

Melanie Hühn, Irma Rybnikova, Markus Tümpel, Ronald Hartz

## Partizipation und Sinnstiftung in Genossenschaften

### Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag stellt Ergebnisse eines Forschungsprojektes zu Partizipationspraktiken in Genossenschaften dar. Angelehnt an die Sinnstiftungsperspektive in Organisationen (Weick 1995) wurde mit Hilfe von 14 qualitativen Fallstudien in Genossenschaften ausgewählter Wirtschaftssektoren in Deutschland untersucht, welche Partizipationspraktiken in Genossenschaften existieren und inwiefern deren Vielfalt und Muster im Zusammenhang mit Prozessen organisationaler Sinnstiftung stehen. Es konnten vier Typen der Partizipation in Genossenschaften herausgearbeitet werden, die jeweils ein spezifisches Muster von Praktiken und damit verschränkten Sinnzuschreibungen in Bezug auf Partizipation abbilden: Der managementgelenkte Typus zeichnet sich durch ein hierarchisches und marktorientiertes Agieren aus. Beim kundenorientierten Typus werden die Mitglieder vor allem als finanziell profitierende Kund\*innen gesehen. Der projektbasierte Typus beruht auf Partizipation als Teil des gemeinsamen Projekts, während der werteorientierte Typus durch eine nachhaltigkeitsorientierte und milieu-spezifische Ausrichtung geprägt ist.

**Stichworte:** Genossenschaften; Betriebliche Mitbestimmung; Management; Organisationskultur; Partizipation; Wirtschaftsdemokratie; Sinnstiftung

### Abstract

This paper presents the results of a research project on participation practices in cooperatives. Drawing upon the perspective of sensemaking in organizations (Weick 1995) and 14 qualitative case studies of cooperatives from selected economic sectors in Germany, the study proposes a typology of four types of participation in cooperatives, each representing a specific pattern of practices and sensemaking processes in regard to participation. The type of *management-controlled participation* is characterized by hierarchical and market-oriented action. In the frame of *customer-oriented participation* the member benefits financially as a customer. *Project-based participation* puts the joint implementation of a certain project in the foreground, and, finally, *value-oriented participation* is anchored in sustainability driven and milieu-specific cooperatives.

**Keywords:** cooperatives, organizational democracy, sensemaking

### 1. Einleitung

„Bürger an die Macht!“, fordert Walter Osztovics in DIE ZEIT und schreibt über gelungene Projekte der Mitbestimmung und direkter Demokratie auf lokaler Ebene (Osztovics 2019). Er spricht von einem wachsenden Wunsch der Bürger\*innen nach Mitbestimmung und neuen innovativen Formen der politischen Partizipation, die großen Anklang finden. Zwar wird heute in sämtlichen gesellschaftlichen Bereichen Partizipation gefordert, aber vor allem für die Sphäre der Politik und der Wirtschaft sind in den letzten Jahrzehnten die Rufe danach laut geworden (Hossain et al. 2016; Groth/Ritter 2019; Münkner 2014). Neben der Beteiligung vieler an politischen Entscheidungsprozessen stellt sich nicht zuletzt vor dem Hintergrund sozialer und ökologischer Krisen und dem damit verbundenen Diskurs einer sozial-

ökologischen Transformation (u.a. Brand 2016) die Frage nach einer Teilhabe an wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen neu.

Eine der Rechtsformen in Deutschland, in denen Partizipation und Beteiligung gesetzlich verankert ist, stellt die Genossenschaft dar, welche sich, trotz historischer Veränderungen, in dieser Hinsicht deutlich von anderen Organisationsformen unterscheidet (vgl. im Überblick Engelhardt 1986). Angesichts der angedeuteten gesellschaftlichen Problemlagen erlebt das mehr als 170 Jahre alte Modell des gemeinschaftlichen Wirtschaftens in manchen Bereichen sogar eine Renaissance.<sup>1</sup> So gründen sich seit einigen Jahren immer mehr Wohnungsbau- und Energiegenossenschaften (Stappel 2019, S. 7) und auch soziale und kulturelle Projekte werden vermehrt genossenschaftlich organisiert. Von der Kneipengenossenschaft (z. B. „Trinkgenosse“ in Köln) oder Schulgenossenschaft (z. B. Eichenschule Scheeßel) bis hin zur Kunst- und Gewerbe-genossenschaft (z. B. „Feinkostgenossenschaft“ in Leipzig), weist die deutsche Genossenschaftslandschaft heute ein breit gefächertes Spektrum an partizipativen Möglichkeiten auf.

Das deutsche Genossenschaftsgesetz (GenG) wird dabei von den Genossenschaften selbst sehr unterschiedlich gehandhabt. In den meisten Kreditgenossenschaften steht die finanzielle Beteiligung in Form von Dividenden im Fokus der Partizipation. Viele Konsumgenossenschaften werben mit Einkaufsrabatten für Mitglieder und bei Schulgenossenschaften steht die Selbstverwaltung im Mittelpunkt. Unser Beitrag schließt an die Beobachtung der Diversität von Partizipation an und untersucht deren Zusammenhang mit der Vielfalt sinnstiftender und handlungsleitender Orientierungen in genossenschaftlichen Organisationen. Dazu erfolgt zunächst ein kurzer Überblick über die derzeitige Forschung zu den Themenbereichen Partizipation, Genossenschaftspraktiken und Sinnstiftung. Danach beschreiben wir unser methodisches Vorgehen der qualitativen Fallanalyse. Anhand der Partizipationspraktiken, die in einer branchenübergreifenden Studie von 14 Genossenschaften analysiert wurden, lassen sich vier genossenschaftliche Typen konstruieren, für welche Partizipation in ganz unterschiedlicher Weise in Zusammenhang mit Sinnstiftungsprozessen belegt wird.

## 2. Forschungsstand und Forschungsperspektive

Partizipation ist bereits seit langem Gegenstand einer Vielzahl von Diskursen und im Sinne der Bürgerbeteiligung „Kernbestandteil des modernen Demokratieverständnisses“ (Kardorff 2014, S. 9). Die häufig unspezifische Verwendung des Begriffs Partizipation deutet auf ein „Modewort“ (Hettlage 1987, S. 23) hin, das eine irgendwie geartete Teilhabe beschreibt. Für Robert Hettlage, der sich bereits in den 1980ern mit Partizipation in Genossenschaften im deutschsprachigen Raum befas-

1 Eine solche Renaissance wurde vor dem Hintergrund der Entwicklung alternativ-ökonomischer Bewegungen bereits in den 1980er Jahren von Engelhardt (1986) prognostiziert und scheint sich nun mit erneuter Dringlichkeit neu zu entfalten.

te, beschreibt der Begriff allerdings mehr als nur die bloße Mitgliedschaft in einem sozialen Gebilde. Partizipation heißt für ihn „aktive, lebendige Teilhaberschaft“ und zeichnet sich durch einen „eigenständigen Steuerungsbeitrag zum Gesamtgeschehen“ aus (Hettlage 1987, S. 24). Im Falle von Genossenschaften wird Partizipation auch als eines der „wesensbestimmende[n] Merkmale“ (Schmale 2020, S. 2) gesehen und zugleich als Basis der demokratischen Selbstverwaltung dieser Organisationsform (ebd.). Schmale zufolge lasse sich Partizipation in Genossenschaften (in Anlehnung an Pufendorf 1970) dabei nicht nur auf *Mitbestimmung* reduzieren: „Es geht um *Teilnahme* an der Willensbildung und Entscheidungsfindung sowie Kontrolle der Geschäftsführung, um *Teilhabe* am genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb und nicht zuletzt um *Teilgabe*“ (Schmale 2020, S. 5, Hervorhebungen im Original). Letzteres meint ein Verständnis für das Genossenschaftliche, das mit einem Verantwortungsbewusstsein und Sinn für die Gemeinschaft innerhalb der Genossenschaft einhergeht – damit also auch auf die Verantwortung des einzelnen Mitgliedes und den solidarischen Grundgedanken abstellt (ebd., vgl. auch Blome-Drees 2012).

Aufgrund der beobachtbaren Vielfalt von konkreten Partizipationspraktiken und -konfigurationen in Genossenschaften lassen sich mit Blick auf Partizipation Typologisierungsversuche finden: So baut insbesondere die Studie von Baumgärtler (2000) auf den von Dülfer (1995, 1956) eingeführten Strukturtypen auf. Hierbei werden „Traditionelle Genossenschaften“ den sogenannten „Marktgenossenschaften“ gegenübergestellt. Erstere zeichnen sich durch die aktive Teilhabe der Mitglieder aus, die teilweise stark an der Willensbildung mitwirken. „Marktgenossenschaften“ hingegen würden – aufgrund ihrer Größe und Komplexität – von einem weitgehend autonom agierenden Management geführt, die Partizipation der Mitglieder ist hier eingeschränkt, es handelt sich vornehmlich um eine „quasi-Marktbeziehung“ und auch das „Nicht-Mitgliedergeschäft“ ist sehr ausgeprägt (Dülfer 1995, S. 95; vgl. ferner Baumgärtler 2000). Ein dritter, von Baumgärtler nicht weiter diskutierter Typus sind die integrierten Genossenschaften (respektive „integriertes Kooperativ“; vgl. Dülfer 1995). Hierbei wird die Steuerung der wirtschaftlichen Aktivität von Mitgliederbetrieben – etwa im Falle von Handwerker- oder Taxi-Genossenschaften – zu einem großen Teil dem Management eines Organbetriebs überlassen. Dies geschehe vor allem aus Gründen der Zweckmäßigkeit (Einsatz von Technologie, Bearbeitung größerer Absatzmärkte, besseres Informationsniveau etc.). Gleichwohl bliebe hier das genossenschaftliche „Selbsthilfeprinzip“ erhalten (ebd.). Baumgärtlers umfangreiche Studie verweist daneben auch auf die Problematik der Vertreterversammlungen und insbesondere der Listenwahl als Partizipationshemmnis, bleibt jedoch auf Kreditgenossenschaften beschränkt und stützt sich primär auf Aussagen der jeweiligen Vorstände. Insofern zeichnet sich hier weiterer Forschungsbedarf ab.

Richtet man den Blick auf die internationale Forschung zu Genossenschaften bzw. Kooperativen, lässt sich feststellen, dass Partizipation weniger mit typologischen Fragen als vielmehr als organisationstheoretischer Sonderfall und Besonderheit im

gesamten Wirtschaftskontext eines Staates untersucht wird. Die Forschung zu Partizipation lässt sich in drei Richtungen unterteilen: Als *affirmativ* kann die Richtung beschrieben werden, die Kooperativen als kollektivistisch-demokratische Organisationen betrachtet (Rothschild 1994) und im Genossenschaftsmodell das Potenzial zur Lösung wirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Herausforderungen sieht (Kerber-Clasen 2010; Allgeier 2011; Schmale/Blome-Drees 2017). Die *deterministisch-kritische* Richtung geht davon aus, dass demokratische Prozesse in Organisationen im Laufe ihres Bestehens nach und nach erodieren werden. Beispielhaft hierfür steht das „Transformationsgesetz“ (Oppenheimer 1913), das noch heute mit der Unmöglichkeit einer demokratischen Insellösung in Form einer Produktiv-Genossenschaft in Verbindung gebracht wird. Durch den Prozess der Kompetenzverlagerung hin zu den höheren Ebenen („Management-Dominanz“) verliere die Teilhabe aller am Entscheidungsprozess immer mehr an Bedeutung (Ringle 1990). Schließlich existiert in der Forschung ein *paradoxiereorientierter* Ansatz, der die Expansion und den ökonomischen Erfolg im Widerspruch zur Aufrechterhaltung der genossenschaftlichen Werte sieht (Flecha/Ngai 2014; Cheney et al. 2014). Diesen oftmals empirischen Studien ist gemein, dass sie Partizipation in einem Spannungsverhältnis zu organisationaler Effizienz konzipieren. Angeknüpft wird dabei an die „Degenerationsthese“, welche von einer Schwächung bzw. Degeneration partizipativer Praktiken bei zunehmender Organisationsgröße ausgeht (Somerville 2007, S. 9-10). Die genossenschaftlichen Akteure gehen mit dieser Problematik sehr unterschiedlich um, etwa indem sie Methoden der Teilhabe entwickeln, welche gegen die Degeneration gerichtet sind. Dabei weisen die in den einzelnen Organisationen etablierten Partizipationsformen oft eine recht große Bandbreite auf. Hier finden sich – neben Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung – in mancher Genossenschaft auch Beiräte, Arbeitsgruppen, Ausschüsse etc. als partizipative Gremien (Klemisch/Flieger 2007, S. 18). Die damit einhergehenden Partizipationspraktiken können daher sehr unterschiedlich aussehen und auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Mit Klemisch und Vogt (2012, S. 18) lässt sich resümieren, dass – obwohl das Genossenschaftsgesetz und die genossenschaftlichen Satzungen die Partizipation regeln – für die konkrete Umsetzung und Ausgestaltung der Willensbildung und Entscheidungsfindung viel Freiraum besteht.

Wie dieser Freiraum aktuell genutzt wird, erweist sich mit Blick auf die Forschung zu deutschen Genossenschaften eher als ein Forschungsdesiderat: ein Großteil der Untersuchungen stammt aus den 1980er und 1990er Jahren oder ist noch älteren Datums. Liegen empirische Studien zu deutschen Genossenschaften vor, zeigt sich eine eher *eingeschränkte methodisch-empirische Ausrichtung*, die sich oftmals auf das Instrument der Befragung und der Auswertung statistischer Zusammenhänge beschränkt. Hier zeigt ein Blick in die internationale Forschung zu Kooperativen ein breites Spektrum an Studien und methodischen Zugängen, die sich auch den alltäglichen Praktiken widmen und diese mit den Idealen der Genossenschaft vergleichen (u.a. Hernandez 2006; Ng and Ng 2009; Flecha/Ngai 2014). Allerdings ist die

Übertragbarkeit der hierzu vorliegenden Ergebnisse auf den Kontext deutscher Genossenschaften – auch aufgrund des besonderen rechtlichen Rahmens – nur eingeschränkt möglich.

Schließlich sehen wir die *sinnstiftende Dimension des Partizipationsgedankens* als wichtige Perspektive zum Verständnis der Aufrechterhaltung, Transformation oder auch Erosion partizipativer Praktiken an. Der Begriff „Sinn“ wird bereits in den 1950er Jahren von Gerhard Weisser (1956) in die genossenschaftliche Literatur eingeführt (vgl. Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998: 149-151). Weisser spricht dabei vom „institutionell festgelegten Sinn“, wenn vom Ziel- oder Förderauftrag die Rede ist und vom „subjektiv gemeinten Sinn“, wenn es um den Sinn geht, „den die innerhalb eines wirtschaftlichen Gebildes Tätigen ihrem Verhalten bei Ausübung der Funktionen des Gebildes tatsächlich geben“ (Weisser 1956, S. 990).

Die vorliegende Studie setzt mit der Sensemaking-Perspektive an den genannten Desideraten sowohl paradigmatisch als auch methodisch an. Methodisch beziehen wir Interviews mit unterschiedlichen Genossenschaftsakteur\*innen, teilnehmende Beobachtungen in Genossenschaften und die Auswertung von Dokumenten ein. Paradigmatisch folgen wir der Perspektive des Sensemaking bzw. der Sinnstiftung. Sensemaking als „the active authoring of events and frameworks for understanding“ (Maitlis/Christianson 2014, S. 58) ist fundamental für ein Verständnis des Handelns in Organisationen, da Prozesse der Sinnstiftung Handeln sowohl anleiten als auch im Nachgang mit Sinn versehen (Weick 1985, 1995; Maitlis/Christianson 2014). Sensemaking ist ein permanenter, von Menschen vollzogener Prozess, der über Verknüpfungen verschiedener Begriffe oder Handlungen Identifikationen produziert (Wetzel 2005, S. 166) und stetig der (Wieder-)Herstellung der kognitiven Ordnung dient (Sandberg/Tsoukas 2015, S. S15). Das heißt: „Sobald Menschen handeln, schaffen sie ein Potential für die Aktivierung von Sinnanschlüssen; eine Operation frei von Sinn ist nicht möglich“ (Wetzel 2005, S. 166). Das Sensemaking ist somit sowohl als ein Prozess des Sinngenerierens zu verstehen als auch als dessen Ergebnis im Sinne eines kollektiv zugeschriebenen Sinns. Mit der in dieser Studie vertretenen Sensemaking-Perspektive knüpfen wir zugleich an die Unterscheidung zwischen Zweck- und Werrationalität bei Weber (1922) an, die Rothschild (1994) für die Analyse von Genossenschaften als kollektivistische Organisationen fruchtbar gemacht hat. Das Sensemaking ist damit die Generierung von und der Ausdruck für die kollektiven wert- oder zweckrationalen Deutungsmuster in Bezug auf den Stellenwert der Partizipation in Genossenschaften und besitzt nicht nur einen deskriptiven, sondern auch handlungsleitenden Charakter für die alltäglichen Organisationsentscheidungen.

Die in den Interviews, in den Interaktionen der Genossenschaftsakteure während der teilnehmenden Beobachtung und in den Dokumenten sichtbar werdenden Deutungen und Interpretationen des Selbstverständnisses und der Praktiken der Genossenschaft sind insofern handlungsmächtig und ermöglichen uns einen Ein-

blick in das alltägliche Prozessieren der jeweiligen Organisation. Bezogen auf Partizipationspraktiken ermöglicht die Perspektive des Sensemaking die Rekonstruktion des Zusammenhangs dieser Praktiken mit den Deutungen der Genossenschaftsakteure. Mit welcher Bedeutung und mit welchem Sinn Partizipation durch die Akteure versehen wird, prägt somit auch Umfang und Ausgestaltung der Partizipationspraktiken selbst. Umgekehrt wirken die Erfahrungen mit Partizipation wiederum auf deren Deutung und Interpretation ein.

### 3. Methodische Vorgehensweise

Die Untersuchung basiert auf 14 qualitativen Fallstudien in Genossenschaften unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit. Für ein Fallstudiendesign sprechen die flexible Handhabung und Verknüpfung unterschiedlicher methodischer Zugänge (Fitzgerald/Dopson 2009, S. 468). Zudem bot sich damit auch die Möglichkeit, eine detaillierte Untersuchung von Partizipation in einem realen Kontext durchführen zu können (Yin 2018, S. 16; Eisenhardt 1989; Eisenhardt/Graebner 2007). Auf diese Weise konnten sowohl die Praktiken der Partizipation als auch die ermöglichenden wie die behindernden Rahmenbedingungen und Sinnstiftungsprozesse berücksichtigt werden, weil Fallstudien eine Erfassung von unterschiedlichen Akteursgruppen erlauben, die mit dem untersuchten Phänomen in Beziehung stehen (Fitzgerald/Dopson 2009, S. 468).

Die Auswahl der zu untersuchenden Genossenschaften bezog die branchenbezogene Beschaffenheit des Untersuchungsfeldes mit ein und stellte auf ein möglichst breites Spektrum an Partizipationspraktiken in Genossenschaften ab. Die Fallauswahl folgte der für ein „multiple-case design“ empfohlenen Replikationslogik (Yin 2018, S. 55ff.). So gehörte neben der Branchenzugehörigkeit die Größe des Unternehmens zu den wesentlichen Kriterien. In der vorliegenden Untersuchung wurden hierbei die Anzahl der Mitglieder sowie die Anzahl der Mitarbeiter\*innen berücksichtigt, weil sie unterschiedliche partizipatorische Praktiken vermuten ließen, beispielsweise die Gründung eines Betriebsrates. Bei der Mitgliederzahl wurden drei Größenordnungen zugrunde gelegt: kleine Genossenschaften mit weniger als 50 Mitgliedern, mittlere Genossenschaften zwischen 50 bis 350 Mitgliedern und große Genossenschaften mit mehr als 350 Mitgliedern. Die Anzahl der Mitarbeiter\*innen wurde ebenfalls in drei Größen unterteilt: weniger als fünf Arbeitnehmer\*innen, 5 bis 100 Mitarbeiter\*innen und Unternehmen mit mehr als 100 Arbeitnehmer\*innen. Bei den Größeneinteilungen zeigt sich bereits die Abhängigkeit vom jeweiligen Tätigkeitsfeld, weshalb zum Beispiel keine klassischen Agrargenossenschaften mit weniger als fünf Arbeitnehmer\*innen gefunden werden konnten oder Konsum-, Kredit- und Handelsgenossenschaften, die weniger als 350 Mitglieder haben. Das Sample umfasst schließlich 14 Genossenschaften unterschiedlicher Größe hinsichtlich der Mitglieder- und Mitarbeiter\*innenzahl mit verschiedenen Gründungsjahren und aus vier unterschiedlichen Branchen: Wohnungs-, Konsum-, Kredit- und Agrargenossenschaften.

In allen Fallstudien wurde angestrebt, einen qualitativen Methodenmix zu erreichen. So wurden sowohl Interviews mit Vertreter\*innen der Geschäftsführung (z. B. Vorstand, Aufsichtsrat, Stabsstellen), Mitarbeitervertretungen (Betriebsräte, Vertrauensräte), Mitarbeiter\*innen (zum Teil zugleich Mitglied) sowie ‚einfachen‘ Mitgliedern angestrebt. Angedacht waren auch die Analyse von Dokumenten, wie z. B. Geschäftsberichten, Mitgliederzeitschriften, Pressemitteilungen oder Aushängen, sowie teilnehmende Beobachtungen, etwa bei Vorstandssitzungen oder Mitgliederversammlungen. Von Fall zu Fall ist dies in unterschiedlichem Maße gelungen, da die angefragten Akteur\*innen den Interviews und insbesondere den teilnehmenden Beobachtungen gegenüber nicht immer aufgeschlossen waren. Insgesamt beruhen die durchgeführten Fallstudien auf 55 Interviews, wobei – je nach Fall – die Anzahl zwischen nur einem bis hin zu sieben Interviews variiert.

Das gesamte empirische Material wurde mit Hilfe der Software MAXQDA zusammengeführt und qualitativ ausgewertet und im zweiten Analyseschritt eine Typenbildung vorgenommen. Der Typenunterscheidung lagen vier Kernfragen zugrunde: 1) Ist Partizipation ein sinnstiftendes Element i.S.v. handlungsleitend für Akteur\*innen der betrachteten Genossenschaften? 2) Gibt es institutionelle Partizipationsinstanzen für Mitarbeiter\*innen und wenn ja, sind diese stark oder schwach ausgeprägt? 3) Ist der Charakter der General- bzw. Vertreterversammlung eher geschäfts- oder mitgliederorientiert, d. h. kommt der Versammlung eher eine formale Bedeutung zu oder wird die aktive Partizipation der Mitglieder angestrebt? 4) Inwiefern finden sich informelle, gesetzlich nicht verankerte Partizipationsinstanzen für Mitglieder, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen?

#### 4. Typen der Partizipation

Die Typenanalyse mündete in vier verschiedene Partizipationstypen, die wir als *managementgelenkter*, *kundenorientierter*, *projektbasierter* und *werteorientierter* Partizipationstypus bezeichnen. Die nachfolgende Abbildung 1 stellt die Typen und die Zuordnung der einzelnen Fälle zu den Typen dar.

Typen	Fälle und Branchen	Anzahl Mitglieder	Anzahl Beschäftigte	Gründungsjahr
<b>Managementgelenkte Partizipation</b>	Konsumgenossenschaft (Fall 4)	230	5	2006
	Agrargenossenschaft (Fall 10)	65	105	1991
	Agrargenossenschaft (Fall 11)	120	35	1990
	Agrargenossenschaft (Fall 12)	250	70	1991 (1952)
	Agrargenossenschaft (Fall 13)	145	90	1991
<b>Kundenorientierte Partizipation</b>	Wohnungsgenossenschaft (Fall 2)	4.000	35	1954
	Konsumgenossenschaft (Fall 6)	22.500	850	1888
	Kreditgenossenschaft (Fall 8)	150.000	2.000	1946
	Kreditgenossenschaft (Fall 9)	4.000	50	1990
<b>Projektbasierte Partizipation</b>	Wohnungsgenossenschaft (Fall 1)	60	-	1995
	Wohnungsgenossenschaft (Fall 3)	9	-	2011
<b>Werteorientierte Partizipation</b>	Konsumgenossenschaft (Fall 5)	10.000	150	2005 (1991)
	Kreditgenossenschaft (Fall 7)	45.000	500	1974
	Agrargenossenschaft (Fall 14)	2.200	5	2015

**Abbildung 1: Übersicht über die Typen und Fälle**

#### 4.1 Managementgelenkte Partizipation

„Geführt wird eine Genossenschaft genauso wie eine GmbH oder eine Aktiengesellschaft. Also wir müssen Gewinn machen, wir müssen unsere Pachten, Löhne bezahlen“, erklärt der Vorstandsvorsitzende einer Agrargenossenschaft (F11\_B: 73). Dieser Typus zeichnet sich hinsichtlich des Sensemaking durch die Akteur\*innen dadurch aus, dass sich die Genossenschaften als „normale“, auf dem Markt agierende Unternehmen verstehen. Abgesehen von einer Ausnahme handelt es sich dabei in unserer Untersuchung ausschließlich um Agrarunternehmen, die sich aus den ehemaligen landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) herausgebildet und zum Zweck der landwirtschaftlichen Produktion gegründet haben. Die Rechts-

form einer Genossenschaft wird dabei eher als sekundär angesehen. Diese Agrarge nossenschaften haben im Zuge der Auseinandersetzungsverfahren nach der politischen Wende und durch Überalterung einen starken Mitgliederrückgang erlebt und zählen statt ursprünglich teilweise über 1.000 Mitgliedern zum Zeitpunkt der Untersuchung zwischen 65 und 250 Mitglieder. Diese Genossenschaften haben zudem zwischen 35 und 105 Mitarbeiter\*innen, von denen ein bis zwei Drittel auch Mitglieder der Genossenschaft sind.

Sich als „normales“ Unternehmen zu verstehen, heißt bei diesem Typus, dass die Informations-, Entscheidungs- und anderweitige Macht in der Position des – in der Praxis ausschließlich männlichen – Vorstandsvorsitzenden konzentriert wird. Nicht nur werden diese Genossenschaften – wie auch alle anderen – vom Vorstandsvorsitzenden in alleiniger Verantwortung geleitet, sondern diese Person sieht sich selbst und wird von den anderen als „Chef“ gesehen, der die Planung und Entscheidungsfindung in der Genossenschaft allein übernimmt, wie an diesem Interviewauszug deutlich wird: „Ich kümmere mich um alles. Alles, was es hier zu entscheiden gilt“ (F12\_A: 104). Lediglich größere Investitionen werden mit anderen Vorstandsmitgliedern und dem Aufsichtsrat abgesprochen, da dies das Genossenschaftsgesetz vorschreibt.

Die Mitglieder werden hierbei im Wesentlichen als finanzielle Teilhaber\*innen adressiert. Partizipation wird in ihrer Bedeutung auf finanzielle Aspekte in Form von jährlichen Dividendenausschüttungen reduziert. Auch Instanzen für eine nicht-finanzielle Partizipation erfüllen lediglich die rechtlichen Forderungen. Die jährliche Generalversammlung wird als Partizipationsinstanz von den Mitgliedern kaum genutzt, was auch daran abzulesen ist, dass dabei so gut wie nie diskutiert wird. Auf die Nachfrage, wie denn die Diskussionskultur in der Versammlung aussehe und ob es Wortmeldungen gebe, berichtet ein Vorstandsmitglied: „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 da meckern?“ (F12\_A: 158). Wenn Partizipation so gerahmt wird, ist es auch nicht verwunderlich, dass informelle Möglichkeiten zur Partizipation der Mitglieder weder als notwendig angesehen werden noch in unserer Untersuchung ausfindig gemacht wurden. Die von der Unternehmensführung organisierten jährlichen und meist öffentlichen Veranstaltungen, wie Ernte- oder Hoffeste, gehen über ein gemütliches Beisammensein und einen Informationsaustausch nicht hinaus.

Auf der Seite der Mitarbeiter\*innen ist die Mitgliedschaft in der Genossenschaft nicht erforderlich, aber sie wird als ein Beleg der Loyalität zum Unternehmen angesehen. Allerdings ist auch für die Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit der Partizipation stark beschränkt, da institutionelle Partizipationsinstanzen für Beschäftigte, wie ein Betriebsrat, nicht existieren – sei es, weil sie nicht zur Debatte stehen oder weil sie gar aktiv verhindert werden. Scherzhaft antwortet ein Vorstandsvorsitzender auf die Frage nach einem Betriebsrat: „das bin ich doch!“ (F12\_A: 122).

Anzumerken ist schließlich, dass der managementgelenkte Partizipationstypus und die damit einhergehende Sinnstiftung als „normales“ Unternehmen mit der Branchenspezifik der Agrarindustrie zusammenzuhängen. Diese ist durch eine angespannte Marktlage und tradierten Paternalismus gekennzeichnet. Gleichwohl unterscheiden sich die einzelnen unter diesem Typus versammelten Agrargenossenschaften: einige wachsen stark, andere hingegen bleiben klein oder bereiten Entlassungen vor, ohne dass dadurch Konsequenzen für die Bedeutung von Partizipation sichtbar wären.

#### 4.2 Kundenorientierte Partizipation

Die Besonderheit des kundenorientierten Partizipationstypen besteht darin, dass er auf einer ausgeprägten Markt- und Service-Orientierung beruht, die als sinnstiftender Rahmen dient. Dieser Typ umfasst in unserer Studie vier große Genossenschaften aus der Finanz-, Konsum- und Wohnungsbaubranche. Deren Größen variieren jeweils zwischen 4.000 und 150.000 Mitgliedern und zwischen 35 und 2.000 Beschäftigten.

Die Organe der Genossenschaften dieses Typs, d. h. die Aufsichtsräte und Vorstände, sind in erster Linie am marktlichen Erfolg orientiert. Die Mitgliederbelange besitzen hier primär instrumentellen Charakter, was in den untersuchten Dokumenten, z. B. Webseiten oder Mitgliedermagazinen, sehr deutlich zutage tritt. Den Mitgliedern wird dabei hauptsächlich der Status von Kund\*innen zugewiesen, deren Wünsche es zu berücksichtigen gilt, um eine ökonomisch zufriedenstellende Situation für die Genossenschaft zu erreichen.

In der Konsequenz dieser sinnstiftenden Rahmung dominiert in den Genossenschaften des kundenorientierten Typus die finanzielle Mitgliederpartizipation, meist angeboten in Form von Dividenden und Sonderkonditionen. Im Unterschied dazu wird immaterielle Partizipation auf die gesetzlich vorgeschriebenen Anforderungen reduziert. Ein wichtiges Ansinnen insbesondere der Vorstände ist es, diese gesetzlich vorgeschriebenen Partizipationsmöglichkeiten zu steuern sowie, der Service-Orientierung folgend, hauptsächlich zu einer verbesserten Kundenkommunikation zu nutzen. So wird in allen Genossenschaften dieses Typs die Vertreterversammlung einer Generalversammlung vorgezogen, weil sie als einzig geeignete Partizipationsmöglichkeit für die Größe der Genossenschaft gilt. Betrachtet man die Vertreterversammlungen genauer, so stellt man fest, dass hier vor allem strategische Geschäftsfragen diskutiert werden, wie z. B. langfristige Kooperationen, wohingegen den Mitgliederanliegen eine nur sekundäre Bedeutung zukommt.

„Also die Geschäftsführung führt das Unternehmen. Weder die Vertreterversammlung noch der Aufsichtsrat hat da hineinzupfuschen. 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.“ (Vertreter, F6\_C: 30)

So werden auch gravierende Unterschiede hinsichtlich der Beteiligungsmöglichkeiten zwischen den Vertreter\*innen auf der einen Seite und den einfachen Mitgliedern der Genossenschaft auf der anderen Seite deutlich. Bis auf die Wahl der Vertreter\*innen sowie die Teilnahme an Informations- oder Unterhaltungsveranstaltungen haben die einfachen Mitglieder der kundenorientierten Genossenschaften keine weiteren Partizipationsmöglichkeiten, geschweige denn Entscheidungsmacht. Sie fordern diese auch nicht ein, solange zumindest eine hohe Kundenzufriedenheit vorherrscht.

Vertreter\*innen hingegen genießen nicht nur gesetzlich vorgesehene Partizipationsmöglichkeiten, sondern können auch darüber hinaus an betrieblichen Entscheidungen partizipieren, wie z. B. durch die Teilnahme an Beratungsgremien für Vorstände. Seitens der Vorstände wird den Vertreter\*innen zudem eine strategische Rolle zugeschrieben, agieren sie doch als vermittelnde Instanz zwischen den Vorständen und den Mitgliedern. Aus diesem Grund versuchen die Vorstände, die Wahlprozesse stark zu steuern, indem sie potenzielle Kandidat\*innen, vermehrt Personen mit akademischer Bildung, gezielt ansprechen oder die Listenwahl bevorzugen, um ‚überraschende‘ Kandidat\*innen von vornherein auszuschließen. Die Motivation, Vertreter\*in einer Genossenschaft dieses Typus zu sein, hat daher weniger mit der Beteiligung an Entscheidungsprozessen zu tun:

„Die meisten – muss man auch realistisch sein – gehen wegen der Unterhaltung und des tollen Essens hin. Und die Leute, (...) was die antreibt, außer das gute Buffet und gesehen zu werden, dahin zu gehen? Vielleicht auch ein bisschen wichtig zu sein. Ob das wirklich immer der genossenschaftliche Charakter ist, das bezweifle ich. Das glaub ich nicht.“ (Vertreterin, F8\_E: 55)

Obwohl alle untersuchten Genossenschaften dieses Typs Betriebsräte hatten und somit eine repräsentative Partizipationsinstanz für Mitarbeiter\*innen aufwiesen, konnten wir nur in zwei der vier Genossenschaften Interviews mit Betriebsräten führen. Für diese zwei Fälle zeigt sich, dass die Macht der Betriebsräte in diesen Genossenschaften sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und insbesondere mit der Mitgliedschaft der Betriebsräte in den paritätisch besetzten Aufsichtsräten korrespondiert.

### 4.3 Projektbasierte Partizipation

Die Genossenschaften dieses Typs sind durch eine an konkreten Projekten orientierte Sinnstiftung und ein daran ausgerichtetes Handeln geprägt. Die zwei Genossenschaften, die sich der *projektbasierten Partizipation* zuordnen lassen, sind Wohngenossenschaften mit wenigen Immobilien, niedriger Mitgliederzahl und ohne Mitarbeiter\*innen. Die Gründung dieser Genossenschaften ist als Graswurzelprojekt zu verstehen, deren Motivation in dem Erhalt und der Bereitstellung von günstigem Wohnraum besteht und politisch konnotiert wird.

„[...] also wo ich drauf hinweisen möchte, ist eigentlich, dass sich möglichst viele Genossenschaften bilden und möglichst viele Häuser hier in B. kaufen, weil ich das einfach als einen tollen Weg finde, diese Objekte eben aus diesem Miethaiwahnsinn rauszukriegen.“ (Vorstand, F1\_D: 154)

Die Rechtsform der Genossenschaft wurde gewählt, weil sie als kompatibel mit dem Selbstverständnis eines selbstbestimmten und mitgliederorientierten Projektes erachtet wird. Im linksalternativen Milieu verortet, kommen die Gründer\*innen der Genossenschaften dieses Typs aus informellen Freundeskreisen. Entsprechend dienen diese Genossenschaften für ihre Mitglieder als Identifikationsobjekt, das eng mit ihrem privaten Lebensbereich verschränkt ist:

„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“ (Vorstand, F3\_A: 193).

Hinzu kommt, dass die in der Genossenschaft anfallenden Arbeiten hauptsächlich ehrenamtlich durch die Gründer\*innen in ihrer Freizeit erledigt werden. Mit der auf diese Weise etablierten „Projekt“-Gemeinschaft gehen jedoch mitunter auch Schließungstendenzen einher, was bedeutet, dass das Projekt im Wesentlichen auf die feststehende Personengruppe beschränkt bleibt und allein deren Mitgliedern zugutekommt.

Zu den für den projektbasierten Partizipationstyp prägenden Werten zählen Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung, Mitsprache und Gemeinschaft. Der Partizipation kommt hierbei eine wichtige sinnstiftende Bedeutung zu: Sie gehört zum Selbstverständnis der Genossenschaften dieses Typus und prägt die Entscheidungsprozesse. So werden hier ausschließlich Formate der direkten Partizipation praktiziert, die es ermöglichen, dem Willen der Mitglieder gerecht zu werden. Die direkte Partizipation ist durch informelle Elemente geprägt. Zu den üblichen Partizipationsformaten zählen häufige zwanglose Zusammenkünfte oder Kommunikation unter den Mitgliedern „zwischen Tür und Angel“. Auch informelle leistungsbezogene Beteiligung, wie körperliche Arbeiten am Bau oder die für die Umsetzung des Projektes erforderliche Wissenserlangung – beides in der Freizeit der Mitglieder und unentgeltlich – gehören zu den selbstverständlichen Partizipationsoptionen.

Die projektbasierte Partizipation ist somit in eine basisdemokratische Sinnggebung eingebettet, die zugleich auch als Treiber der genannten weitestgehend informellen Partizipationsmodi gelten kann. Im Unterschied dazu werden die mit einer Genossenschaft verbundenen formalen Anforderungen, wie die jährliche Prüfung, einschließlich der Bilanzerstellung und die formalen Kriterien der Generalversammlung, von den Mitgliedern als eine belastende Notwendigkeit angesehen. Zuweilen werden diese Formalitäten gar als undemokratisch bezeichnet, verursachen sie doch einen beträchtlichen Zeitaufwand, ohne – so das Empfinden der Mitglieder – die basisdemokratischen und damit partizipativen Prozesse zu unterstützen.

„Für mich persönlich heißt das wahnsinnig viel Eigeninitiative! (...) Ich raff mich jetzt auf und ma-  
che das jetzt, obwohl es Sonntagvormittag ist. 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 halt irgendwie sich aufraffen, mit Ideen nach vorne zu preschen. Man kann halt nicht schleifen lassen. (...) 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.“ (Vorstand, F3\_A: 113)

#### 4.4 Werteorientierte Partizipation

Der Typus der „werteorientierten Partizipation“ umfasst in unserer Studie je eine Konsum-, eine Kredit- und eine Agrargenossenschaft. Allen ist gemeinsam, dass sie wirtschaftlich erfolgreich und stark wachsend sind und sich als Vertreter\*innen eines sozial-ökologischen Wertekomplexes in der jeweiligen Branche sehen.

In den Genossenschaften dieses Typus wirkt sich Partizipation, zusammen mit den Werten der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit, explizit als sinn- und identitätsstiftend aus. Dies kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass die Rechtsform einer Genossenschaft aufgrund ihrer angenommenen Kompatibilität mit dem unternehmensinternen Wertekanon gewählt wurde. Die Rechtsform wird zudem als geeignet angesehen, um Partizipation trotz des starken Wachstums der Mitgliederzahl aufrechtzuerhalten. Ähnlich wie bei der „projektbasierten Partizipation“ sprechen die Genossenschaften der „werteorientierten Partizipation“ ein alternatives, ökologisch motiviertes Milieu an.

„Und das sind häufig Menschen, die wenn sie einkaufen, auch nicht beim Rewe, sondern im Bioladen einkaufen und eben einen besonderen Bezug zu dem Thema haben. 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. Sondern es sind viele Leute, die sehr bewusst leben und für die das Geldeinkommen oder Vermögen nicht unbedingt die erste Priorität im Leben ist, sondern auch andere Werte eine wichtige Rolle spielen.“ (Vorstandsmitglied, F7\_A: 30)

Insofern Partizipation sinnstiftend ist, gehen die errichteten Partizipationsinstanzen für Mitglieder häufig über die rechtlichen Forderungen hinaus. Ungeachtet der inzwischen stark angewachsenen Mitgliederzahl, die in den Genossenschaften dieses Typs zwischen 2.200 und 45.000 Mitgliedern liegt, werden Möglichkeiten einer direkten Partizipation über Jahre gepflegt. So zum Beispiel die Generalversammlungen, die trotz hoher Mitgliederzahl und entsprechendem logistischen Aufwand aufrechterhalten werden, wohingegen Vertreter\*innenversammlungen nicht zur Diskussion stehen. Die Mitgliederversammlungen werden um vielfältige formelle und informelle Partizipationsformate für verschiedene Gruppen (Mitglieder, Mitarbeiter\*innen) ergänzt, z. B. durch Zukunftswerkstätten, wie einer der Teilnehmer berichtet:

„Die Genossenschaft fit zu machen für die Zukunft. Der Tenor war eben, dass gewisse Entwicklungen nicht möglich sind aus den bestehenden Strukturen, sondern müssen induziert werden von den Mitgliedern. Die Mitglieder sind die Genossenschaft, also müssen die Mitglieder jetzt auch gewisse neue Richtungen für die Zukunft mitgestalten.“ (Mitglied, F5\_C: 14)

Gesetzliche Instanzen der repräsentativen Mitarbeiterpartizipation, etwa Betriebsräte, existieren jedoch nicht. Stattdessen werden in Genossenschaften dieses Typus alternative Vertretungsgremien für Beschäftigte eingerichtet, wie z. B. Vertrauenskreise. Der Grund hierfür ist die angenommene Inkompatibilität der Betriebsräte mit dem Selbstverständnis der Genossenschaft; so werden Betriebsräte als eher konfliktbehaftetes Gremium wahrgenommen, während sich die Genossenschaften hauptsächlich als „werteorientierte“ Gemeinschaft begreifen und die Mitarbeiter\*innen-Partizipation ohnehin als festen Bestandteil ihrer Arbeit sehen. Auch hier nimmt der Vorstand eine essenzielle Rolle ein, indem er mit verstärkter Kommunikationsarbeit den informellen und wertstiftenden Charakter der Partizipation gegenüber den Mitgliedern und Mitarbeiter\*innen vertritt und unterstützt, was sowohl in den Interviews als auch in den analysierten Dokumenten deutlich wird.

Obwohl Partizipation in den werteorientierten Genossenschaften als sinnstiftendes Moment fungiert, stellt das Wachstum der Organisationen zugleich eine permanente Herausforderung dar. Dieser wird in den betrachteten Genossenschaften mit einer fortwährenden Reflexion und Experimentierfreude in Bezug auf neue Möglichkeiten für partizipative Organisationsformate begegnet.

„Wir haben natürlich auch verschiedene Modelle betrachtet, sind aber relativ schnell dann dazu gekommen, dass also die Genossenschaft dem Verein am nächsten ist, was Mitbestimmung, Mitglieder und so weiter angeht. Also die Mitgliedschaft dort weiter auch mitbestimmen zu lassen und da auch eine gewisse Mitbestimmung in der Genossenschaft dann zu haben, war in jedem Fall ein ganz wichtiger Punkt.“ (Aufsichtsratsmitglied, F5\_F: 59-61)

## 5. Fazit

Die vorliegende Untersuchung stellt in der Breite des Feldes wie auch in der (Neu-)Ausformulierung von Partizipationstypen eine Aktualisierung und Ergänzung bestehender Forschung und Theorie dar. Unsere Studie macht zunächst deutlich, dass Partizipation nicht für alle Genossenschaften die gleiche Bedeutung besitzt. Für den managementgelenkten und kundenorientierten Typ ist Partizipation nicht als sinnstiftendes Moment anzusehen, während für den projektbasierten und den werteorientierten Typ Partizipation eine zentrale Rolle für das Selbstverständnis der Genossenschaften darstellt. Die diskutierten Partizipationstypen zeigen weiterhin den engen Zusammenhang zwischen der Gestaltung von Partizipationspraktiken und der Rolle von Partizipation als sinnstiftendes Moment. Sowohl der managementgelenkte als auch der kundenorientierte Typ folgen ausschließlich den gesetzlich erforderlichen Partizipationspraktiken und versuchen deren Ausgestaltung, etwa bei der Vertreter\*innenwahl, im Sinne ihres Selbstverständnisses als markt- bzw. kundenorientierte Organisation aktiv zu steuern. Partizipation wird auf finanzielle Teilhabe reduziert, immaterielle Partizipationspraktiken sind nicht vorhanden oder marginalisiert. Die Genossenschaft wird dabei auch von ihren Mitgliedern als Kapitalanlage betrachtet und die Möglichkeiten der Partizipation unterscheiden sich kaum von anderen, nicht-genossenschaftlichen Unternehmen derselben Bran-

che und Größe. Dem Mitglied wird damit die Bedeutung eines Gesellschafters, Aktionärs oder Investors zugeschrieben.

Im Unterschied hierzu sprechen der projektbasierte und der werteorientierte Typ, für die die Gewinnorientierung nicht im Mittelpunkt der Unternehmung steht, mit ihren vielfältigen Möglichkeiten der Partizipation Mitglieder an, die einen Sinn darin sehen, Teil der sozialen und/oder ökologischen Gemeinschaft zu werden und diese mitzugestalten. Sowohl finanzielle wie immaterielle Partizipationspraktiken sind umfassend ausgeprägt und fest in der Identität und dem Wertekanon der Organisationen verankert.

Diese Machtverlagerung nach unten, nämlich hin zur Bürger\*in und zum einfachen Mitglied, scheint trotz der starken Mitgliederzahlen mancher dieser Genossenschaften kein Hindernis für basisdemokratisch organisierte Partizipation zu sein. Die Ideale der Kooperation und die angestrebte Gleichwertigkeit jedes Mitglieds vermögen hier dem Wirtschaften an sich einen neuen Sinn zu geben, ohne dass etwa die durch das Wachstum der Genossenschaften, wie im werteorientierten Typus, oder die Arbeitsbelastung einzelner Mitglieder, wie im projektbasierten Typus, entstehenden Probleme negiert werden. Eine an Partizipation ausgerichtete Sinnstiftung erweist sich hier als wirksames Korrektiv von Degenerationserscheinungen.

Neben der Rekonstruktion unterscheidbarer Partizipationstypen in Genossenschaften bietet unsere Studie einerseits aktuelle empirische Erkenntnisse zum Stand der Partizipation in Genossenschaften in Deutschland und kommt damit dem großen Bedarf nach aktuellen Erkenntnissen zu Organisationsprozessen in Genossenschaften entgegen. Andererseits stellt unsere Arbeit einen Beitrag zur Organisationsforschung dar, insofern die von uns entwickelte Typologie auf die enge Verschränkung zwischen dem Handeln und der Sinndimension in Organisationen hinweist und schließt damit auch wieder an den von Weisser (1956) in die deutsche Diskussion eingeführten „subjektiv gemeinten Sinn“ an und an die Frage, wie Genossenschaftsakteure jenseits des rechtlichen Rahmens tatsächlich agieren. Dominiert eine markt- oder kundenzentrierte Sinnstiftung, geht Partizipation nicht über das gesetzliche Mindestmaß hinaus und wird selbst als finanzielle Größe gerahmt. Gehört Partizipation zum Selbstverständnis der Genossenschaft, schlägt sich dies in einer entsprechenden Vielfalt an Partizipationsmöglichkeiten nieder. Damit widerspricht unsere Untersuchung deterministischen Degenerations- und Transformationsthesen, in welchen Größe oder Markterfolg Partizipation zwangsläufig verkümmern lassen. Gleichwohl zeigen unsere Fälle, dass es für Genossenschaftsakteure, seien dies Manager\*innen, Mitglieder oder Mitarbeiter\*innen, von zentraler Bedeutung ist, Partizipation immer wieder zu reflektieren und neu auszuhandeln, damit diese lebendig bleibt und Genossenschaften als mögliche Alternative für mehr Teilhabe und Demokratie im Wirtschaftsprozess sichtbar bleiben.

## Literatur

- Allgeier, Michaela (Hrsg.) (2011), *Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee*, Wiesbaden.
- Baumgärtler, Thomas (2000), *Neuere Ansätze zur Erklärung der Mitgliederpartizipation in Kreditgenossenschaften: eine empirische Analyse der Beteiligungsfaktoren*. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg.
- Blome-Drees, Johannes et al. (Hrsg.) (2020), *Handbuch Genossenschaftswesen*, Wiesbaden.
- Blome-Drees, Johannes (2012), *Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells*, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU/Journal for Public and Nonprofit Services*, 35. Jg., Heft 4, S. 365-385.
- Boss-Stenner, Helga, Pufendorf, Ulrich und Schade, K. Friedrich (Hrsg.) (1970), *Partizipation. Aspekte politischer Kultur*, Wiesbaden.
- Brand, Ulrich (2016), *How to get out of the multiple crisis? Towards a critical theory of social-ecological transformation*, in: *Environmental Values*, 25. Jg., Heft 5, S. 503-525.
- Cheney, George, Santa Cruz, Iñaki, Peredo, Ana Maria und Nazareno, Elías (2014), *Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership*, in: *Organization*, 21. Jg., Heft 5, S. 591-603.
- Dülfer, Eberhard (1956), *Zur Frage des Unternehmungscharakters der Genossenschaft*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 6(1), 265-274.
- Dülfer, Eberhard (1995), *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, 2. Auflage, Göttingen.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), *Building theories from case study research*, in: *The Academy of Management Review*, 14. Jg., Heft 4, S. 532-550.
- Eisenhardt, Kathleen M. und Graebner, Melissa E. (2007), *Theory building from cases: Opportunities and challenges*, in: *The Academy of Management Journal*, 50. Jg., Heft 1, S. 25-32.
- Engelhardt, Werner W. (1986), *Gemeinwirtschaftliche Genossenschaften im Wandel*, in: *ZögU / Journal for Public and Nonprofit Services*, Bd. 9, Heft 4, S. 375-394.
- Fitzgerald, Louise und Dopson, Sue (2009), *Comparative case study designs. Their utility and development in organizational research*, in: *The Sage handbook of organizational research methods*, hrsg. David A. Buchanan und Alan Bryman, Los Angeles, S. 465-483.
- Flecha, Ramon und Ngai, Pun (2014), *The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization*, in: *Organization*, 21. Jg., Heft 5, S. 666-682.
- Groth, Stefan und Ritter, Christian (Hrsg.) (2019), *Zusammen arbeiten. Praktiken der Koordination und Kooperation in kollaborativen Prozessen*, Bielefeld.
- Hernandez, Sarah (2006), *Striving for control: Democracy and oligarchy at a Mexican cooperative*. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 105-135.
- Hettlage, Robert (1987), *Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion*, Göttingen u.a.
- Hossain, Nina, Friedhoff, Caroline, Funder, Maria, Holtkamp, Lars und Wiechmann, Elke (2016), *Partizipation – Migration – Gender. Eine Studie über politische Partizipation und Repräsentation von Migrant\_innen in Deutschland*, Baden-Baden.
- Kardorff, Ernst von (2014), *Partizipation im aktuellen gesellschaftlichen Diskurs*, in: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*, 45. Jg., Heft 2, S. 4-15.

- Kerber-Clasen, Stefan (2012), Produktivgenossenschaften und solidarische Ökonomie als Forschungs- und Praxisfeld, in: WSI-Mitteilungen, 65. Jg., Heft 4, S. 281–288.
- Klemisch, Herbert und Flieger, Burghard (2007), Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung, in: KNI Bericht, 1. Jg., <https://docplayer.org/10999198-Genossenschaften-und-ihre-potenziale-fuer-innovation-partizipation-und-beschaeftigung.html> (Abruf am 15.12.2020).
- Klemisch, Herbert und Vogt, Walter (2012), Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise (WISO Diskurs), Bonn.
- Maitlis, Sall und Christianson, Marlys (2014), Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward, in: The Academy of Management Annals, 8. Jg., Heft 1, S. 57–125.
- Münkner, Hans-H. (2014), Organisiert euch in Genossenschaften! Anders Wirtschaften für eine bessere Welt, Münster.
- Ng, Catherine W. und Ng, Evelyn (2009). Balancing the Democracy Dilemmas: Experiences of Three Women Workers' Cooperatives in Hong Kong, in: Economic and Industrial Democracy, 30(2), 182–206.
- Oppenheimer, Franz (1913), Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage, Jena.
- Osztovics, Walter (2019), Bürger an die Macht! Mitreden und Mitbestimmen – eine neue Form der Demokratie nimmt Gestalt an, in: ZEIT, Nr. 34/2019.
- Pufendorf, Ulrich von (1970), Einführung zum Thema: Partizipation, in: Helga Boss-Stenner, Ulrich Pufendorf und K. Friedrich Schade (Hrsg.): Partizipation. Aspekte politischer Kultur, Wiesbaden, S. 5–14.
- Ringle, Günther (1990), Mitgliederpartizipation in managementgeleiteten Genossenschaften, in: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, hrsg. von Juhani Laurinkari und Johann Brazda, München, S. 474–482.
- Rothschild, Joyce (1994), The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models, in: Critical Studies in Organization and Bureaucracy. Revised and Expanded, hrsg. von Frank Fischer und Carmen Siriani, Temple, S. 448–475.
- Sandberg, Jörgen, Tsoukas, Haridimos (2015), Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development, in: Journal of Organizational Behavior 36, S6–S32.
- Schmale, Ingrid (2020), Partizipation in Genossenschaften und Aspekte der Führung. In: Blome-Drees, Johannes et al. (Hrsg.), Handbuch Genossenschaftswesen, Wiesbaden.
- Schmale, Ingrid und Blome-Drees, Johannes (Hrsg.) (2017), Genossenschaft innovativ: Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, Wiesbaden.
- Somerville, Peter (2007), Co-operative identity, in: Journal of Co-operative Studies, 40. Jg., Heft 1, S. 5–17.
- Stappel, Michael (2019), Die deutschen Genossenschaften 2019. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Wiesbaden.
- Weber, Max (1922), Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen.
- Weick, Karl E. (1985), Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt.
- Weick, Karl E. (1995), Sensemaking in organizations, Thousand Oaks u.a.

- Weisser, Gerhard (1956), Wirtschaft. In: Ziegenfuß, Werner (Hrsg.): Handbuch der Soziologie. Stuttgart, S. 970–1101.
- Wetzel, Ralf (2005), Kognition und Sensemaking, in: Weik, Elke und Lang, Rainhart (Hrsg.), Moderne Organisationstheorien 1, Wiesbaden, S. 157-205.
- Yin, Robert K. (2018), Case study research and applications: Design and methods, 6. Aufl., Los Angeles u.a.
- Zerche, Jürgen, Schmale, Ingrid und Blome-Drees, Johannes (1998), Einführung in die Genossenschaftslehre: Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München/Wien.

### Autoren

Melanie Hühn, Dr. phil., Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur Interkulturelle Kommunikation an der Technischen Universität Chemnitz, Arbeitsschwerpunkte: Altersmigration, Transnationalisierung und Kulturtheorien; melanie.huehn@phil.tu-chemnitz.de

Irma Rybnikova, Prof. Dr. rer. pol., Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personal und Organisation an der Hochschule Hamm-Lippstadt, Arbeitsschwerpunkte: Führungstheorien, Partizipation in Organisationen, betriebliche Integration von Migrantinnen und Migrantinnen; irma.rybnikova@hshl.de

Markus Tümpel, M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Organisation und Internationales Management an der Technischen Universität Chemnitz, Arbeitsschwerpunkte: Selbständigkeit und Prekarität, Alternative Organisationsformen, Devianz; markus.tuempeel@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Ronald Hartz, Prof. Dr. rer. pol., Professor für Critical Management Studies an der Karlsruhochschule International University, Arbeitsschwerpunkte: kritische Management- und Organisationsforschung, alternative Arbeits- und Organisationsformen, Diskurstheorie und Ästhetik; rhartz@karlsruhochschule.de