit entsteht ein Unternehmensnetzwerk, welches die partizipationsorientierte Ideologie der genossenschaftlichen Bank zu einem hohen Grade teilt, ihre Praktiken repliziert oder durch neue Formate ergänzt.

Beraterinnen und Berater sowie Rechtsanwältinnen und -anwälte agieren oft als Impulsgeber für die Genossenschaftsform (z. B. [Fall 1](#), [Fall 2](#), [Fall 5](#)). Während die westdeutschen Beraterinnen und Berater zur Wendezeit vor allem die Agrargenossenschaften als Nachfolgebetriebe der ehemaligen land-

wirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften unterstützt haben, beraten die Rechtsanwältinnen und -anwälte die Genossenschaften bis heute in Fragen der gesetzlichen Novellen. Eine ähnlich beratend-vermittelnde Rolle spielen Parteien und kommunale Akteurinnen und Akteure. Während die Parteien, darunter beispielsweise die SPD, je nach der einstigen Parteipolitik mehr oder weniger unterstützend für genossenschaftliche Initiativen auftreten, üben kommunale Akteurinnen und Akteure, wie z.B. Bürgermeister oder Bezirksbürgermeister, als Aufsichtsratsmitglieder einen direkten Einfluss auf die genossenschaftlichen Geschicke aus. Inwiefern diese externen oder quasi-externen Akteurinnen und Akteure jedoch dezidiert im Sinne einer partizipativen Agenda gegenüber von oder in den Genossenschaften agieren, kann auf Basis des vorliegenden Materials nicht beantwortet werden.

Gewerkschaften erweisen sich – entgegen der Erwartung – als externe Institutionen, die keine Rolle für die Gestaltung partizipativer Praktiken in Genossenschaften zu spielen scheinen.

7.3 Kritische Reflexion der Ergebnisse und Forschungsperspektiven

7.3.1 Ergebnisse der Fallstudien im Kontext der Genossenschafts- und Partizipationsforschung

Vermehrt werden heute wieder alternative Praktiken des Wirtschaftens und Organisierens diskutiert, die unter anderem dezidiert auf Partizipation und Solidarität ausgerichtet sind. Genossenschaften werden dabei gern als Paradebeispiele angeführt, jedoch werden ihre wirtschaftsdemokratischen Potenziale in der Forschung häufig als eher gering angesehen. Unsere Ergebnisse liefern zugleich eine Bestätigung und auch Widerlegung dieser revisionistischen Perspektive. Einerseits konnten wir zeigen, dass die Partizipationsmöglichkeit für Mitglieder häufig gering ist bzw. auf das gesetzlich Nötigste reduziert wird. Es existiert eine Kluft zwischen Ideal und gelebter Wirklichkeit. Die gesetzlich angeordnete Position des Vorstands und der Einsatz eines unternehmensfremden Managements gestaltet die Einbringung Vieler in den Entscheidungsprozess schwierig. Die deutsche Genossenschaftslandschaft stellt den Kapitalismus also nicht infrage und wird ihn im derzeitigen Stadium auch kaum überwinden. Andererseits zeigen einige Fallbeispiele, die dem projektbasierten und werteorientierten Typus zuzuordnen sind, dass ein anderes Wirtschaften möglich und auch erfolgreich sein kann.

Schaut man sich die Darstellung der Genossenschaft in der Literatur der letzten Jahre an, ist häufig von einem Neugründungsboom und dem Potenzial als alternativem Wirtschaftsmodell die Rede. Geht man ins Detail und schaut sich die aktuelle Genossenschaftslandschaft an, muss man diese Aussage relativieren, da die Zahlen der neugegründeten Unternehmen dies nicht bestätigen. Zwar ist in manchen Branchen ein leichter Anstieg zu verzeichnen; diesen branchenabhängigen Anstieg erkennt man aber auch bei anderen Rechtsformen, weshalb sich dieser nicht auf das Modell Genossenschaft zurückführen lässt. Viele „alternativ“ wirtschaftende Unternehmen nutzen andere Rechtsformen, obwohl sie ideell einer Genossenschaft gleichkommen. Dennoch lassen sich in unserem Sample einige jüngere Genossenschaften wiederfinden, die sich ganz bewusst für das Genossenschaftsmodell entschieden haben, da sie hierin Potenziale sehen, die ihnen andere Rechtsformen nicht bieten. Sie finden die Möglichkeiten der Partizipation und Mitbestimmung passend und vereinen diese mit anderen Zielen, wie Nachhaltigkeit, Selbstbestimmung oder Ökologie.

Mit Blick auf den Partizipationsbegriff, der von Hettlage vertreten wird, der über die bloße Mitgliedschaft hinausgeht und durch eine „aktive, lebendige Teilhaberschaft“ und einen „eigenständigen Steuerungsbeitrag zum Gesamtgeschehen“ charakterisiert wird (Hettlage 1987, S.24), muss festgestellt werden, dass nur im Falle der projektbasierten und der wertorientierten Typen von tatsächlicher Partizipation gesprochen werden kann. In den anderen Fällen wird eine aktive und lebendige Teilhabe nicht gelebt.

Gehen wir aber von der in [Kapitel 2](#) erwähnten „Rolltreppe der Partizipation“ aus, die diverse Abstufungen illustriert und bereits die reine Information als partizipative Praktik wertet, können in allen untersuchten Genossenschaften auf allen Ebenen derartige Praktiken identifiziert werden, wobei hier festgestellt werden kann, dass der Typus der management gelenkten Partizipation auch das Informieren über bestimmte Entscheidungen davon abhängig macht, ob satzungsgemäß informiert werden muss. Beispielsweise hängt es mit der Höhe der Investitionssumme zusammen, ob der Aufsichtsrat oder die Generalversammlung eine Information vom Vorstand erhält oder eben nicht. Die unterschiedlich starke Ausprägung zeigt sich, wenn die Rolltreppe den Weg nach oben nimmt: Tatsächliche Mitbestimmung und Kontrolle durch Beschäftigte und Mitglieder zeigt sich lediglich in den Genossenschaften, für die Partizipation sinnstiftend ist.

Im Hinblick auf die Partizipationspraktiken und im Vergleich zu anderen Unternehmensformen muss allerdings konstatiert werden, dass in Genossenschaften sehr wohl mehr Personen an der Entscheidungsfindung beteiligt

sind und aktiv partizipieren. Die Führungsebene in Genossenschaften ist häufig größer als in anderen Unternehmen, da mindestens zwei Vorstandsmitglieder und drei Aufsichtsratsmitglieder den Kurs bestimmen – und eben nicht ein alleiniger Geschäftsführer wie in vielen anderen Fällen. Dass die Führungsebene immer den Mitgliederwillen respektiert und umsetzt, ist allerdings fraglich angesichts der Praktiken zur Besetzung der Posten: Wie in unserer Studie deutlich wurde, werden einige Vorstände erst mit ihrer Festanstellung im Unternehmen Mitglied und auch einige Mitglieder in Aufsichtsräten werden von den Vorständen gezielt nach der Übernahme der Position angesprochen und gelten somit ebenfalls als genossenschaftsfremd. Die Repräsentanz des Mitgliederwillens ist daher auf Entscheidungsebene nicht immer gewährleistet.

Die in der Literatur häufig beschriebene Mitgliederapathie kommt in manchen der hier untersuchten Fälle sehr deutlich zum Vorschein. Sie resultiert aus der geringen Partizipationsmöglichkeit für Mitglieder in manchen Genossenschaften, in denen alle paar Jahre lediglich eine „Listenwahl“ angeboten wird und die Vertreterinnen und Vertreter von leitenden Angestellten „ausgesucht“ werden. Die Mitgliederapathie ist vor allem ein Problem der Fälle, die dem kundenorientierten Typus zugeordnet werden können. Nicht das Mitglied, sondern der Kunde steht im Mittelpunkt der Firmenphilosophie, weshalb eine Degeneration der Partizipationspraktiken nicht als problematisch erachtet wird. Im Gegenteil begründet man eine Reduzierung der Partizipation als effizienter und kostengünstiger für die Genossenschaft, wie die Argumentation um die Einführung von Vertreterversammlungen zeigt: Eine Vertreterversammlung ist wesentlich kleiner, kann besser gesteuert werden und die jährliche Versammlung kostet weniger. Dass diese Argumente der Realität nicht immer standhalten, zeigt sich bereits an den Kosten, die die Vertreterwahl verursacht.

Interessanterweise haben Mitglieder- und Mitarbeiterpartizipation nicht immer denselben Stellenwert in den Genossenschaften. Im kundenorientierten Typus finden wir einen Fall vor, der eine hohe Mitarbeiterpartizipation aufweist, aber die Mitgliederpartizipation rudimentär gestaltet. Der werteorientierte Typus beinhaltet einen Fall, der eine geringe Mitarbeiter- und eine sehr ausdifferenzierte Mitgliederpartizipation hervorgebracht hat. Generell ist allerdings davon auszugehen, dass Unternehmen, für die Partizipation sinnstiftend ist, Strukturen der Mitgestaltung und Mitsprache ganz anders fördern und auch fordern.

Bemerkenswert – aber kaum überraschend – ist die Tatsache, dass die finanzielle, also die materielle Partizipation in fast allen untersuchten Genos-

senschaften eine besondere Bedeutung hat. Sie wird sowohl von Mitgliedern als auch von Beschäftigten und den Vertreterinnen und Vertretern der Führungsebene häufig benannt und scheint eine wichtigere Partizipationsmöglichkeit zu sein als etwa die Mitbestimmung bei bestimmten Entscheidungen oder die Mitgestaltung einer Unternehmenskultur, also der immateriellen Partizipation. Selbst in den wertorientierten Unternehmen diskutieren die Mitglieder viel und ausgiebig über die Form der materiellen Partizipation – wenn auch aus einer anderen Perspektive, wie beispielsweise in den managementgelenkten Genossenschaften, die die Mitglieder mit der Zahlung einer hohen Dividende von anderen Partizipationsmöglichkeiten ablenken möchten.

Um die demokratische Verfasstheit der Genossenschaft in Deutschland weiter aufrechterhalten zu können, sollten zum einen gesetzgeberische Fehlentwicklungen beseitigt werden, zum anderen eine neue Kultur der Partizipation etabliert werden (z.B. über einen Kodex, für dessen Einhaltung die Prüfverbände zuständig sind). Statt der weiteren Bevorzugung der materiellen Partizipation (z.B. durch Zulassung von Investoren-Mitgliedern oder durch die Ausschüttung von Dividenden), sollte der Gesetzgeber eher die immateriellen Möglichkeiten der Gestaltung von Partizipation stärken und Hürden der Genossenschaftsgründung und -prüfung abbauen, um (vor allem kleine) Genossenschaften in ihren sozialen, kulturellen und nachhaltigen Anliegen zu stärken.

Die Vernachlässigung des Identitätsprinzips, auf die Ringle (2006) hinweist, die durch das Nicht-Mitglieder-Geschäft vorangetrieben wird, ist sogar bei der kleinsten von uns untersuchten Genossenschaft vorzufinden, da diese Wohnungsgenossenschaft auch Nichtmitglieder bei sich wohnen lässt; selbst für die „Vorzeigegenossenschaften“ in unserem Sample, in denen die direkte Partizipation von Mitgliedern und Beschäftigten eine wichtige Rolle spielt, scheint das Geschäft mit dem Nicht-Mitglied keine Diskrepanz darzustellen, obwohl die Identifikation mit dem Unternehmen dadurch kaum gestärkt wird.

Zudem konnten einige Widersprüche aufgezeigt werden, die im Modell Genossenschaft immer wieder zutage treten. Zum einen wäre hier das Identitätsprinzip genannt, das vor allem Mitglieder, Kunden und Beschäftigte vor paradoxe Tatsachen stellt, da – je nach Perspektive – unterschiedlich entschieden und gehandelt werden muss. Im schwierigsten Fall fallen alle drei Identitäten auf eine Person. Zum anderen lässt das deutsche Genossenschaftsgesetz zu, dass die demokratische Ausrichtung der Betriebe zu einer Farce werden kann: die von einem Vorstand ausgesuchten Repräsentantinnen und Reprä-

sentanten treffen bei einer jährlichen Vertreterversammlung Entscheidungen, die oftmals an anderer Stelle längst getroffen wurden.

Festzustellen war zudem, dass Genossenschaften mit höheren Mitgliederzahlen dazu neigen, die direkte, immaterielle Partizipation für Mitglieder abzuschaffen. Begründet wird dies einerseits mit dem Genossenschaftsgesetz, da dies die Einführung einer Vertreterversammlung ab einer bestimmten Größe zuließe. Andererseits schürt die Mitbestimmung durch Viele eine gewisse Sorge um die Zukunft des Unternehmens, da das sogenannte einfache Mitglied wenig Ahnung von unternehmerischen Zielen habe. Außerdem seien Generalversammlungen mit einer hohen Mitgliederzahl kaum zu realisieren, da man keinen Ort finde, die Kosten sehr hoch wären und eine effektive Entscheidungsfindung nicht zu erwarten sei.

Große Genossenschaften aus unserem Sample, die die Generalversammlung als Ort der Demokratie betrachten und diese nicht in eine Vertreterversammlung umgewandelt haben, zeigen auf, dass derartige Ängste und Vorurteile nicht angebracht sind. Zum einen kämen nur diejenigen Mitglieder zur Generalversammlung, die sich auch aktiv beteiligen möchten und die Unternehmenspolitik fortlaufend verfolgen – und das ist meist nur ein geringer Teil, für den kein Stadion gemietet werden muss, wie manch Interviewpartner befürchtete. Zum anderen bringe die Mitgliedermeinung, die auf den Generalversammlungen zutage tritt, ein Stimmungsbild hervor, das dem Unternehmen bei der Ausgestaltung seiner Philosophie und der Vorbereitung seiner Entscheidungen durchaus nützlich ist. Schließlich sei das Unternehmen ja für die Mitglieder da und müsse den Mitgliederwille umsetzen.

Auch konnte festgestellt werden, dass das Aktivitätsniveau sinkt, wenn die Einflussmöglichkeiten beschränkt werden. Eine von uns untersuchte Genossenschaft berichtete beispielsweise von einer erhöhten Aktivität, die nach der Einführung der Briefwahl auftrat. Viele Mitglieder hatten erst mit dem Anschreiben bemerkt, dass sie überhaupt Partizipationsmöglichkeiten haben und begannen, sich dafür zu interessieren.

Die anfangs erwähnte These, dass die gute wirtschaftliche Lage einer Genossenschaft zu einer „zufriedenen Passivität“ führt und eine schwierige Lage zu erhöhter Aktivität, konnte mit den hier untersuchten Fällen nicht bestätigt werden. Zu schwierigen Zeiten sind die Genossenschaften eher management gelenkt und bieten kaum Spielraum für immaterielle Partizipation. Eine erhöhte Mitglieder- und Mitarbeiteraktivität ist – unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg – bei Genossenschaften festzustellen, für die Partizipation sinnstiftend ist und deren Mitglieder aus Milieus kommen, in denen Engagement und Mitbestimmung zentrale Werte darstellen.

Stellt die Genossenschaft mit ihren Möglichkeiten an partizipativen Praktiken nun ein Ideal des demokratischen Unternehmens dar? Mit Blick auf die realexistierenden Unternehmen in Deutschland muss man einerseits mit Ja antworten, denn man kann sehr demokratisch organisierte Genossenschaften finden. Andererseits lautet die Antwort Nein, denn es existieren auch Genossenschaften, die die Praktiken von Aktiengesellschaften oder GmbHs aufweisen. Aber immerhin: Das Modell Genossenschaft bietet die Möglichkeit des demokratischen Wirtschaftens.

7.3.2 Forschungsperspektiven für Partizipation in Genossenschaften

Zu guter Letzt soll auf drei, nicht abschließend gedachte Desiderata bzw. mögliche Forschungsperspektiven eingegangen werden, welche sich im Projektverlauf und den damit verbundenen Erfahrungen als weiterführende Fragestellungen herauskristallisiert haben. Ein erstes Desiderat betrifft das ambivalente Verhältnis von *Partizipation und Gemeinschaft*, dessen Reflexion insbesondere in der Organisations- und Managementforschung auf eine lange Tradition zurückblicken kann (vgl. bspw. Krell 1994, Türk et al. 2006, Hartz 2018 sowie bereits Weber 1922).

Immer wieder rückt das Phänomen der Anrufung von Organisationen bzw. Unternehmen als ein kollektives „Wir“, als Gemeinschaft in den Blickpunkt. Auch mit Blick auf die untersuchten Fälle spielen Fragen der Identität, des Selbstbildes und, damit verknüpft, der Abgrenzung zu anderen Unternehmen oder Genossenschaften immer wieder eine prominente Rolle. Bereits in dieser für jede Gemeinschaftsbildung konstitutiven Idee der Abgrenzung wird sichtbar, dass Gemeinschaft und Partizipation in einem ambivalenten Verhältnis stehen: Teil einer Gemeinschaft, etwa eines genossenschaftlichen „Wir“ zu sein, kann Partizipation ermöglichen. Zugleich können durch Schließungsprozesse Akteurinnen und Akteure von Formen der Mitbestimmung und Partizipation ausgeschlossen werden.

Formen der Gemeinschaftsadressierung finden wir sowohl im *projektbasierten* als auch *werteorientierten* und *managementgelenkten Typus*. Im *projektbasierten Typus* von [Fall 1](#) und [Fall 3](#) finden wir wiederholt die Perspektive der Hausgemeinschaft, welche gemeinsam ein Projekt realisieren möchte und hierbei auf eine recht ausgeprägte basisdemokratische Mitbestimmung setzt. Gleichzeitig begegnen wir Schließungstendenzen (etwa gegenüber Mieterinnen und Mietern, die kein Mitglied der Genossenschaft sind), welche insbe-

sondere die Partizipation einer Kerngruppe der Genossenschaft betonen. Im werteorientierten Typus, etwa im [Fall 5](#), wird das Gemeinschaftserleben als auch dessen Verschränkung mit partizipativen Momenten betont. Im managementgelenkten Typus, so im Fall der Konsumgenossenschaft ([Fall 4](#)) als auch bei den untersuchten Agrargenossenschaften ([Fall 10](#) bis [Fall 13](#)) wird Gemeinschaft und Gemeinschaftserleben eher in Form von Festen und gemeinsamen Aktivitäten zelebriert (vgl. im Fall von Winzergenossenschaften auch Rybnikova/Hartz 2014). Zieht man hier die eher eingeschränkten Partizipationsmöglichkeiten des Typus mit in Betracht, stellt sich die Frage, wie derartige Gemeinschaftsinszenierungen und -feste mit substanzielleren Formen der Partizipation in Zusammenhang stehen.

Eine zweite Forschungsperspektive betrifft das Verhältnis von *Partizipation in Genossenschaften und Geschlecht*. Diese Frage war nicht Gegenstand der Untersuchung. Gleichwohl findet sich in den Interviewleitfäden die Frage nach der Verteilung der Geschlechter in den Gremien der Genossenschaft. In allen Interviews war auffällig, wie man dieser Frage entweder aus Unkenntnis aus dem Wege ging oder, möglicherweise auch im Sinne der sozialen Erwünschtheit der Antwort, von einer Gleichverteilung der Geschlechter ausging. Gleichwohl zeigt ein Blick auf die wirkliche Geschlechterverteilung in den Vorständen, Aufsichtsräten und Vertreterversammlungen eine deutlich männliche Dominanz.

Eine weitere Auffälligkeit zeigte sich etwa im [Fall 3](#) des *projektbasierten Typus*, insofern dort die aktive Rolle von Geschlechterstereotypen bei der Verteilung von Aufgaben und Partizipationsmöglichkeiten sichtbar wurde. Dass die weiblichen Mitglieder nicht so stark partizipieren, wurde dann mit deren mangelndem Interesse an Verwaltungsdingen bzw. handwerklicher Unkenntnis begründet. Betrachtet man schließlich den *managementgelenkten Typus* wird insbesondere im Fall der ostdeutschen Agrargenossenschaften ein paternalistischer Zug sichtbar, welcher wiederum tradierte Geschlechterverhältnisse und -hierarchien in Organisationen fortleben lässt.

Eine dritte Forschungsperspektive ergibt sich aus der Auseinandersetzung mit dem *internationalen Diskurs über Genossenschaften und Kooperativen*. Hier gilt es, für die Zukunft eine stärkere Anschlussfähigkeit und einen stärkeren Austausch der deutschsprachigen Genossenschaftsforschung mit der internationalen Diskussion herbeizuführen. Unsere Erfahrung auf internationalen Tagungen und während der Durchführung eines Konferenzstreams auf der EGOS-Tagung 2016 war hierbei, dass die deutsche Genossenschaftslandschaft spezifische, erklärungsbedürftige Charakteristika besitzt (etwa bzgl. Rechtsform und historischer Entwicklung) und – damit im Zusammen-

hang stehend – dass das Finden einer gemeinsamen Diskussionsgrundlage über Genossenschaften und Kooperativen über nationale Grenzen hinweg eine besondere Herausforderung darstellt.

Da aus unserer Sicht wesentliche aktuelle Impulse der Erforschung von Kooperativen und Genossenschaften aus dem internationalen akademischen Diskurs der Management- und Organisationsforschung kommen, ist dieser Austausch gleichwohl zwingend notwendig. Dies nicht zuletzt, um auch die deutsche Genossenschaftsforschung aus ihrer etwas provinziellen Anmutung herauszuführen und auch über den nationalen Kontext hinaus zu einer Belebung der Diskussion um das wirtschaftsdemokratische Potenzial von Kooperativen und Genossenschaften beizutragen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Alemann, Ulrich von (Hrsg.) (1978):** Partizipation – Demokratisierung – Mitbestimmung. Problemstellung und Literatur in Politik, Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft. Eine Einführung. 2. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Alemann, Ulrich von (1978):** Partizipation, Demokratisierung, Mitbestimmung. Zur Problematik eines Gegenstands. In: Alemann, Ulrich von (Hrsg.): Partizipation – Demokratisierung – Mitbestimmung. Problemstellung und Literatur in Politik, Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft. Eine Einführung. 2. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 13–40.
- Alkemeyer, Thomas/Brückling, Ulrich/Peter, Tobias (Hrsg.) (2018[Im Druck]):** Jenseits der Person. Zur Subjektivierung von Kollektiven. Bielefeld: Transcript.
- Allgeier, Michaela (Hrsg.) (2011a):** Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee. 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Allgeier, Michaela (2011b):** Vorwort. In: Allgeier, Michaela (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee. 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–13.
- Audebrand, Luc K. (2017):** Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives. In: *M@n@gement* 20, H. 4, S. 368–393.
- Austin, John L. (1972):** Zur Theorie der Sprechakte (How to do things with Words). Stuttgart: Reclam.
- Avey, James B./Avolio, Bruce J./Crossley, Craig D./Luthans, Fred (2009):** Psychological ownership. Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. In: *Journal of Organizational Behavior* 30, H. 2, S. 173–191.
- Bach, Stephen (Hrsg.) (2005):** Managing human resources. Personnel management in transition. 4. Auflage, Malden, MasS. u.a.: Blackwell.
- Badelt, Christoph (1980):** Sozioökonomie der Selbstorganisation. Beispiele zur Bürgerselbsthilfe und ihre wirtschaftliche Bedeutung. Frankfurt u. a.: Campus.
- Bandura, Albert (2006):** Toward a Psychology of Human Agency. In: *Perspectives on psychological science: a journal of the Association for Psychological Science* 1, H. 2, S. 164–180.
- Beetz, Stephan (2005):** Mitgliederbeziehungen in Wohnungsgenossenschaften. Gestaltungsmöglichkeiten zwischen Unternehmertum, Partizipation und Nachbarschaft. Berlin.
- Berger, Dietmar (2008):** Genossenschaften sind eine Erfolgsgeschichte. In: *WIR. Das Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland* 1, S. 36–37.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1969):** Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Bergmann, Theodor (1969):** Factors influencing optimum size and decision-making on co-operative farms. In: *Sociologia Ruralis* 9, H. 2, S. 114–133.
- Beuerle, Iris (2011):** Mitgliederförderung in Wohnungsgenossenschaften als Beitrag zur ökosozialen Entwicklung des Gemeinwesens. In: Elsen, Susanne (Hrsg.): *Solidarische Ökonomie und die Gestaltung des Gemeinwesens. Perspektiven und Ansätze der ökosozialen Transformation von unten*. 1. Auflage, Neu-Ulm: AG SPAK Bücher, S. 269–280.
- Beuthien, Volker (2013):** Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit. 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos.

- Birchall, Johnston (1997):** The international cooperative movement. Manchester: University Press.
- Bock, Bettina (2015):** Barrierefreie Kommunikation als Voraussetzung und Mittel für die Partizipation benachteiligter Gruppen. Ein (politico-) linguistischer Blick auf Probleme und Potenziale von „Leichter“ und „einfacher Sprache“. In: Vogel, Friedemann/Knobloch, Clemens (Hrsg.): Sprache und Demokratie. *Linguistik Online* 73, H. 4/2015, S. 115–137.
- Boettcher, Erik (Hrsg.) (1977):** Führungsprobleme in Genossenschaften. Beiträge zum Genossenschaftswissenschaftlichen Führungseminar. 1. Auflage, Tübingen: Mohr.
- Bontrup, Heinz, J. et al. (Hrsg.) (2009):** Wirtschaftsdemokratie. Alternative zum Shareholder-Kapitalismus. Hamburg: VSA.
- Bonus, Holger (1994):** Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder. Tübingen: Mohr.
- Bora, Alfons (2005):** „Partizipation“ als politische Inklusionsformel. In: Gusy, Christoph/Haupt, Heinz-Gerhard (Hrsg.): Inklusion und Partizipation. Politische Kommunikation im historischen Wandel. Frankfurt am Main, New York: Campus, S. 15–34.
- Brendel, Marvin (2011):** Genossenschaftsbewegung in Deutschland. Geschichte und Aktualität. In: Allgeier, Michaela (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee. 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15–36.
- Brown, Leslie H. (1985):** Democracy in Organizations: Membership Participation and Organizational Characteristics in U.S. Retail Food Co-operatives. In: *Organization Studies* 6, H. 4, S. 313–334.
- Buchanan, David A./Bryman, Alan (Hrsg.) (2009):** The Sage handbook of organizational research methods. Los Angeles: Sage.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2008):** Zitate. Hermann Schulze-Delitzsch. Wiesbaden: Deutscher Genossenschaftsverlag.
- Büschges, Günter (1989):** Gesellschaftstypen. In: Endruweit, Günter/Trommsdorff, Gisela (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart et al.: dtv/Enke, S. 249–252.
- Cheney, George (1999):** Values at work. Employee participation meets market pressure at Mondragon. Ithaca: Cornell University Press.
- Cheney, George/Santa Cruz, Iñaki/Peredo, Ana Maria/Nazareno, Elías (2014):** Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. In: *Organization* 21, H. 5, S. 591–603.
- Cloutier, Charlotte/Gond, Jean-Pascal/Leca, Bernard (Hrsg.) (2017):** Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Volume 52), o. O.: Emerald Publishing Limited.
- Cornforth, Chris (1995):** Patterns of cooperative management. Beyond the degeneration thesis. In: *Economic and Industrial Democracy* 16, H. 4, S. 487–523.
- Crome, Barbara (2007):** Entwicklung und Situation der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland. In: *Informationen zur Raumentwicklung* 4/2007, S. 211–221.
- Dachler, H. Peter/Wilpert, Bernhard (1978):** Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations. A critical evaluation. In: *Administrative science quarterly* 23, H. 1, S. 1–39.
- D’Alisa, Giacomo/Demaria, Federico/Kallis, Giorgos (Hrsg.) (2014):** Degrowth. A vocabulary for a new era, New York, London: Routledge.
- Dellenbrandt, Jan Ake/Skar, J. (1982):** Cooperative systems development. Proceedings from the international conference at the University of Stockholm in June 1981, Stockholm.

Demirović, Alex (2011): „Wir können das besser“. Belegschaftseigentum, Demokratie, Transformation. In: LuXemburg, H. 3, S. 22–31.

Demirović, Alex (2009): Zum aktuellen Diskussionsstand und den Perspektiven. In: Bontrup, Heinz, J. et al. (Hrsg.): Wirtschaftsdemokratie. Alternative zum Shareholder-Kapitalismus, Hamburg: VSA, S. 54–92.

Demirović, Alex (2007): Demokratie in der Wirtschaft. Positionen – Probleme – Perspektiven, 1. Auflage, Münster: Westfälisches Dampfboot.

Denzin, Norman K./Lincoln, Yvonna S. (2017): Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin, Norman K./Lincoln, Yvonna S. (Hrsg.): The Sage handbook of qualitative research. 5. Auflage, Los Angeles u. a.: Sage, S. 1–26.

Denzin, Norman K./Lincoln, Yvonna S. (Hrsg.) (2017): The Sage handbook of qualitative research. 5. Auflage, Los Angeles u. a.: Sage.

Deutsche UNESCO-Kommission e. V. (2016): Genossenschaftsidee und -praxis als erster deutscher Beitrag in die UNESCO-Liste des Immateriellen Kulturerbes aufgenommen, www.unesco.de/presse/pressearchiv/2016/genossenschaften-aufgenommen.html (Abruf am 09.06.2017).

DGB-Bundesvorstand (2012): Genossenschaften: Solidarische Ökonomie stärken! In: Klartext 44/2012 (Newsletter), www.dgb.de/service/publikationen/++co++266fe35e-4a81-11e2-9e79-00188b4dc422 (Abruf am 27.10.2016).

Ehrhardt, Peter V./Schmitz, Paul G./Siegelkow, Rainer/Wanders, Bernhard (1978): Formen, Bedingungen und Probleme der Partizipation im ökonomischen Bereich. In: Alemann, Ulrich von (Hrsg.): Partizipation – Demokratisierung – Mitbestimmung. Problemstellung und Literatur in Politik, Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft. Eine Einführung, 2. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 112–288.

Einspänner-Pflock, Jessica/Dang-Anh, Mark/Thimm, Caja (2014): Digitale Gesellschaft – Partizipationskulturen im Netz. Zur Einleitung. In: Einspänner-Pflock, Jessica/Dang-Anh, Mark/Thimm, Caja (Hrsg.): Digitale Gesellschaft – Partizipationskulturen im Netz, Bonner Beiträge zur Onlineforschung, Bd. 4, Berlin: LIT, S. 5–13.

Einspänner-Pflock, Jessica/Dang-Anh, Mark/Thimm, Caja (Hrsg.) (2014): Digitale Gesellschaft – Partizipationskulturen im Netz (Bonner Beiträge zur Onlineforschung, Bd. 4), Berlin: LIT, S. 5–13.

Eisen, Andreas (2000): Von der Bewältigung zur Gestaltung. Genossenschaften im Wandel der ostdeutschen Gesellschaft. In: Hagedorn, Konrad/Eisen, Andreas (Hrsg.): Lernstücke. Genossenschaften in Ostdeutschland. Berlin: edition sigma (Berliner Schriften zur Kooperationsforschung, Bd. 6), S. 11–46.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building theories from case study research. In: The Academy of Management Review 14, H. 4, S. 532–550.

Eisenhardt, Kathleen M./Graebner, Melissa E. (2007): Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. In: The Academy of Management Journal 50, H. 1, S. 25–32.

Elsen, Susanne (Hrsg.) (2011): Solidarische Ökonomie und die Gestaltung des Gemeinwesens. Perspektiven und Ansätze der ökosozialen Transformation von unten. 1. Auflage, Neu-Ulm: AG SPAK Bücher.

Endrueit, Günter/Trommsdorff, Gisela (Hrsg.) (1989): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart et al.: dtv/Enke.

Felber, Christian (2012): Die Gemeinwohl-Ökonomie. Aktualisierte und erweiterte Neuauflage, 2. Auflage, Wien: Deuticke im Paul Zsolnay Verlag.

Fietze, Simon/Matiaske, Wenzel/Tobsch, Verena (2016): Financial participation in Germany. Management's and works councils' view. In: Fietze, Simone/Matiaske, Wenzel (Hrsg.): Dimensions and perspectives on financial participation in Europe. 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos.

- Fietze, Simone/Matiaske, Wenzel (Hrsg.) (2016):** Dimensions and perspectives on financial participation in Europe. 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos.
- Fitzgerald, Louise/Dopson, Sue (2009):** Comparative Case Study Designs. Their Utility and Development in Organizational Research. In: Buchanan, David A./Bryman, Alan (Hrsg.): The Sage handbook of organizational research methods. Los Angeles: Sage, S. 465–483.
- Flecha, Ramon/Ngai, Pun (2014):** The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. In: Organization 21, H. 5, S. 666–682.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst v./Keupp, Heiner/Rosenstiel, Lutz v./Wolff, Stephan (Hrsg.) (1995):** Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage, Weinheim: Beltz.
- Flieger, Burghard (1996):** Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen. 2. Auflage, Marburg: Metropolis.
- Forcadell, Francisco Javier (2005):** Democracy, Cooperation and Business Success. The Case of Mondragón Corporación Cooperativa. In: Journal of Business Ethics 56, H. 3, S. 255–274.
- Foucault, Michel (1973):** Archäologie des Wissens. 1. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Frese, Erich (Hrsg.) (1992):** Handwörterbuch der Organisation. 3., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre 2).
- Fricke, Werner/Wagner, Hilde (Hrsg.) (2012):** Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg: VSA.
- Fulton, Murray (1999):** Cooperatives and member commitment. In: LTA 4/99, S. 418–437.
- Fürstenberg, Friedrich (2001):** Mitgliederinteressen als Legitimation für wirtschaftliches Handeln von Genossenschaftsunternehmen. In: Münkner, Hans-H. (Hrsg.): Genossenschaften. Historische Wurzeln, aktuelle Leitbilder, Zukunftsperspektiven. Marburg: Marburg Consult für Selbsthilfeförderung, S. 1–9.
- Gellenbeck, Konny (Hrsg.) (2017):** Gewinn für alle! Wie wir mit Genossenschaften den Kapitalismus überwinden. Frankfurt am Main: Westend.
- Gellenbeck, Konny (2012):** Einleitung: Gewinn für alle. In: Gellenbeck, Konny/Bröckers, Mathias (Hrsg.): Gewinn für alle. Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft. Frankfurt am Main: Westend-Verlag, S. 7–20.
- Gellenbeck, Konny/Bröckers, Mathias (Hrsg.) (2012):** Gewinn für alle. Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft. Frankfurt am Main: Westend-Verlag.
- Gerhardt, Uta (1995):** Typenbildung. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst v./Keupp, Heiner/Rosenstiel, Lutz v./Wolff, Stephan (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage, Weinheim: Beltz, S. 435–439.
- Gesmann-Nuissl, Dagmar/Hartz, Ronald/Dittrich, Marcus (Hrsg.) (2014):** Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1967):** The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine Pub. Co.
- Gretschmann, Klaus (1981):** Steuerungsprobleme der Staatswirtschaft. Berlin: Duncker & Humblot (Schriften zum Genossenschaftswesen und zur öffentlichen Wirtschaft, Bd. 4).
- Großfeld, Bernhard/Apel, Jürgen (1977):** Die Stellung des Vorstandes nach der Genossenschaftsrechtsnovelle von 1973. In: Boettcher, Erik (Hrsg.): Führungsprobleme in Genossenschaften. Beiträge zum Genossenschaftswissenschaftlichen Führungsseminar. 1. Auflage, Tübingen: Mohr, S. 185–214.

Gusy, Christoph (2005): Zusammenfassung. Partizipation durch Inklusion. In: Gusy, Christoph/Haupt, Heinz-Gerhard (Hrsg.): Inklusion und Partizipation. Politische Kommunikation im historischen Wandel. Frankfurt am Main, New York: Campus (Historische Politikforschung, Bd. 2), S. 247–257.

Gusy, Christoph/Haupt, Heinz-Gerhard (Hrsg.) (2005): Inklusion und Partizipation. Politische Kommunikation im historischen Wandel. Frankfurt/Main, New York: Campus (Historische Politikforschung, Bd. 2).

Hagedorn, Konrad/Eisen, Andreas (Hrsg.) (2000): Lernstücke. Genossenschaften in Ostdeutschland. Berlin: edition sigma (Berliner Schriften zur Kooperationsforschung, Bd. 6).

Hanrath, Stephanie (2011): Selbstbestimmung in Gemeinschaft-Wohnungs- und Sozialgenossenschaften als Zukunftsoption. In: Allgeier, Michaela (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee. 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 121–136.

Hardwig, Thomas/Jäger, Wieland (1991): Selbstverwaltung im Betrieb. Fallstudie eines mittelständischen Unternehmens. Wiesbaden: Gabler.

Hartz, Ronald (2018[Im Druck]): We Are Family? Anrufungen organisationaler Gemeinschaft zwischen Unterwerfung und Emanzipation. In: Alkemeyer, Thomas/Bröckling, Ulrich/Peter, Tobias (Hrsg.): Jenseits der Person. Zur Subjektivierung von Kollektiven. Bielefeld: transcript.

Hartz, Ronald/Fassauer, Gabriele (2017): Diskursanalyse in der Organisationsforschung. In: Liebig, Stefan/Matiaske, Wenzel/Rosenbohm, Sophie (Hrsg.): Handbuch Empirische Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 467–489.

Hatch, Mary Jo/Yanow, Dvora (2003): Organization theory as an interpretive science. In: Tsoukas, Haridimos/Knudsen, Christian (Hrsg.): The Oxford handbook of organization theory. Oxford: Oxford University Press, S. 63–87.

Heider, Frank/Hock, Beate/Seitz, Hans-Werner (1997): Kontinuität oder Transformation? Zur Entwicklung selbstverwalteter Betriebe. Eine empirische Studie. Gießen: Focus.

Helfrich, Silke (Hrsg.) (2012): Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat. 1. Auflage, Bielefeld: transcript.

Heller, Frank A. et al. (Hrsg.) (1998): Organizational participation. Myth and reality. Oxford/New York: Oxford University Press.

Heras-Saizarbitoria, Iñaki. (2014): The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. In: Organization 21, H. 5, S. 645–665.

Hernandez, Sarah (2006): Striving for control: Democracy and oligarchy at a Mexican cooperative. In: Economic and Industrial Democracy 27, H. 1, S. 105–135.

Hertwig, Markus (2013): Zur Logik kollektiver Partizipation in Betrieben ohne Betriebsrat. Formen und Interessenvertretungschancen „anderer Vertretungsorgane“. In: Industrielle Beziehungen 20, H. 3, S. 199–220.

Hettlage, Robert/Goetze, Dieter/Michel, Thomas/Di Natale, Silvia/Benitez, Elba (1989): Selbsthilfe in Andalusien. Kooperativen im Kampf gegen ländliche Arbeitslosigkeit. Berlin: Reimer.

Hettlage, Robert (1987): Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hinrichs, Dörte (2017): Wo die Genossenschaftsidee in Deutschland weiterlebt, Länderzeit, Deutschlandfunk, 15.02.2017, www.deutschlandfunk.de/immaterielles-weltkulturerbe-wo-die-genossenschaftsidee-in.1771.de.html?dram:article_id=378916 (Abruf am 16.02.2017).

Holstenkamp, Lars (2012): Ansätze einer Systematisierung von Energiegenossenschaften (Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht, Nr. 11). Lüneburg: Leuphana Universität.

- Hyman, Richard (2011):** Wirtschaftsdemokratie: Eine erneut aktuelle Idee? In: Gegenblende. Das Gewerkschaftliche Debattenmagazin, <http://gegenblende.dgb.de/18-2012//+co++94c58394-7a31-11e0-45ff-001ec9b03e44> (Abruf am 19.12.2017).
- Jaumier, Stéphane/Daudigeos, Thibault/Lautour, Vassili Joannidès de (2017):** Co-Operatives, Compromises, and Critiques: What Do French Co-Operators Tell Us about Individual Responses to Pluralism? In: Cloutier, Charlotte/Gond, Jean-Pascal/Leca, Bernard (Hrsg.) (2017): Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Volume 52), o. O.: Emerald Publishing Limited, S. 73–106.
- Kaltenborn, Wilhelm (2015):** Verdrängte Vergangenheit. Die historischen Wurzeln des Anschlusszwanges der Genossenschaften an Prüfungsverbände. Norderstedt: Books on Demand.
- Kardorf, Ernst von (2014):** Partizipation im aktuellen gesellschaftlichen Diskurs. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 45, H. 2, S. 4–15.
- Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010):** Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, Reiner (2012):** Das Interpretative Paradigma. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kerber-Clasen, Stefan (2012):** Produktivgenossenschaften und solidarische Ökonomie als Forschungs- und Praxisfeld. In: WSI-Mitteilungen 65, H. 4, S. 281–288.
- Keßler, Jürgen (2016):** Kompetenzabgrenzung und Kompetenzkonflikte im Genossenschaftsrecht. Düsseldorf: Wohnen in Genossenschaften e. V.
- Keßler, Jürgen (2014):** Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Verbandsdemokratie. Zur Co-operative Governance genossenschaftlich verfasster Unternehmen. In: Schröder, Carolin/Walk, Heike (Hrsg.): Genossenschaften und Klimaschutz: Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 93–105.
- Keßler, Jürgen (1994):** Die Kompetenzabgrenzung zwischen Vorstand, Generalversammlung und Aufsichtsrat eingetragener Genossenschaften. Zur funktionalen Norminterpretation im Genossenschaftsrecht. In: Steding, Rolf (Hrsg.): Genossenschaftsrecht im Spannungsfeld von Bewahrung und Veränderung (Berliner Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 5). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 107–128.
- Kieser, Alfred (1998):** Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: Industrielle Beziehungen 5, H. 1, S. 45–75.
- Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.) (2014):** Organisationstheorien. 7. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- Klappstein, Verena (2013):** Demokratisches Potenzial genossenschaftlichen Zeitungswesens. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 63, H. 1, S. 43–58.
- Klemisch, H./Flieger, B. (2007):** Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung. In: KNI Bericht 1, www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Genossenschaften_beschaeftigung_arbeitsmarkt_2007.pdf (Abruf am 08.06.2017).
- Klemisch, Herbert/Vogt, Walter (2012):** Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise (WISO Diskurs). Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Koskivaara-Rautola, Arja (1984):** Möglichkeiten und Grenzen der genossenschaftlichen Zusammenarbeit. Eine Studie zur Stellung der Mitglieder in modernen Großgenossenschaften. Dissertation, München 1984.

Köstler, Ursula (2006): Seniorengenossenschaften – Stabilitätseigenschaften und Entwicklungsperspektiven. Eine empirische Studie zu Sozialgebilden des Dritten Sektors auf Grundlage der Gegenseitigkeitsökonomik (Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Bd. 2). Berlin: LIT.

Köstler, Ursula/Schulz-Nieswandt, Frank (2010): Genossenschaftliche Selbsthilfe von Senioren. Motive und Handlungsmuster bürgerschaftlichen Engagements. 1. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Kowalski, Holger/Wegner, Bärbel (2013): Wohnungsgenossenschaften als Träger sozialer Aufgaben? Balance zwischen Wirtschaftlichkeit, sozialer Verantwortung und selbstbewussten Mitgliedern beim Altonaer Spar- und Bauverein. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 63, H. 2, S. 115–125.

Kramer, Jost W. (2008): Produktivgenossenschaften: Utopische Idee oder realistische Perspektive? Wismarer Diskussionspapiere 12/2008. www.econstor.eu/bitstream/10419/39190/1/601218493.pdf (Abruf am 29.01.2019).

Kramer, Jost W. (2003): Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform. Wismarer Diskussionspapiere 04/2003. www.fww.hs-wismar.de/fileadmin/hs-wismar/_FWW/Forschung_und_Kooperationen/Veroeffentlichungen/wdp/2003/0304_Kramer.pdf (Abruf am 29.01.2019).

Krell, Gertraude (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik. München: Rainer Hampp.

Kring, Thorn/Walther, Gerhard (2012): Wider die Glaubwürdigkeitsdefizite in der Führung. Ansätze zur Revitalisierung einer genossenschaftlichen Mitarbeiterführung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (Sonderheft 2012), S. 49–64.

Kruck, Werner (1997): Franz Oppenheimer. Vordenker der Sozialen Marktwirtschaft und Selbsthilfegesellschaft. Berlin: Arno Spitz.

Laschewski, Lutz (2000): Vertagtes Ende oder erfolgreicher Wandel? Die Agrargenossenschaften (Berliner Schriften zur Kooperationsforschung, Bd. 6). In: Hagedorn, Konrad/Eisen, Andreas (Hrsg.): Lernstücke. Genossenschaften in Ostdeutschland. Berlin: edition sigma, S. 47–74.

Laurinkari, Juhani/Brazda, Johann (Hrsg.) (1990): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch. München: R. Oldenbourg.

Liebig, Stefan/Matiaske, Wenzel/Rosenbohm, Sophie (Hrsg.) (2017): Handbuch Empirische Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Marchington, Mick/Wilkinson, Adrian (2005): Direct participation and involvement. In: Bach, Stephen (Hrsg.): Managing human resources. Personnel management in transition. 4. Auflage, Malden, Mass. et al.: Blackwell, S. 398–423.

Martens, Bernd (2010): Landwirtschaft in Ostdeutschland: Der späte Erfolg der DDR. www.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/lange-wege-der-deutschen-einheit/47157/landwirtschaft?p=all (Abruf am 19.12.17).

McCandless, Susannah R./Emery, Marla R. (2008): Partial Power, Partial Knowledge. Accounting for the Dis-Integration of a Costa Rican Cooperative. In: Society & Natural Resources 21, H. 4, S. 310–323.

Michel, Thomas (1990): Alltagswissen und Macht. Eine empirische Studie zum Management in andalusischen Produktivgenossenschaften. Frankfurt/Main: Hain.

Michels, Robert (1957): Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens. Neudruck der 2. Auflage, Stuttgart: Kröner.

Mietshäuser Syndikat (2017): Die Verbundbausteine. www.syndikat.org/de/verbundbausteine/ (Abruf am 15.12.2017).

Mondragon Corporation (Hrsg.) (2017a): Gruss des Präsidenten. www.mondragon-corporation.com/de/ueber-uns/gruss-des-praesidenten/ (Abruf am 02.06.2017).

Mondragon Corporation (Hrsg.) (2017b): Wirtschaftliche Größen. www.mondragon-corporation.com/de/ueber-uns/wirtschaftliche-groessen/ (Abruf am 02.06.2017).

- Mummendey, Hans D. (1981):** Methoden und Probleme der Kontrolle sozialer Erwünschtheit (Social Desirability). In: Zeitschrift für differentielle und diagnostische Psychologie 2, H. 3, S. 199–218.
- Münkner, Hans-H. (2014):** Organisiert euch in Genossenschaften! Anders Wirtschaften für eine bessere Welt (Kölner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 5). Münster: LIT.
- Münkner, Hans-H. (2009):** „Bilan Sociétal“. Ein neuer Ansatz zur Messung des Erfolgs von Genossenschaften in Frankreich. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 59, H. 4, S. 271–284.
- Münkner, Hans-H. (Hrsg.) (2001):** Genossenschaften. Historische Wurzeln, aktuelle Leitbilder, Zukunftsperspektiven (Studien und Berichte Nr. 36). Marburg: Institut für Kooperation in Entwicklungsländern.
- Ng, Catherine W./Ng, Evelyn (2009):** Balancing the Democracy Dilemmas: Experiences of Three Women Workers' Cooperatives in Hong Kong. In: Economic and Industrial Democracy 30, H. 2, S. 182–206.
- Notz, Gisela (2011):** Theorien alternativen Wirtschaftens. Fenster in eine andere Welt. 1. Auflage, Stuttgart: Schmetterling.
- Notz, Gisela (2004):** „Ein Fenster in eine herrschaftsfreie Welt“. Das Demokratiepotenzial von Alternativökonomie, selbstverwalteten Betrieben und kommunitären Lebens- und Arbeitsformen. Ein Positionsbeitrag. In: Weber, Wolfgang W./Pasqualoni, Pier-Paolo/Burtscher, Christian (Hrsg.): Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche. 1. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 265–280.
- Ofen, Michael/Pannier, Stefan (2009):** Anfechtungsrechte einfacher Mitglieder der Kreditgenossenschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 59, H. 1, S. 46–57.
- Oppenheimer, Franz (1913):** Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage. Unveränderter Neudruck. Jena: Fischer.
- Pansera, Mario/Rizzi, Francesco (2018):** Furbish or perish: Italian social cooperatives at a crossroads. In: Organization (März 2018).
- Patera, Mario (1980):** Anregungen zur Genossenschaftspolitik auf der Grundlage genossenschaftlicher Charakteristika. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 30, H. 1, S. 230–239.
- Pätzold, Ricarda/Seidel-Schulze, Antje/Jekel, Gregor (2014):** Neues Wohnen – gemeinschaftliche Wohnformen bei Genossenschaften. Bonn. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:5:2-59574> (Abruf am 19.12.17).
- Pierce, Jon L./Jussila, Iiro (2010):** Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. In: Journal of Organizational Behavior 31, H. 6, S. 810–834.
- Pierce, Jon L./Kostova, Tatiana/Dirks, Kurt T. (2001):** Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. In: The Academy of Management Review 26, H. 2, S. 298–310.
- Pierce, Jon L./O'Driscoll, Michael P./Coghlan, Anne-Marie (2004):** Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. In: The Journal of Social Psychology 144, H. 5, S. 507–534.
- Purtschert, Robert/Schwarz, Peter (2007):** Genossenschaftsmarketing. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 57, H. 2, S. 78–94.
- Reichel, Richard (2011):** Sicherheit und Freiheit im Rahmen marktwirtschaftlichen Wettbewerbs. In: Allgeier, Michaela (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee. 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 75–86.

Ringle, Günther (2006): Aktive Mitgliedschaft – eine strategische Notwendigkeit. In: *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management* 32, H. 3, S. 50–59.

Ringle, Günther (1990): Mitgliederpartizipation in managementgeleiteten Genossenschaften. In: Laurinkari, Juhani/Brazda, Johann (Hrsg.): *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch.* München: R. Oldenbourg, S. 474–482.

Ringle, Günther (1989): Beitritt zur Genossenschaft als Entscheidungs- und Motivationsproblem. Mit 13 Übersichten (Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 7). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Ringle, Günther (1983): Mitgliederaktivierung und Partizipation in modernen Primärgenossenschaften (Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 2). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Rothschild, Joyce/Whitt, J. Allen (1986): The cooperative workplace. Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation. New York et al.: Cambridge University Press.

Rothschild, Joyce (2009): Workers' cooperatives and social enterprise: A forgotten route to social equity and democracy. In: *American Behavioral Scientist* 52, H. 7, S. 1023–1041.

Runkel, Gunter (2003): Genossenschaft, Repräsentation und Partizipation. Münster: LIT.

Rybnikova, Irma/Hartz, Ronald (2014): Genossenschaften als Modell partizipativen Organisierens? Stand der Forschung und ausgewählte qualitative Befunde. In: Gesmann-Nuissl, Dagmar/Hartz, Ronald/Dittrich, Marcus (Hrsg.): *Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften.* Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 61–80.

Schatzki, Theodore R./Knorr-Cetina, Karin/Savigny, Eike von (2001): The practice turn in contemporary theory. New York: Routledge.

Schikorra, Uwe (1995): Umweltmanagement in Banken. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Schmidt, Klaus (Hrsg.) (2009): Landwirtschaft in der DDR. VEG, LPG und Kooperationen – wie sie wurden, was sie waren, was aus ihnen geworden ist. 1. Auflage, Clenze: Erling.

Schmidt, Klaus/Gregor, Gisela (2009): Transformation der ostdeutschen Landwirtschaftsbetriebe in das marktwirtschaftlich verfasste System der Bundesrepublik und der Europäischen Union. In: Schmidt, Klaus (Hrsg.): *Landwirtschaft in der DDR. VEG, LPG und Kooperationen – wie sie wurden, was sie waren, was aus ihnen geworden ist.* 1. Auflage, Clenze: Erling, S. 316–329.

Schmitt, Günther (1991): Landwirtschaftliche Produktivgenossenschaften in Theorie und Praxis. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 41, H. 1, S. 281–299.

Schröder, Carolin/Walk, Heike (Hrsg.) (2014): Genossenschaften und Klimaschutz: Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Segert, Astrid/Zierke, Irene (2000): Organisationsstrukturen und ökologisches Alltagsverhalten. Die Gemeinnützige Obstbau-Siedlung Eden eG als Fallbeispiel für nachhaltig orientierte Genossenschaften. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam.

Selting, Margret et al. (2009): Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2). In: *Gesprächsforschung – Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion*, H. 10, S. 353–402.

Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: *Administrative Science Quarterly* 28, H. 3, S. 339–358.

Somerville, Peter (2007): Co-operative identity. In: *Journal of Co-operative Studies* 40, H. 1, S. 5–17.

Sommer, Michael (2012): Gewerkschaften und Genossenschaften – Neue Wege im 21. Jahrhundert? In: *Gegenblende. Das gewerkschaftliche Debattenmagazin* 16, Juli/August 2012, S. 8–11.

Spitzmüller, Jürgen/Warnke, Ingo Hans Oskar (2011): Diskurslinguistik. Eine Einführung in Theorien und Methoden der transtextuellen Sprachanalyse. 1. Aufl., Berlin/Boston: de Gruyter.

- Stappel, Michael (2016):** Die deutschen Genossenschaften 2016. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Wiesbaden: DG.
- Stappel, Michael (2013):** Die deutschen Genossenschaften 2013. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Wiesbaden: DG.
- Stappel, Michael (2012):** Die deutschen Genossenschaften 2012. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Wiesbaden: DG.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011):** Agrarstrukturen in Deutschland. Einheit in Vielfalt. Regionale Ergebnisse der Landwirtschaftszählung. Stuttgart.
- Steding, Rolf (Hrsg.) (1994):** Genossenschaftsrecht im Spannungsfeld von Bewahrung und Veränderung (Berliner Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 5). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Steger, Thomas/Hartz, Ronald (2008):** The power of participation? Power relations and processes in employee-owned companies. In: Zeitschrift für Personalforschung 22, H. 2, S. 152–170.
- Stohl, Cynthia/Cheney, George (2001):** Participatory processes/paradoxical practices communication and the dilemmas of organizational democracy. In: Management Communication Quarterly 14, H. 3, S. 349–407.
- Strauss, George (2006):** Worker Participation. Some Under-Considered Issues. In: Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 45, H. 4, S. 778–803.
- Strauss, George (1998):** Participation works—if conditions are appropriate. In: Heller, Frank A. et al. (Hrsg.): Organizational participation. Myth and reality. Oxford/New York: Oxford University Press, S. 190–219.
- Stumberger, Rudolf (2003):** Zwischen Mitarbeiterdemokratie und Markt. Die Industriekooperative Mondragón. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 53, H. 3, S. 221–227.
- The International Co-operative Alliance (2016):** Co-operative identity, values & principles. <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles> (Abruf am 27.10.2016).
- Theurl, Theresia (2015). Ökonomie des Teilens:** Governance konsequent zu Ende gedacht. Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 95, H. 2, S. 87–91.
- Theurl, Theresia/Schweinsberg, Andrea (2004):** Neue kooperative Ökonomie. Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Tsoukas, Haridimos/Knudsen, Christian (Hrsg.) (2003):** The Oxford handbook of organization theory. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Türk, Klaus/Bruch, Michael/Lemke, Thomas (2006):** Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage.
- Utterström, Carl (1980):** Organizational visions, ideologies and the cooperative myth. A study of mergers among farmer cooperatives in Sweden. Uppsala.
- Vereinte Nationen (2010):** Resolutionen und Beschlüsse der vierundsechzigsten Tagung der Generalversammlung. Band I, Resolutionen 15. September – 24. Dezember 2009. New York. www.un.org/depts/german/gv-64/band1/a64-49vol1.pdf (Abruf am 07.06.2017).
- Vilmar, Fritz/Weber, Wolfgang G. (2004):** Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit. Ein Überblick. In: Weber, Wolfgang W./Pasqualoni Pier-Paolo/Burtscher, Christian (Hrsg.): Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche. 1. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 105–143.
- Vogt, Walter (2013a):** Alternatives Wirtschaften und Mitbestimmung – ein Dilemma? In: Magazin Mitbestimmung, 01+02/2013. www.boeckler.de/42171_42216.htm (Abruf am 09.06.2017).

- Vogt, Walter (2013b):** Nachhaltige Zukunftssicherung durch genossenschaftliches Wirtschaften. Eine Publikation der Deutschen Hermann-Schulze-Delitzsch-Gesellschaft zum Ende des UN-Jahres der Genossenschaften 2012. Delitzsch.
- Voß, Elisabeth (2010):** Wegweiser Solidarische Ökonomie. Anders Wirtschaften ist möglich! 1. Auflage, Neu-Ulm: AG SPAK Bücher.
- Webb, Tom/Cheney, George (2014):** Worker-owned-and-governed co-operatives and the wider co-operative movement: challenges and opportunities within and beyond the global economic crisis. In: Parker, Martin/Cheney, George/Fournier, Valérie/Land, Chris (Hrsg.): The Routledge companion to alternative organization. London: Routledge, S. 64–88.
- Weber, Max (1922):** Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr.
- Weber, Wolfgang W./Pasqualoni, Pier-Paolo/Burtscher, Christian (Hrsg.) (2004):** Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche. 1. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Weber, Wolfgang (1999):** Organisationale Demokratie. Anregungen für Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, H. 4, S. 270–281.
- Wegge, Jürgen/Jeppesen, Hans Jeppe/Weber, Wolfgang G./Pearce, Craig L./Silva, Silvia A./Pundt, Alexander et al. (2010):** Promoting work motivation in organizations. In: Journal of Personnel Psychology, H. 9, S. 154–171.
- Weick, Karl E. (1995):** Sensemaking in organizations. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage.
- Weik, Elke (2014):** Interpretative Theorien. Sprache, Kommunikation und Organisation. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 7. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer, S. 346–385.
- Wells, Victoria et al. (2015):** Exploring notions of community in the discursive identity construction practices of members of a consumer co-operative. Is There an Alternative? Management after Critique. 9th International Critical Management Studies Conference. 8. bis 10. Juli 2015, Leicester. Sheffield. <http://eprints.whiterose.ac.uk/94153/1/Wells%20et%20al%20CMS%20Co-op%202015%20FINAL.pdf> (Abruf 19.12.2017).
- Welzer, Harald (2013):** Selbst denken. Eine Anleitung zum Widerstand. Frankfurt am Main: Fischer.
- Wilkinson, Adrian (Hrsg.) (2010):** The Oxford handbook of participation in organizations. Oxford: Oxford University Press.
- Wilkinson, Adrian et al. (2010):** Conceptualizing Employee Participation in Organizations. In: Wilkinson, Adrian (Hrsg.): The Oxford handbook of participation in organizations. Oxford: Oxford University Press, S. 4–24.
- Wollnik, Michael (1992):** Organisationstheorie, interpretative. In: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre 2), Bd. 3., 3., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel, S. 1778–1797.
- Yin, Robert K. (2014):** Case study research. Design and methods. 5. Auflage, Los Angeles et al.: Sage.
- Yin, Robert K./Davis, Darnella (2007):** Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms. In: New Directions for Evaluation, H. 113, S. 75–93.

ANHANG

Interviewleitfäden

Interviewleitfaden für Vorstand/Geschäftsführung

1. Einleitung

- Welchen Zweck verfolgt die Genossenschaft bzw. was ist die Hauptaufgabe? (satzungsmäßiger Förderauftrag, Haupt- und Nebenzweck)
- Wie kam es dazu, dass Sie in der Genossenschaft tätig wurden? (Werdegang, berufl. Ausbildung, familiäre Prägung)
- Was ist Ihre Funktion in der Genossenschaft? (Geschäftsfeld, Aufgabenverteilung)
- Schildern Sie bitte Ihren Alltag in der Genossenschaft!

2. Struktur der Genossenschaft

- Seit wann existiert die Genossenschaft und was war der Gründungshintergrund?
- Welche Aufgabenschwerpunkte haben Vorstand und Aufsichtsrat?
- Wie finanziert sich die Genossenschaft im Wesentlichen und zu welchen Teilen? (Mitgliedsbeiträge, Fördergelder, Umsätze) Gab es bereits Finanzierungsschwierigkeiten?
- Beschreiben Sie uns bitte die Zusammensetzung der Mitglieder!
- Hat sich die Anzahl der Mitglieder und MitarbeiterInnen in den letzten Jahren verändert?
- Wie viele Abteilungen gibt es in Ihrer Genossenschaft und welche? Wie groß sind diese Abteilungen jeweils?

3. Mitglieder und MitarbeiterInnen

- Was heißt es, Mitglied dieser Genossenschaft zu sein?
- Und was heißt es, MitarbeiterIn dieser Genossenschaft zu sein?
- Gibt es Unterschiede zwischen den Mitgliedern und den MitarbeiterInnen der Genossenschaft? (Rechte und Pflichten in Bezug auf Mitsprache)

4. Entscheidungsfindung

- In welcher Form bringen Sie sich in der Genossenschaft ein?
- Wie werden in Ihrer Genossenschaft in der Regel Entscheidungen getroffen?

- Welche Entscheidungen werden im Plenum/in der Generalversammlung beschlossen? Welche nicht?
- Beschreiben Sie doch mal ein typisches Plenum bzw. eine Generalversammlung! [*Mögliche Aspekte des Settings*: Wo findet diese meist statt? Wer bereitet sie vor? Wie kommt die Agenda zustande? Wie viele Mitglieder nehmen i. d. R. an der Generalversammlung teil? *Mögliche Aspekte der Praxis*: Wer ist aktiv an der Diskussion beteiligt? Wie werden die Entscheidungen getroffen? Haben alle Mitglieder Einfluss auf die Entscheidungen? Bei welchen Fragen gibt es die meisten Diskussionen?]
- Beteiligen sich Männer und Frauen gleichermaßen an Entscheidungsprozessen?
- Welche Rolle spielen Genossenschaftsverbände in Entscheidungsprozessen?
- Ist es bereits vorgekommen, dass Mitglieder mit den Entscheidungen des Vorstandes oder der Geschäftsführung nicht einverstanden waren? Wenn ja, wie wurde damit umgegangen?
- Gab es schon Situationen, wo der Mitgliederwille konträr zum Förderauftrag stand?
- Gibt es andere Wege, wie Mitglieder in die Entscheidungen einbezogen werden?
- Gibt es Arbeitsgruppen in Ihrer Genossenschaft? Welche sind das und wer wirkt hier mit?
- Gibt es einen Betriebsrat? [*Warum nicht?*]
- Falls es einen Betriebsrat gibt:
 - Beschreiben Sie bitte die Aufgaben Ihres Betriebsrats.
 - Welchen Einfluss hat der Betriebsrat in Ihrer Genossenschaft?
 - Hat der Betriebsrat auch mit den Mitgliedern der Genossenschaft Berührungspunkte?

5. Allgemein

- Was glauben Sie, ist der größte Unterschied zwischen Ihrem Unternehmen und nicht genossenschaftlich organisierten Konkurrenzfirmen?
- Gibt es in Ihrer Genossenschaft weitere Besonderheiten, auf die Sie noch hinweisen möchten?

6. Weitere Möglichkeiten der Forschung

- Sind weitere Interviews mit Mitgliedern/MitarbeiterInnen möglich?
- Können Dokumente (Satzung, Archivmaterial, Newsletter, Mitarbeiter- bzw. Mitgliederzeitung) für die Forschung zugänglich gemacht werden?

- Wäre es möglich, auf Festen, Veranstaltungen, in Arbeitsgruppen, bei Versammlungen etc. teilnehmend zu beobachten?

Zur Interviewpartnerin/zum Interviewpartner

Position in der Genossenschaft:

Seit wann in dieser Position?

Mitglied: ja seit wann? nein

MitarbeiterIn: ja seit wann? nein

Betriebsratsmitglied: ja seit wann? nein

Alter:

Geschlecht: weiblich männlich keine Angabe

Zur Genossenschaft

Name:

Gründungsjahr:

Zweck der Genossenschaft:

Verbandszugehörigkeit:

Zur Größe

Anzahl der Mitglieder: Anzahl der MitarbeiterInnen:

Sind alle MitarbeiterInnen auch Mitglieder: ja nein

Zur Gestalt

Anzahl der Mitglieder des Vorstands:

Aufsichtsrat: ja Anzahl der Mitglieder: nein

Generalversammlung: mehr als zweimal/Jahr

zweimal/Jahr

einmal/Jahr

alle 2 Jahre

Vertreterversammlung: ja nein

Betriebsrat: ja nein

Anzahl der Betriebsratsmitglieder:

Zu den Aktivitäten

Jährliche Feste/Veranstaltungen ja nein

Existieren Arbeitsgruppen? ja nein

Interviewleitfaden für Mitglieder

1. Einleitung

- Wie kam es dazu, dass Sie in der Genossenschaft Mitglied wurden? (Wegdegang, berufliche Ausbildung, familiäre Prägung)
- Was ist Ihre Funktion in der Genossenschaft?
- Schildern Sie bitte Ihren Alltag als Mitglied in der Genossenschaft!

2. Mitglieder und MitarbeiterInnen

- Was heißt es für Sie, Mitglied dieser Genossenschaft zu sein? (Mehrwert als Mitglied)
- Und was heißt es, MitarbeiterIn dieser Genossenschaft zu sein?
- Gibt es Unterschiede zwischen den Mitgliedern und den MitarbeiterInnen der Genossenschaft? (Rechte und Pflichten in Bezug auf Mitsprache)
- Welche Rolle haben Vorstand und Aufsichtsrat *und (falls vorhanden) Vertreterversammlung*?

3. Entscheidungsfindung: Partizipation der Mitglieder

- In welcher Form bringen Sie sich in der Genossenschaft ein?
- Wie werden in Ihrer Genossenschaft in der Regel Entscheidungen getroffen?
- Wer nimmt in der Regel an der Generalversammlung teil? Wie häufig waren Sie bei einer Generalversammlung?
- Welche Entscheidungen werden im Plenum/in der Generalversammlung beschlossen? Welche nicht? Nehmen Sie regelmäßig an der Generalversammlung teil? Falls nicht, wählen Sie einen Vertreter? (Stimmvollmacht)
- Beschreiben Sie doch mal ein typisches Plenum bzw. eine Generalversammlung! [*Mögliche Aspekte des Settings*: Wo findet diese meist statt? Wer bereitet sie vor? Wie kommt die Agenda zustande? Wie viele Mitglieder nehmen i. d. R. an der Generalversammlung teil? *Mögliche Aspekte der Praxis*: Wer ist aktiv an der Diskussion beteiligt? Wie werden die Entscheidungen getroffen? Haben alle Mitglieder Einfluss auf die Entscheidungen? Bei welchen Fragen gibt es die meisten Diskussionen?]
- Beteiligen sich Männer und Frauen gleichermaßen an Entscheidungsprozessen?
- Ist es bereits vorgekommen, dass Mitglieder mit den Entscheidungen des Vorstandes oder der Geschäftsführung nicht einverstanden waren? Wenn ja, wie wurde damit umgegangen?

- Gab es schon Situationen, wo der Mitgliederwille konträr zum Förderauftrag stand?
- Gibt es andere Wege, wie Mitglieder in die Entscheidungen einbezogen werden? Falls Sie Vorschläge oder Anregungen haben, wie gehen Sie vor? An wen wenden Sie sich?

4. Allgemein

- Was erwarten Sie persönlich von Ihrer Genossenschaft? Sind Ihre Erwartungen erfüllt?
- Was glauben Sie, ist der größte Unterschied zwischen Ihrem Unternehmen und nicht genossenschaftlich organisierten Konkurrenzfirmen?
- Gibt es in Ihrer Genossenschaft weitere Besonderheiten, auf die Sie noch hinweisen möchten?

Generelle Informationen zur Interviewpartnerin/zum Interviewpartner

Position in der Genossenschaft:

Seit wann in dieser Position?

Mitglied: ja seit wann? nein

MitarbeiterIn: ja seit wann? nein

Betriebsratsmitglied: ja seit wann? nein

Alter:

Geschlecht: weiblich männlich keine Angabe

Interviewleitfaden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

1. Einleitung

- Wie kam es dazu, dass Sie in der Genossenschaft tätig wurden? (Werdengang, berufl. Ausbildung, familiäre Prägung)
- Was ist Ihre Funktion in der Genossenschaft?
- Schildern Sie bitte Ihren Alltag als MitarbeiterIn in der Genossenschaft!

2. Mitglieder und MitarbeiterInnen

- Was heißt es, Mitglied dieser Genossenschaft zu sein? (Mehrwert als Mitglied)
- Und was heißt es, MitarbeiterIn dieser Genossenschaft zu sein?
- Gibt es Unterschiede zwischen den Mitgliedern und den MitarbeiterInnen der Genossenschaft? (Rechte und Pflichten in Bezug auf Mitsprache)

3. Entscheidungsfindung: Partizipation der MitarbeiterInnen

- In welcher Form bringen Sie sich in der Genossenschaft ein?
- Wie werden in Ihrer Genossenschaft in der Regel Entscheidungen getroffen?
- Wie können Sie sich in die Entscheidungsfindung der Genossenschaft einbringen? Findet das auch statt?

Nur für MitarbeiterInnen, die auch Mitglieder sind (die folgenden vier Punkte):

- Welche Entscheidungen werden im Plenum/in der Generalversammlung beschlossen? Welche nicht?
- Wer nimmt in der Regel an der Generalversammlung teil? Wie häufig waren Sie bei einer Generalversammlung?
- Beschreiben Sie doch mal ein typisches Plenum bzw. eine Generalversammlung! [Mögliche Aspekte des Settings: Wo findet diese meist statt? Wer bereitet sie vor? Wie kommt die Agenda zustande? Wie viele Mitglieder nehmen i. d. R. an der Generalversammlung teil? Mögliche Aspekte der Praxis: Wer ist aktiv an der Diskussion beteiligt? Wie werden die Entscheidungen getroffen? Haben alle Mitglieder Einfluss auf die Entscheidungen? Bei welchen Fragen gibt es die meisten Diskussionen?]
- Ist es bereits vorgekommen, dass Mitglieder mit den Entscheidungen der Geschäftsführung oder des Vorstands nicht einverstanden waren? Wenn ja, wie wurde damit umgegangen?
- Beteiligen sich Frauen und Männer gleichermaßen an Entscheidungsprozessen?
- Wenn Sie eine Idee oder Anregung haben, wie gehen Sie vor, an wen wenden Sie sich?
- Ist es bereits vorgekommen, dass Mitarbeiter mit den Entscheidungen des Managements nicht einverstanden waren? Wie ist man damit umgegangen?
- Gab es bereits Bestrebungen, einen Betriebsrat zu gründen?

Falls es einen Betriebsrat gibt:

- Beschreiben Sie bitte die Aufgaben Ihres Betriebsrats. Mit welchen Anliegen treten Sie an den Betriebsrat heran?
- Welchen Einfluss hat der Betriebsrat in Ihrer Genossenschaft? Woran würden Sie das ablesen?
- Bei welchen Entscheidungen wirkt der Betriebsrat mit? Können Sie Beispiele nennen?

- Wie arbeitet der Betriebsrat aus Ihrer Sicht mit der Geschäftsführung zusammen?
- Hat der Betriebsrat auch mit den Mitgliedern der Genossenschaft Berührungspunkte? Gibt es Unterschiede zwischen der Bearbeitung der Anliegen der Mitarbeiter und der Mitglieder? Entstehen dabei Konflikte?

4. Allgemein

- Was glauben Sie, ist der größte Unterschied zwischen Ihrem Unternehmen und nicht genossenschaftlich organisierten Konkurrenzfirmen?
- Gibt es in Ihrer Genossenschaft weitere Besonderheiten, auf die Sie noch hinweisen möchten?

Generelle Informationen zur Interviewpartnerin/zum Interviewpartner

Position in der Genossenschaft:.....

Seit wann in dieser Position?

Mitglied: ja seit wann? nein

MitarbeiterIn: ja seit wann? nein

Betriebsratsmitglied: ja seit wann? nein

Alter:

Geschlecht: weiblich männlich keine Angabe

Interviewleitfaden für Betriebsratsmitglieder

1. Einleitung

- Wie kam es dazu, dass Sie in der Genossenschaft tätig wurden?
- Was ist Ihre Funktion in der Genossenschaft?
- Schildern Sie bitte Ihren Alltag als MitarbeiterIn in der Genossenschaft!
Schildern Sie bitte Ihren Alltag als Betriebsrat bzw. -rätin!

2. Mitglieder und MitarbeiterInnen

- Was heißt es, Mitglied dieser Genossenschaft zu sein?
- Und was heißt es, MitarbeiterIn dieser Genossenschaft zu sein? Was heißt es, Betriebsrat bzw. Betriebsrätin zu sein?
- Gibt es Unterschiede zwischen den Mitgliedern und den MitarbeiterInnen der Genossenschaft?

3. Entscheidungsfindung: Partizipation der Mitarbeiter/des Betriebsrates

- In welcher Form bringen Sie sich in der Genossenschaft ein?
- Wie werden in Ihrer Genossenschaft in der Regel Entscheidungen getroffen?
- Wie können Sie sich in die Entscheidungsfindung der Genossenschaft einbringen? Findet das auch statt?

Nur für Betriebsratsmitglieder, die auch Genossenschaftsmitglieder sind (die folgenden vier Punkte):

- Welche Entscheidungen werden im Plenum/in der Generalversammlung beschlossen? Welche nicht?
- Wer nimmt in der Regel an der Generalversammlung teil? Wie häufig waren Sie bei einer Generalversammlung?
- Beschreiben Sie doch mal ein typisches Plenum bzw. eine Generalversammlung! [Mögliche Aspekte des Settings: Wo findet diese meist statt? Wer bereitet sie vor? Wie kommt die Agenda zustande? Wie viele Mitglieder nehmen i. d. R. an der Generalversammlung teil? Mögliche Aspekte der Praxis: Wer ist aktiv an der Diskussion beteiligt? Wie werden die Entscheidungen getroffen? Haben alle Mitglieder Einfluss auf die Entscheidungen? Bei welchen Fragen gibt es die meisten Diskussionen?]
- Ist es bereits vorgekommen, dass Mitglieder mit den Entscheidungen des Vorstandes, der Geschäftsführung oder des Managements nicht einverstanden waren? Wenn ja, wie wurde damit umgegangen?
- Beteiligen sich Frauen und Männer gleichermaßen an Entscheidungsprozessen?
- Wenn Sie eine Idee oder Anregung haben, wie gehen Sie vor, an wen wenden Sie sich?
- Ist es bereits vorgekommen, dass der Betriebsrat mit den Entscheidungen des Managements, des Vorstands oder der Geschäftsführung nicht einverstanden war? Wie ist man damit umgegangen?
- Beschreiben Sie bitte die Aufgaben Ihres Betriebsrats. Welche Anliegen werden an den Betriebsrat herangetragen?
- Welchen Einfluss haben Sie als Betriebsrat bzw. -rätin in Ihrer Genossenschaft? Woran würden Sie das ablesen?
- Bei welchen Entscheidungen wirken Sie als Betriebsrat bzw. -rätin mit? Können Sie Beispiele nennen?
- Wie arbeiten Sie als Betriebsrat bzw. -rätin mit der Geschäftsführung zusammen?

- Haben Sie als Betriebsrat bzw. als -rätin auch mit den Mitgliedern der Genossenschaft Berührungspunkte? Gibt es Unterschiede zwischen der Bearbeitung der Anliegen der Mitarbeiter und der Mitglieder (durch den Betriebsrat bzw. durch die Geschäftsführung)? Entstehen dabei Konflikte?

4. Allgemein

- Was glauben Sie, ist der größte Unterschied zwischen Ihrem Unternehmen und nicht genossenschaftlich organisierten Konkurrenzfirmen?
- Gibt es in Ihrer Genossenschaft weitere Besonderheiten, auf die Sie noch hinweisen möchten?

Generelle Informationen zur Interviewpartnerin/zum Interviewpartner

Position in der Genossenschaft:

Seit wann in dieser Position?

Mitglied: ja seit wann? nein

MitarbeiterIn: ja seit wann? nein

Betriebsratsmitglied: ja seit wann? nein

Alter:

Geschlecht: weiblich männlich keine Angabe

Gesamtübersicht über die Fälle

| Interview | Position (seit) | Mitglied seit | Mitarbeiter | Betriebsrat | Alter | Geschlecht |
|---|------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------|-------------------|
| Fall 1, Branche: Wohnung, gegr. 1995, 60 Mitglieder, keine Mitarbeiter, kein Betriebsrat | | | | | | |
| A | Aufsichtsrat (2012) | 2000 | nein | nein | 55 | weiblich |
| B | Vorsitz AR (2003) | 1995 | nein | nein | 55 | männlich |
| C | Mitglied (2001) | 2001 | nein | nein | 54 | männlich |
| D | Vorstand (2009) | 2005 | nein | nein | 63 | männlich |
| E | Aufsichtsrat (2014) | 2012 | nein | nein | 46 | weiblich |
| Fall 2, Branche Wohnung, gegr. 1954, 4000 Mitglieder, 35 Mitarbeiter, Betriebsrat mit 3 Mitgliedern, Vertreterversammlung | | | | | | |
| A1 | Vorstand (2007) | 1990 | seit 2007 | nein | 63 | männlich |
| A2 | Vorstand (2012) | 2012 | seit 2012 | nein | 58 | männlich |
| B | Mitglied (1958) | 1958 | nein | nein | 83 | männlich |
| C | Aufsichtsrat (2007) | 2007 | nein | nein | 55 | männlich |
| D | Mitglied (2014) | 2014 | nein | nein | 22 | weiblich |
| E | Vorsitz BR (2002) | 1981 | seit 1981 | seit 2002 | 56 | weiblich |
| Fall 3, Branche: Wohnung, gegr. 2011, 9 Mitglieder, keine Mitarbeiter, kein Betriebsrat | | | | | | |
| A | Vorstand (2014) | 2011 | nein | nein | 29 | weiblich |
| B | Vorstand (2014) | 2011 | nein | nein | 32 | männlich |
| Fall 4, Branche: Konsum, gegr. 2006, 230 Mitglieder, 5 Mitarbeiter, kein Betriebsrat | | | | | | |
| A | Vorstand (2006) | 2006 | nein | nein | 58 | weiblich |
| B | Vorstand (2011) | 2008 | seit 2008 | nein | 48 | weiblich |
| C | Mitglied (2006) | 2006 | nein | nein | 72 | weiblich |
| D | Aufsichtsrat (2014) | 2006 | nein | nein | 47 | männlich |

| Interview | Position (seit) | Mitglied seit | Mitarbeiter | Betriebsrat | Alter | Geschlecht |
|-----------|-----------------|---------------|-------------|-------------|-------|------------|
|-----------|-----------------|---------------|-------------|-------------|-------|------------|

Fall 5, Branche: Konsum, gegr. 2005 (1991), 10.000 Mitglieder, 150 Mitarbeiter, Arbeitnehmervertretung mit 8 Mitgliedern

| | | | | | | |
|---|----------------------|------|-----------|-----------|----|----------|
| A | Vorstand (1991) | 1991 | seit 1991 | nein | 52 | weiblich |
| B | Mitarbeiterin (2012) | 2012 | seit 2012 | nein | 46 | weiblich |
| C | Mitglied (2007) | 2007 | nein | nein | 32 | männlich |
| D | Mitglied (2010) | 2010 | nein | nein | 39 | männlich |
| E | Mitarbeiterin (2005) | 2004 | seit 2005 | nein | 38 | weiblich |
| F | Aufsichtsrat (2006) | 1991 | nein | nein | 49 | männlich |
| G | MA-Vertreter (2015) | 2002 | seit 2009 | seit 2015 | 38 | weiblich |

Fall 6, Branche: Konsum, gegr. 1888, 22.500 Mitglieder, 850 Mitarbeiter, Betriebsrat mit 13 Mitgliedern, Vertreterversammlung

| | | | | | | |
|---|----------------------|------|-----------|------|----|----------|
| A | Vorstand (2000) | 2000 | seit 2000 | nein | 51 | männlich |
| B | Mitarbeiterin (1972) | 1985 | seit 1972 | nein | 59 | weiblich |
| C | Vertreter (2014) | 2013 | nein | nein | 56 | männlich |
| D | Mitglied (1999) | 1999 | 1999–2002 | nein | 33 | männlich |

Fall 7, Branche: Kredit, gegr. 1974, 45.000 Mitglieder, 500 Mitarbeiter, Arbeitnehmervertretung mit 9 Mitgliedern

| | | | | | | |
|---|----------------------|------|-----------|-----------|------|----------|
| A | Vorstand (2012) | 2009 | seit 2009 | nein | 54 | männlich |
| B | Mitarbeiter (2015) | 2015 | seit 2015 | nein | 29 | männlich |
| C | Mitglied (2008) | 2008 | nein | nein | k.A. | weiblich |
| D | Mitarbeiterin (2010) | 2004 | seit 2004 | nein | 33 | weiblich |
| E | Mitarbeiterin (2009) | 2009 | seit 2009 | seit 2013 | 34 | weiblich |
| F | Mitglied (2006) | 2006 | nein | nein | 40 | männlich |

Fall 8, Branche: Kredit, gegr. 1946, 150.000 Mitglieder, 2000 Mitarbeiter, Betriebsrat mit 19 Mitgliedern, Vertreterversammlung

| | | | | | | |
|---|----------------------|------|-----------|------|----|----------|
| A | Mitarbeiterin (1991) | 1995 | seit 1991 | nein | 40 | weiblich |
| B | Mitarbeiter (2012) | 2012 | seit 2012 | nein | 34 | weiblich |

Partizipationspraktiken in Genossenschaften

| Interview | Position (seit) | Mitglied seit | Mitarbeiter | Betriebsrat | Alter | Geschlecht |
|---|------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------|-------------------|
| C | Aufsichtsrat (2002) | 1995 | nein | nein | 66 | männlich |
| D | Mitglied (1997) | 1997 | nein | nein | 32 | weiblich |
| E | Vertreterin (2013) | 2012 | nein | nein | 40 | weiblich |
| F | BR-Mitglied (2002) | 1993 | seit 1993 | seit 2002 | 41 | weiblich |
| Fall 9, Branche: Kredit, gegr. 1990, 4000 Mitglieder, 50 Mitarbeiter, Betriebsrat mit 3 Mitgliedern, Vertreterversammlung | | | | | | |
| A | Vorstand (2006) | 1990 | seit 1990 | nein | 56 | weiblich |
| B | Mitarbeiter (2012) | 2012 | seit 2012 | nein | 36 | männlich |
| C | Mitarbeiter (2007) | 1994 | seit 2007 | nein | 27 | männlich |
| D | Mitarbeiterin (1983) | 1990 | seit 1983 | nein | 48 | weiblich |
| E | Mitglied (2011) | 2011 | nein | nein | 29 | männlich |
| Fall 10, Branche: Agrar, gegr. 1991, 65 Mitglieder, 105 Mitarbeiter, kein Betriebsrat | | | | | | |
| A | Vorstand (1991) | ja | seit 1979 | nein | 52 | männlich |
| B | Mitarbeiter (2010) | 2011 | seit 2010 | nein | 43 | männlich |
| Fall 11, Branche: Agrar, gegr. 1990, 120 Mitglieder, 35 Mitarbeiter, kein Betriebsrat | | | | | | |
| A | Vorstand (2012) | 1984 | seit 1984 | nein | 47 | weiblich |
| B | Vorstand (2012) | 2012 | seit 2012 | nein | 32 | männlich |
| Fall 12, Branche: Agrar, gegr. 1991 (1952), 250 Mitglieder, 70 Mitarbeiter, kein Betriebsrat | | | | | | |
| A | Vorstand (1988) | 1979 | seit 1980 | nein | 60 | männlich |
| B | Mitarbeiterin (1994) | 1994 | seit 1994 | nein | 51 | weiblich |
| C | Mitarbeiter (1982) | 1991 | seit 1982 | nein | 52 | männlich |
| Fall 13, Branche: Agrar, gegr. 1991, 145 Mitglieder, 90 Mitarbeiter, kein Betriebsrat | | | | | | |
| A | Vorstand (2010) | 1991 | seit 2010 | nein | 56 | männlich |
| Fall 14, Branche: Agrar, gegr. 2015, 2200 Mitglieder, 5 Mitarbeiter, kein Betriebsrat | | | | | | |
| A | Vorstand (2015) | 2015 | seit 2015 | nein | 53 | männlich |
| B | Mitglied (2015) | 2015 | nein | nein | 63 | männlich |
| C | Mitarbeiter (2015) | nein | seit 2015 | nein | 31 | männlich |

Im Zuge der Diskussion um alternative Wirtschaftsformen sind auch Genossenschaften wieder in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Wie aber setzen Genossenschaften das Ideal demokratischer Partizipation in der Praxis um? Und wie verhält sich die Beteiligung der Mitglieder zur Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Anhand von vierzehn Fallstudien zeichnet diese Studie ein differenziertes Bild der Partizipationspraxis in Genossenschaften. Auch wenn so manche Genossenschaft vom demokratischen Ideal weit entfernt ist, zeigt die Studie, unter welchen Voraussetzungen ihr demokratisches Potenzial genutzt werden kann.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-332-4