

4 Empirie: Produktivgenossenschaften in der Praxis

Nach der theoretischen Herleitung, welche Struktur betriebliche Öffentlichkeiten in Arbeiter:innengenossenschaften aufweisen könnten und der Ausarbeitung des methodischen Vorgehens für dessen exemplarischer Überprüfung, wird das empirische Material im Folgenden dargelegt.

4.1 Falldarstellungen

Um die Interviews in den einzelnen Betrieben besser verstehen zu können, werden die Beispielfälle zunächst dargestellt und einige Eckdaten für eine Kontextualisierung in *Tabelle 3* präsentiert. Der erste Betriebsfall ist die *Zimmerei Grünspecht eG*⁵ aus Freiburg, welche 1984 gegründet wurde. Sie ist als regionales Unternehmen auf hochwertige ökologische Holzbauweisen spezialisiert und bietet neben Altbausanierung auch die Planung und Fertigung von kompletten Holzrahmenhäusern – das „GrünspechtHaus“ – mit nachhaltiger Dämmung aus Zellulose oder Stroh in Kombination mit Lehmputz an. Die ökologische Bauweise war zwar eine der Gründungsmotivationen, das Wissen darüber war anfänglich allerdings nur in Teilen vorhanden und wurde sich über die Jahrzehnte angeeignet (Kramer 2004: 12) und mittlerweile auch mit weiterentwickelt (I2, PG1). Für die Betriebsgründung wurde eine Zeitungsanzeige geschaltet, um Gleichgesinnte zusammenzubringen.

5 www.zimmerei-gruenspecht.de

Die Motivation der Beteiligten lag darin mit einem Alternativbetrieb zu „zeigen, dass Leben und Arbeiten auch jenseits von Privateigentum, autoritären Herrschaftsstrukturen und Gewinnmaximierung möglich“ (ebd.) ist, was dem Zeitgeist der damaligen Ökologiebewegung entsprach. Bis 1991 wurde der Betrieb als GbR geführt und erst dann auch formal in eine Genossenschaft umgewandelt. Die demokratischen Strukturen und dessen Ausgestaltung wandelten sich daher mehrmals in der Firmengeschichte. So existierte zunächst eine basisdemokratische Unternehmensführung, welche einen Einheitslohn, lange Diskussionen und schwere Entscheidungsfindungen mit sich brachte (ebd.). Anschließend folgte die Genossenschaftsgründung, welche allerdings ins Gegenteil umgeschlagen ist: Mitglieder waren nur noch die wenigen Personen, die entweder Vorstand oder Aufsichtsrat waren. Doch langfristig etablierten sich die Strukturen und die Mitgliederbasis verbreiterte sich auf heute über dreiviertel der 51-köpfigen Belegschaft, was auch am wirtschaftlichen Erfolg und stetigem Wachstum der Zimmerei liegen dürfte (II, PG1).

Die *Gärtnerei Ulenburg eG*⁶ aus Löhne ist die zweite untersuchte Produktivgenossenschaft und ist ein landwirtschaftlicher Betrieb, welcher biologischen Gemüseanbau nach den Standards des ‚Bio-Land-Siegels‘⁷ betreibt. Dabei werden ca. 40 verschiedene Gemüsesorten auf einer gepachteten Anbaufläche von 54 ha Ackerland und 6.000 m² Gewächshausfläche angebaut. Die Waren werden sowohl auf den regionalen Wochenmärkten, als auch an den Großhandel abgesetzt. Derzeit Arbeiten je nach Jahreszeit bis zu 100 Menschen für den Betrieb, wobei 17 der Arbeiter:innen auch Mitglieder der Kooperative sind (I4, PG2). Auch dieses Unternehmen wurde 1980 formal zunächst nicht als eingetragene Genossenschaft (eG) gegründet, sondern als „landwirtschaftliches Einzelunternehmen“ bei dem „[e]ine Person [...] formell nach außen als Eigentümer und Zeichnungsberechtigter“ (Sauermann 2019: 7) fungierte. Innerhalb des Betriebes war aber seit der Gründung und bis heute die basisdemokratische Betriebsführung die Grundidee und

6 www.ulenburg.de

7 www.bioland.de/7prinzipien

eine kollektive Entscheidung über die wirtschaftlichen und sozialen Belange der Gärtnerei steht im Mittelpunkt. 2016 änderte sich das Rechtsgewand, da sich „[d]ie Diskrepanz zwischen dem real gelebten Kollektiv und dem formellen Außenauftritt [...] als unbefriedigend“ (ebd.) erwies, insbesondere mit Blick auf einen Generationswechsel. In einem aufwendigen Prozess wurde, ohne auf eine Vorlage zurückgreifen zu können, erarbeitet, wie der Übergang gelingen kann, ohne in steuerliche und somit auch schnell betriebswirtschaftliche Probleme zu geraten. Denn ansonsten hätten „im krassen Fall zwei Drittel des Betriebsvermögens an die Finanzämter überwiesen werden müssen“ (ebd.). Dies machte eine Übergangsgestaltung der Genossenschaft notwendig, in der es investierende Mitglieder ohne Stimmrecht gab und eine Kündigungsfrist der Mitgliedschaft von fünf Jahren, da nur so die Betriebsnachfolge im steuerrechtlichen Sinn vermieden werden konnte (ebd.). Gegenwertig ist die Genossenschaft dabei diese Phase des Umbruchs abzuschließen und allen Mitarbeitenden die formale Mitgliedschaft zu ermöglichen und Externe wieder aus dem Kollektiv zu nehmen.

Der dritte Betrieb ist die Miraphone eG⁸ aus Waldkraiburg bei München, welche hochwertige Blechblasinstrumente baut und in Deutschland, Österreich und in die USA verkauft. In intensiver Handarbeit werden bspw. Tuben gefertigt, wobei es „bis zu 70 Stunden [dauern kann], bis aus dem rohen Blech auf der Werkbank eine messingglänzende Tuba wird“, weswegen diese auch „bis zu 17.000 Euro“ (Mergel 2020: 41) kostet. Das Unternehmen wurde 1946 als „Produktivgenossenschaft der Graslitzer Musikinstrumentenerzeuger eGmbH“ gegründet – die damalige Rechtsform für Genossenschaften. Die Gründer des Betriebes waren Instrumentenbauer aus dem tschechischen Kraslice, die sich in den Nachkriegsjahren als Sudetendeutsche in der südbayerischen Region niedergelassen haben. Wie Mergel (ebd.: 41) erläutert war die Tradition des Blechblasinstrumentenbaus auch in ihrer früheren Heimat groß, weswegen sie viel Fachwissen mitbrachten. Die

8 www.miraphone.de

Genossenschaft ermöglichte dann den selbstorganisierten Produktionsbeginn, welcher kurze Zeit später als Miraphone bekannt wurde. Aus dieser Selbsthilfe heraus entwickelte sich ein wachsendes Unternehmen, in dem heute an die 90 Personen arbeiten, von denen derzeit 53 Mitglieder der Genossenschaft sind (I8, PG3). Die Firmenstruktur aus Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung wird auf klassische Art praktiziert, wobei flache Hierarchien und die jährliche Dividendenzahlung für die Mitarbeitendenzufriedenheit sorgen (ebd.: 42).

Genossenschaft	(Neu-)Gründungen	Belegschaft	Bilanz (2023)	Interviewpartner:innen
PG1: Zimmererei Gründspecht eG	1984 als GbR 1991 als eG	51 Personen, davon 37 Mitglieder	Ca. 7,7 Mio. Umsatz & ca. 420.000 Gewinn	I1: Vorstand (m), I2: Aufsichtsrat (w), I3: Beschäftigtes Mitglied (m)
PG2: Gärtnerei Ulenburg eG	1980 als Einzelunternehmen 2016 als eG	100 Personen, davon 17 Mitglieder	Ca. 3,5 Mio. Umsatz & ca. 35.000 Gewinn	I4: Beschäftigtes Mitglied (m), I5: Beschäftigtes Mitglied (w), I6: Beschäftigtes Mitglied (m)
PG3: Miraphone eG	1946 als eGmbH (entspricht heutiger eG)	90 Personen, davon 53 Mitglieder	Ca. 6 Mio. Umsatz & ca. 95.000 Gewinn	I7: Vorstand (m), I8: Aufsichtsrat (m), I9: Beschäftigtes Mitglied (w)

Tabelle 3: Sample der befragten Produktivgenossenschaften

(Quelle: eigene Darstellung)

4.2 Institutionalisierte Öffentlichkeiten und genossenschaftliche Praxis

Im Anschluss an die Falldarstellungen wird die Praxis der Betriebe auf den drei Ebenen der genossenschaftlichen Öffentlichkeiten dargelegt. Dabei wird sowohl dessen jeweilige Struktur dargestellt, als auch ihre Qualität bewertet und Bezug auf die anderen Kategorien genommen.

Die Ausgestaltung der genossenschaftlichen Öffentlichkeiten auf der Betriebsebene, verstanden als institutionalisierte demokratische Strukturen, zeigten sich in allen Unternehmen in abgewandelter Form: Vom Organisationsaufbau der Miraphone eG, der größtenteils den gesetzlichen Mindestanforderungen entspricht, über erweiterte Varianten mit Vertrauensleuten und Betriebsversammlungen in der Zimmerei Grünspecht eG, hin zur basisdemokratischen Auslegung mit täglichen Versammlungen in der Gärtnerei Ulenburg eG.

4.2.1 Miraphone eG

Der bayerische Blechblasinstrumentenbauer legt die Rechtsform klassisch aus, womit die Organe der Genossenschaft auch ihre Öffentlichkeit darstellen. Die jährliche Generalversammlung ist dafür zentral und beinhaltet die Vorstellung der Bilanz, die Vorstandsentlastung sowie die Neuwahlen des Aufsichtsrates und findet in einer Gaststätte statt. Dabei wird die soziale Komponente der Versammlung durch geselliges Beisammensein von den Interviewten beton. Ihr geht eine ordnungsgemäße Einladung mit Auslage des Jahresabschlusses voraus. In der Praxis scheint die Generalversammlung primär eine Infoveranstaltung für die Genoss:innen zu sein. In Anschluss an die Berichte werden Fragen von der Belegschaft zu Aspekten der Betriebsführung und bspw. zur Marktlage gestellt. Anträge bezüglich der Betriebsführung könnten dort ebenfalls eingebracht werden (insofern 10 % der Mitglieder für diesen im Vorhinein unterschrieben haben), was aber im letzten Jahrzehnt fast nicht vorgekommen ist.

Dennoch wurde mehrfach von einem Antrag in den Interviews erzählt, welcher aber letztendlich aus formalen Gründen nicht zur Abstimmung gestanden hat: Dabei wurde die Abschaffung des verpflichtenden Jahresurlaubes (bzw. der Betriebsferien) gefordert, um nicht nur die wenigen verbliebenen Tage eigenständig planen zu können. Doch die genossenschaftliche Struktur konnte von der Belegschaft nicht genutzt werden, um ihr Interesse an veränderten Arbeitsbedingungen durchzusetzen, denn in der klassischen Auslegung des Ge-

nossenschaftsmodells fällt dies in den Entscheidungsbereich des Vorstandes: „Urlaub wird nicht genommen, sondern gegeben“ (I7, PG3). Nach der Interpretation der Geschäftsführung kann der Antrag aus gesetzlichen Gründen nicht umgesetzt werden und wurde somit auch nicht zur Abstimmung zugelassen. Eine Kollektivierung der als Problem empfundenen fremdbestimmten Urlaubsplanung wurde über die genossenschaftliche Versammlung nicht ermöglicht, obwohl durchaus Spielraum für eine Diskussion und einen evtl. Kompromiss existiert hätten. Die Mitglieder reagierten darauf „brav. Das hat sich erledigt. Sie haben es beantragt, passt. Sind aufgeklärt worden“ (I7, PG3). Im Gesprächsverlauf mit dem Vorstand wurde ein weiterer Grund für die Ablehnung deutlich: Störungen des Betriebsablaufs aufgrund von sich im Urlaub befindlichen Personen könnte zu einem Verlust von bis zu 30 % führen.

Die Demokratie der Genossenschaft ist somit zwar formal gegeben, aber inhaltlich nicht an den Interessen der Belegschaft ausgerichtet und erfüllt nur das Mindestmaß an Partizipation. Im Belegschaftsinterview wird die Generalversammlung auch als „schon sehr trocken“ eingeschätzt „und das ist auch nicht für mich persönlich immer alles genau verständlich“ (I9, PG3), ebenso wie der Jahresabschluss, welcher kaum intensiver gelesen wird. Die Versammlung scheint kein Ort der Erfahrungsbildung zu sein, da sich das Interesse der Belegschaft vordergründig auf andere Aspekte beschränkt: „Haben wir Arbeit, haben wir Gewinn, geht's der Firma gut? Und das langt mir, ich brauch nicht den ganzen Summsus. Das interessiert mich nicht“ (I7, PG3).

Demgegenüber sprechen die flexiblen Arbeitszeiten des Betriebes und das als positiv und gemeinschaftlich empfundene Betriebsklima aber durchaus dafür, dass sich die Belegschaft relativ gesehen angenehme Arbeitsplätze geschaffen hat: „weil ja vielleicht bei der Genossenschaft der Mensch doch ein bisschen mehr zählt“ (I8, PG3). Dies schließt auch ans Solidaritätsprinzip an, wenn klar ist, dass Mitarbeitenden nach Prozessoptimierungen nicht gekündigt werden, da der Mensch im Zentrum steht. Dies ist auch an der Sicherheit des Arbeitsplatzes – im Sinne des Förderprinzips – erkennbar: „Wenn man sieht,

wie eine Firma an seinen Mitarbeitern festhält, egal [...] wie tief man in der Scheiße drinsteckt und wie hoch das Wasser steht, dann sagt das viel über eine Firma aus“ (I7, PG3).

Eine weitere Stärke der institutionalisierten Öffentlichkeit der Produktivgenossenschaft ist an dessen Satzung festzumachen. Über einen längeren Zeitraum der Firmengeschichte betrachtet, ist sie ein bedeutendes Dokument für die Genossenschaft, da sie deren Zweck bestimmt:

„Die Genossenschaft ist ja gegründet zum finanziellen Vorteil der Mitarbeiter, der Genossen. Das heißt, – Ich kann nicht sagen, wir gehen nach China, weil wir eine Produktivgenossenschaft sind. [...] Und bei uns ist der Zweck der Genossenschaft die Produktion von Blechblasinstrumenten sowie deren Vertrieb. Das ist die Aufgabe und das hier in Deutschland“ (I7, PG3).

Dieser Betriebszweck wurde im Kern bereits bei der Gründung der Genossenschaft von der Belegschaft festgelegt und entspricht auch dem aktuellen Förderzweck, wodurch der Vorteil einer starken Öffentlichkeit ersichtlich wird. Die Satzung wird als verbindlicher Konsens der Genoss:innen wahrgenommen, welche nur durch 75 % Zustimmung in der (außerordentlichen) Generalversammlung geändert werden kann.

Darin wird auch das Aufgabengebiet des Vorstandes abgesteckt. Dieser wird vom Aufsichtsrat auf fünf Jahre bestellt und er ist für das komplette operative Geschäft zuständig und verantwortlich. Die Belegschaft kann somit formal nur indirekt über den Aufsichtsrat auf die Geschäftsführung des Betriebes Einfluss nehmen. Der Vorstand betont allerdings, dass ein dauerhaftes Handeln gegen die Mitarbeitenden in der Praxis nicht möglich ist: „machen wir es ganz einfach so. Und die ganze Mannschaft sagt, ‚nein machen wir nicht‘ und dann bin ich weg. Das gibt es beim Privatunternehmen nicht“ (I7, PG3). Die Verantwortlichen stehen also unter ständigem Legitimationsdruck und müssen mit der Belegschaft zusammenarbeiten, wobei trotz dieser demokratischen Struktur ein großer Gestaltungsspielraum für sie besteht. Dies zeigt sich etwa bei der Gewinnverwendung, welche nicht etwa Teil eines gemeinschaftlichen Aushandlungsprozesses in der Generalversammlung ist, sondern von der Geschäftsführung festgelegt wird.

Die Höhe der Auszahlung der Dividende liegt zwar bei 10–20 % auf die Einlagen, welche bei maximal 25.000 € liegen, werden aber als ökonomisch alternativlos dargestellt und können von der Versammlung lediglich bestätigt werden.

Das dritte genossenschaftliche Organ, der Aufsichtsrat wird von den Mitgliedern gewählt und ist für das Prüfen der Bilanzen, sowie Beratungen zum Betriebsgeschehen zuständig. Er ist keinesfalls für das operative Geschäft zuständig, gibt aber Einschätzungen zum allgemeinen Betriebsgeschehen ab und muss große Investitionen zusätzlich prüfen und freigeben. Ebenso wird er von Kolleg:innen angesprochen, um Anliegen oder Nachfragen an den Vorstand heranzutragen. Das Kontrollgremium fühlt sich aber weniger für soziale Probleme, als viel mehr für Probleme im Produktionsprozess zuständig und betont: „Wir setzen jetzt nicht die Interessen aufbiegen und brechen von den Mitarbeitern durch, wir sind da immer neutral“ (I8, PG3), da sie eben auch das Betriebswirtschaftliche im Blick haben müssen. Darin wird auch das Mitunternehmertum der Genoss:innen auf dieser Ebene sichtbar, da sie sowohl als Arbeiter:innen, als auch Unternehmer:innen denken.

Erweiterungen dieser genossenschaftlichen Öffentlichkeit existierten lediglich in der Vergangenheit in Form einer Betriebsversammlung, welche aber aus mangelndem Interesse der Belegschaft wieder abgeschafft wurde. Ebenso gibt es keinen Betriebsrat oder Vertrauensleute, weswegen die Lösung zwischenmenschlicher Konflikte als Aufgabe der Abteilungsleitung angesehen wird. Die institutionelle Macht der Belegschaft wird dadurch etwas geschwächt, ist aber in Teilen durch den Aufsichtsrat und die (ungenutzten) Möglichkeiten der Generalversammlung gegeben aber nur eingeschränkt genutzt.

Der Zugang zu dieser Öffentlichkeitsebene hängt maßgeblich an der Mitgliedschaft in der Genossenschaft. Aktuell arbeiten etwa 90 Personen für die Genossenschaft, wovon 53 auch Mitglieder sind, was durchaus kein geringer Teil an Nichtmitgliedern ist und somit auch eine spürbare Abweichung vom Identitätsprinzip. Die Mitgliedschaft kann jede:r ausgelernte Betriebsangehörige durch den Kauf der ersten zehn Anteile im Wert von 2500 € erwerben, was für die Interviewten stellen-

weise durchaus eine Herausforderung nach der Ausbildung bedeutet hatte. Ebenso existieren informelle Hürden, da die Anwärter:innen seit mindestens einem Jahr in der Genossenschaft gearbeitet haben sollen und auch die „menschliche Komponente“ (I7, PG3) passen muss. Unter den Nicht-Mitgliedern sind somit Azubis, junge Gesellen und Hilfskräfte von einer Zeitarbeitsfirma zu finden, welche im Optimalfall aber nach 6 Monaten übernommen werden. Ebenso gibt es aber auch einige Menschen, die sich aktiv gegen die Mitgliedschaft entschieden haben, „warum auch immer“ (I7, PG3).

Die betriebliche Ebene wird in der Miraphone eG ohne eigene Anpassungen ausgelebt und es zeigten sich die formalen Qualitätskriterien und Prinzipien als erfüllt, aber ohne, dass die Ermöglichung von Erfahrungen oder eine umfangreiche Auslegung des Solidaritätsprinzips stattfindet, da die Genossenschaft ihren Mitgliedern nur bedingt die Durchsetzung ihrer Interessen ermöglicht.

4.2.2 Zimmerei Grünspecht eG

Ein etwas anderes Bild zeigt sich hingegen in der Öffentlichkeit der südbadischen Zimmerei, welche zwar prinzipiell die gleiche genossenschaftliche Struktur hat, aber diese an einigen Stellen erweitert und modifiziert und somit insgesamt ein demokratischeres Bild abgibt. Gleichbedeutend bleibt der Stellenwert der Generalversammlung als zentrales Organ des demokratischen Betriebes. Dort wird auch der Vorstand gewählt, welcher dann die Geschäftsführung übernimmt, und das Alltagsgeschäft führt. Er versteht sich als primärer Impulsgeber für große Neuerungen des Handwerksbetriebes, wie zum Beispiel die Einführung des Strohballenbaus. In allen Interviews entstand der Eindruck, dass dabei versucht wird, möglichst nahe am Interesse der Mitglieder zu handeln, was etwa durch die erweiterten Strukturen geschieht. So wird bei bspw. Neuanschaffung von Maschinen möglichst auf die Meinung der Belegschaft eingegangen.

Das dritte Gremium, der Aufsichtsrat, übernimmt auch in dieser Kooperative die gleichen Aufgaben der Prüfung des Vorstandes, stell-

vertretend für die Mitglieder, dessen Anliegen er auch an den Vorstand anbringt. Als Besonderheit ist eines der Aufsichtsratsmitglieder ein ehemaliger Mitarbeiter, welcher eine Außenperspektive in das Gremium einbringen soll. Der Aufsichtsrat versteht sich als „eine Instanz, [...] [für] so satzungsrechtliche Geschichten, finanzielle Geschichten, [denn] [...] die Mehrheit der Mitglieder, die will da ja gar nichts davon wissen“ (I2, PG1). Somit wird gewissermaßen ein Bindeglied zwischen dem Wunsch der Genoss:innen nach selbstbestimmten Wirtschaften und der bürgerlichen Rechtsform geschaffen.

Auch diese Produktivgenossenschaft hat keinen Betriebsrat, da die Kosten für dessen Freistellung als zu hoch angesehen wurden, stattdessen gibt es aber Ombudsmänner. Somit hat sich die Belegschaft im Sinne der institutionellen Macht eine Möglichkeit geschaffen, um betriebliche Probleme bearbeiten zu können. Diese werden auch als Vertrauensleute bezeichnet und fungieren einerseits als Ansprechpersonen für Konflikte innerhalb der Belegschaft, stehen mit dem Vorstand im Austausch und leiten aber auch die Betriebsversammlungen an. Diese Versammlungen sind eine umfangreiche Erweiterung der institutionellen Öffentlichkeit der Zimmerei und dient dem Austausch über betriebliche Ereignisse zwischen Belegschaft und Vorstand im monatlichen Rhythmus: Informationsaustausch, Fragemöglichkeiten und Stimmungsbilder. Aus der Sicht eines Arbeiters (I3, PG1) „ist [dass] im Prinzip so ein Update: ‚hey, was passiert hier gerade? Was gibt es Neues? Gibt es Themen?‘“ und somit „ein Ort für regelmäßigen Austausch über die einzelnen Teams hinaus“. Damit ist es zwar eine schwache Öffentlichkeit, da entsprechend keine formal bindenden Beschlüsse gefasst werden können, welche aber sowohl für alle Betriebsangehörige zugänglich ist und als zusätzliche regelmäßige Partizipationsmöglichkeit auch das Demokratieprinzip im Betrieb stärkt. Im Gegensatz zur Generalversammlung ist die Betriebsversammlung weniger förmlich, findet mehrfach im Jahr statt und ist somit auch eine deutlich niedrigschwelligere Möglichkeit, Probleme und Entwicklungen des Betriebes anzusprechen.

Ein Beispiel, wie auf dieser Ebene wegweisende Entscheidungen getroffen werden und welche Rolle die einzelnen Organe dabei spielen, ist die jüngst diskutierte Erweiterung des Betriebes. Dieser Prozess wurde durch den Vorstand initiiert und in einem ersten Schritt über die Betriebsversammlung an die gesamte Belegschaft herangetragen. Nach positiver Resonanz „gab es dann auch mehrere Veranstaltungen, wo alle mitwirken konnten, alle sich zusammengesetzt haben und überlegt haben, was brauchen wir, was wollen wir, was gibt es für Ideen?“. Somit wurden neue partizipative Räume geschaffen, in die sich alle einbringen konnten und schlussendlich eine zwar formal nicht bindende Entscheidung pro Neubau einer größeren Betriebsstätte getroffen haben, die aber nun auch nicht ohne Weiteres vom Vorstand bzw. Aufsichtsrat ignoriert werden könnte. Letzterer hat in diesem Prozess die Aufgabe alle rechtlichen und finanziellen Details in der Umsetzung (z. B. bei Verträgen zum Grundstückskauf) zu prüfen – stellvertretend für die Mitglieder. Das Gremium achtet nach eigenen Angaben aber ebenso darauf, dass diese wegweisende Entscheidung von allen getragen wird, da dies ein großes Wagnis für den Betrieb ist, dass auch mit (vorübergehenden) Ausbleiben der Gewinnausschüttung einhergehen wird. Die Entscheidungsfindung verdeutlicht daher auch das Mitunternehmertum der Genossenschaftler:innen auf dieser Ebene.

In das kooperative Unternehmen können somit auf unterschiedlichem Wege Veränderungen eingebracht werden bzw. Diskussionen stattfinden. Etwa über die Generalversammlung, welche als „eine sehr förmliche, vorgegebene Versammlung mit klarem Protokoll und klarem Ablauf und Einladung“ (I3, PG1) beschrieben wird. Dort findet neben den Wahlen von Aufsichtsrat und Vorstand ebenso die Entlastung von letzterem und die Vorstellung der Bilanzen statt, aber auch über die Gewinnausschüttung wird diskutiert. Dabei ist der Aufsichtsrat bemüht die Veranstaltung so zu organisieren, dass sie zeitlich im Rahmen und inhaltlich so verständlich wie möglich bleibt. Die Genoss:innen sind versammelt „und probieren zu reden, probieren zu verstehen, was für Zahlen wir hin und her... Probieren zu erklären... Ich meine, Bilanz ist ja nichts, was jetzt was Nettes, eingängiges ist“ (I1, PG1). Daher bleibt

ein hoher Grad an gegenseitigem Vertrauen zwischen den Mitgliedern notwendig: „Wir schauen es uns an bei der Generalversammlung und verstehen es mehr oder weniger, aber im Prinzip haben wir das Vertrauen, dass ihr das gut macht“ (I2, PG1). Die Organisationsform zeigt hier ihre bürgerliche Seite, mit der sich Arbeiter:innen zunächst schwertun, da ihnen das starre Regelwerk in Verbindung mit der fehlenden betriebswirtschaftlichen Kompetenz nicht intuitiv eingängig ist. Somit handelt es sich überwiegend um eine Informationsveranstaltung, auch wenn vereinzelt Anträge zur Mitbestimmung des Betriebes gestellt werden.

Auf der Generalversammlung wird auch gemeinschaftlich über die Höhe der Dividende auf die maximalen Einlagen von 40.000 €, sowie die Höhe einer jährlichen Gewinnausschüttung entschieden. Letztere fällt für alle Mitglieder gleich aus, egal wie viele Stunden sie gearbeitet haben, was als solidarische Praxis empfunden wird und dem Solidaritätsprinzip zugeordnet werden kann. Intensive Diskussionen finden um die Dividenden statt, da diese je nach Einlagen sehr unterschiedlich ausfallen. Dabei wird beschrieben, dass es zwar den „Grundkonsens“ gibt, dass „Geld, was einfach in der Zimmerei liegt, kein Geld verdienen soll“ (I3, PG1), je höher aber die persönliche Einlage ist, desto lauter wird der Wunsch nach einem höheren Inflationsausgleich. Dennoch ist der Fokus klar auf der gleichmäßigen Gewinnausschüttung und es wird eine selbstbestimmte Auseinandersetzung bezüglich der Dividenden geführt. Darin zeigt sich auch das Mitunternehmertum der Genoss:innen, da sie als Besitzer:innen des Unternehmens zwischen den Empfehlungen des Vorstandes (meist niedriger) und der des Aufsichtsrates (meist höher) abwägen können (meist in der Mitte).

Ein beispielhaftes Interesse der Mitglieder, welches durch die Generalversammlung beschlossen wurde, war „die Entscheidung, dass wir als Zimmerei das grundsätzlich ermöglichen wollen, und allen ermöglichen wollen, Teilzeit zu arbeiten“ (I3, PG1). Dem Antrag ging voraus, dass es bis zu diesem Zeitpunkt nur ein bestimmtes Kontingent an Teilzeitstellen gegeben hat, da es Bedenken gab, ansonsten würde die Wirtschaftsleistung des Betriebes darunter zu sehr leiden. Doch diese

Stellen waren sehr beliebt und es existierte prinzipiell der Anspruch, die Arbeit mit dem Leben der Einzelnen kompatibel zu halten und auf ihre Bedürfnisse einzugehen. Dazu gehörte es auch, die Teilzeit für alle zu ermöglichen, denn „wenn du von 7 bis 17 Uhr arbeitest, dann kannst du ja nichts anderes mehr machen. Also sei es Freizeit oder Carearbeit, also irgendwie muss das ja auch erledigt werden“ (I3, PG1). Ausgehend von der individuellen Problemlage wurde das Problem weniger als ein privates, sondern ein Kollektives thematisiert und daher auch eine kollektive Lösung im eigenen Betrieb erarbeitet, „und jetzt mittlerweile gibt es hier – echt total wilde Arbeitszeitmodelle [...] und alle haben so ihre eigenen Bedürfnisse“ (I3, PG1).

Dieses Beispiel macht nochmals deutlich, dass die Generalversammlung aufgrund ihrer bindenden Beschlüsse eine starke Öffentlichkeit ist, und es zeigte sich ebenso, dass sie die Kollektivierung von Problemen des Arbeitslebens ermöglicht. Gleichzeitig lässt sich im Betrieb aber auch ein Beispiel nennen, in dem eine Kollektivierung nicht über die institutionellen Wege stattgefunden hat: Der Ausschluss von nicht-ökologischen Baumaterialien (z. B. Dämmmaterial) für den Hausbau wurde nicht über die Generalversammlung, sondern durch direkte Gespräche durchgesetzt. Die konstruktive Mitarbeit – im Sinne der strukturellen Macht – durch den Wunsch, nur ökologische Materialien im Betrieb zu verwenden, ging von einigen Mitarbeitenden aus. Während große Veränderungen wie die Verwendung von Stroh als neues Dämmmaterial vom Vorstand vorangetrieben werden, wird die tatsächliche Durchsetzung des Verzichts auf nicht-ökologisches Material von der Basis im Betriebsalltag durchgesetzt. Doch dieser Prozess fand nicht etwa per Grundsatzbeschluss auf der Generalversammlung statt, sondern durch individuelle Gespräche zwischen den planenden und den ausführenden Mitarbeitenden und ist somit schlussendlich auch nicht bindend. Gleichzeitig ist die ökologische Bauweise seit der Gründung zentraler Bestandteil des Betriebes und es wird stetig versucht diese als Vorreiter auch weiterzuentwickeln, weswegen durchaus von einer kollektiven Problematisierung der Verwendung von nicht nachhaltigen Baumaterialien als gesellschaftliches Problem gesprochen

werden kann. Ausgangspunkt waren dabei jedoch keine individuellen Interessen, sondern ein gesamtgesellschaftliches Problem, welches im Arbeitskontext bearbeitet wurde.

Der Zugang zu dieser genossenschaftlichen Öffentlichkeit ist für den allergrößten Teil der Arbeiter:innen des Betriebes gegeben: Von 51 Personen sind 37 Mitglieder, was drei Viertel der Belegschaft entspricht. Nicht-Mitglieder sind Azubis sowie geringfügig Beschäftigte Putzkräfte, Mechaniker und Zimmerer. Ebenso haben sich auch ein paar Wenige gegen eine Mitgliedschaft entschieden, „warum auch immer“ (I1, PG1). Für den Eintritt muss neben der Zahlung von 2500 € für fünf Anteile mindestens eine 50 %-Stelle vorliegen (wobei hier Lockerungen für geringfügig Beschäftigte in Sicht sind) und seit mindestens einem halben Jahr im Betrieb gearbeitet werden. Es wird auch eine informelle Hürde angedeutet, da der Eindruck einer Identifikation mit und Engagement für den Betrieb gewünscht ist, wobei „eigentlich auch alle Leute, die hier länger arbeiten, [...] in der Genossenschaft [sind]“ (I3, PG1). Angestrebt wird der Zustand, in dem alle Arbeiter:innen des Betriebes die Mitgliederbasis stellen, wozu auch gehört, das Ehemalige die Genossenschaft auch wieder verlassen. Somit ist auch das Identitätsprinzip des Kollektives besonders hoch ausgeprägt.

Die genossenschaftliche Zimmerei zeigte eine vielfältige Öffentlichkeit auf der betrieblichen Ebene in der im Vergleich zur vorherigen Produktivgenossenschaft das Grundgerüst der Organe mit weiteren Elementen wie den Ombudsmännern, den Betriebsversammlungen und partizipativen Strukturprozessen. Dazu waren diese trotz der ohnehin schon hohen Mitgliederquote für alle geöffnet, weswegen sie aber auch formal nicht bindend waren. Insgesamt entstand der Eindruck, dass die Arbeiter:innen ihre Genossenschaft gut für die Durchsetzung ihrer kollektiven Interessen nutzen können, auch wenn dafür nicht immer die Generalversammlung das Werkzeug der Wahl ist.

4.2.3 Gärtnerei Ulenburg eG

Die Struktur des Kollektives Gärtnerei Ulenburg eG ist auf der betrieblichen Ebene im Vergleich zu den bisherigen Fallbeispielen von einigen Eigenheiten gekennzeichnet. Die Produktivgenossenschaft hat den Selbstanspruch einer basisdemokratischen Organisation, weswegen die formale, gesetzliche Struktur in den Hintergrund rückt und alle Mitarbeitenden gleichberechtigt an allen relevanten Entscheidungen beteiligt sein sollen. So wird etwa das Vorstandsgremium lediglich formal besetzt, um die Geschäftsfähigkeit des Unternehmens gesichert zu haben, wobei diesen vier Personen, die das Amt innehaben, ansonsten aber keine strukturellen Besonderheiten im Betrieb eingeräumt wird – sie sind Teil des Kollektives wie alle anderen auch. Gleiches gilt für den sechsköpfigen Aufsichtsrat: „Wir wollen nicht, dass das irgendwie so der Aufsichtsrat macht dies und dann kummeln die und so, sondern das sind wirklich nur Pöstchen, damit wir die besetzt haben“ (I4, PG2). Dennoch ist das Gremium dazu verpflichtet gewisse Aufgaben zu erfüllen, was als sehr formale, nicht intuitive Tätigkeit beschrieben wird, die nicht beliebt in der Belegschaft ist. Die formalen Abläufe, welche für die offiziellen Versammlungen mit Protokollen und vielen Regeln notwendig sind, müssen erst angeeignet werden.

Das wichtigste Organ der Genossenschaft, die Generalversammlung findet daher auch lediglich formal statt, wird aber durch andere Versammlungen im Betriebsalltag ersetzt. Neben der morgendlichen Arbeitsbesprechung ist dies insbesondere die tägliche Besprechung in der Mittagspause. Nach einer Stärkung und einer weiteren Arbeitsbesprechung, wird „die Mittagspause – das Gremium“ (I4, PG2) dazu genutzt, um die relevanten Fragen der Betriebsführung gemeinsam zu besprechen und zu entscheiden: Investitionen in Neuanschaffungen von z. B. Maschinen oder etwa die Einstellung neuer Mitarbeitenden. Damit werden auch über Bereiche Diskussionen geführt, welche in den anderen Fallbeispielen zum Aufgabengebiet des Vorstandes gehören. Somit wird nicht nur das Demokratieprinzip basisdemokratisch ausgelegt, sondern auch die Einflussosphäre der betrieblichen Öffentlichkeit ausgeweitet. „Und unser Plenum ist ja praktisch unsere Vollversammlung –

jeden Tag“ (I4, PG2), aber eben mit deutlich mehr Aufgaben bzw. Möglichkeiten. Die Gärtner:innen sehen darin den Versuch eine Rechtsform zu nutzen die möglichst nahe an ihren Vorstellungen kollektiver Arbeit liegt, wobei sie sich gleichzeitig aber von dieser Organisationsform auch nicht vereinnahmen lassen wollen. Das immer alle an allen Diskussionen teilnehmen können erhöht den Kollektivierungsgrad und die bürgerlich-gesetzlichen Vorgaben werden auf ein Minimum reduziert: Die „Generalversammlung ist wirklich nur so ein Ding... es wird abgehakt. [...] Da machen wir das, was für das Protokoll nötig ist“ (I4, PG2). Somit wird die Genossenschaft als Organisationsform in diesem Fallbeispiel von den Arbeiter:innen als ihr Werkzeug angeeignet und auf ihre Art ausgelebt.

Zugleich ist diese Versammlungsöffentlichkeit eine starke Öffentlichkeit, denn „was immer wir in der Mittagspause beschließen, hat Gesetzescharakter, sag ich mal. Aber wir können das ja auch jederzeit wieder umbeschließen“ (I4, PG2). Den Genoss:innen ist es dabei wichtig Kampfabstimmungen zu vermeiden und möglichst gemeinsame Entscheidungen zu treffen, bei Personalentscheidungen sogar mit Veto-recht. Dabei wird aber versucht für bspw. Lohnfragen oder Rentenregelungen langfristige Lösungen zu fassen. Der Prozess wird etwa als gemeinsame Textarbeit an einer Formulierung geführt, wie der Übergang in die Rente für langjährige Betriebsangehörige gestaltet werden kann, auf die sich schlussendlich gemeinsam geeinigt wird.

Ebenso werden hier Lohndiskussionen geführt, welche gewissermaßen auch der Gewinnbeteiligung der anderen Genossenschaften entsprechen, da es keine Dividenden auf die Anteile gibt, sondern anteilig nach Stunden nachträglich auf das letzte Jahr der Lohn erhöht wird. Anzumerken ist hierbei, dass alle Arbeiter:innen auf dem Hof das Gleiche verdienen (15 € Stundenlohn), was mit Blick auf das Solidaritätsprinzip positiv zu bewerten ist. Dem entgegen steht allerdings ein Lohngefälle zu den Marktangestellten und den Saisonarbeitern. Diese Lohndiskussionen sind einerseits einfache Rechnungen, wie der Gewinn ausgeschüttet werden kann (z. B. 0,50 € mehr pro Stunde), stehen aber andererseits Überlegungen zu Investitionen in das Betriebskapital

entgegen. Das zwischen beidem überhaupt abgewogen werden muss und es dabei auch immer „knirscht“ (I4, PG2), liegt an der angespannten wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Mehr Lohn ist immer an die wirtschaftlichen Gegebenheiten rückgebunden, weswegen er nur durch gemeinsamen wirtschaftlichen Erfolg steigen kann. Die geringen (Einheits-)Löhne werden dabei auch von ideologischen Aspekten getragen, wie in den Interviews offen kommuniziert wurde: „man muss da mit Idealismus und mit Herzblut dabei sein“ (I6, PG2) sowie „das musst du natürlich wollen. Wenn du sagst, ich will gleichzeitig reich werden, dann ist es der falsche Betrieb“ (I4, PG2). Darin spiegelt sich auch das Mitunternehmertum der Genoss:innen, welche aufgrund der Vorteile des solidarischen Miteinanders oder des nachhaltigen Bioanbaus beriet sind finanzielle Einbußen hinzunehmen.

Auch das Thema Arbeitszeit ist – wie in den anderen Fallbeispielen auch – für viele Arbeiter:innen sehr zentral. Auffällig ist aber der persönliche Zwiespalt, unter dem die Beschäftigten der Gärtnerei stehen, wie viel Stundenreduzierung sie sich aufgrund der niedrigen Stundenlöhne überhaupt leisten können:

„Es sind jetzt auch viele Leute, die sagen, ich will keine Vollzeitstelle haben, keine Teilzeitstelle. Dann wird es natürlich mit dem Lohn wieder problematischer. [...] [Weil], wenn du sagst, bei niedrigem Lohn, ich mache einfach in der Woche nochmal 15 Stunden da drauf, dann ist es ja gar nicht so schlimm vom Geld her. Aber wenn du sagst, ich mache lieber 15 Stunden weniger, dann wird das natürlich eher knirschtig. Aber so ist es“ (I4, PG2).

Dennoch ist die Genossenschaft bemüht, bei den Arbeitszeitmodellen möglichst auf die Wünsche einzugehen, solange sie mit den Betriebsabläufen praktikabel bleiben. Typisch sind etwa Verträge, die sich nach dem Saisonrhythmus richten und für die Wintermonate Stundenreduzierung ermöglichen. Darin ist ein kollektiver Umgang mit scheinbar individuellen Problemen der Arbeitszeit je nach Lebensumständen erkennbar, wobei deutlich sichtbar wird, wo der Lösungsspielraum der Genossenschaft endet: Am ökonomisch Tragbaren.

Die Frage nach dem gleichberechtigten Zugang für diese Öffentlichkeit und nach dem Identitätsprinzip offenbart je nach Blickwinkel einige Schwierigkeiten. Positiv ist aber zunächst hervor zustellen, dass

17 von 21 Personen des „Inner-Circle“ (I4, PG2) Mitglieder der Genossenschaft sind, womit alle Menschen gemeint sind, die ganzjährig auf dem Hof arbeiten und mindestens eine 50 %-Stelle haben, inklusive der Auszubildenden. Die finanzielle Eintrittshürde ist darüber hinaus bewusst geringgehalten, indem lediglich ein Anteil von 100 € gezeichnet werden muss. Die fehlenden vier Mitgliedschaften können als fehlende Formalie eingeordnet werden: „Ich muss einfach mal den Zettel unterschreiben und das Geld dazulegen. Also das ist halt eher formal. Meine Stimme wird eigentlich genauso gewertet“ (I5, PG2). Ebenso gibt es gegenwärtig noch 25 externe Mitglieder, welche für den Übergang zur Genossenschaft aus formalen oder finanziellen Gründen gebraucht wurden, welche aber nun wieder aussteigen sollen. Insgesamt beschäftigt die Gärtnerei aber an die 100 Menschen bei ca. 40 Vollzeitstellen, wovon knapp die Hälfte den Genoss:innen zugeschrieben werden kann. Die andere Hälfte der Stellen, aber auch 80 % der involvierten Personen des Betriebes, sind keine Mitglieder in der Genossenschaft. Dies wird strukturell begründet, in dem einerseits viele der Angestellten auf den Märkten arbeiten oder etwa als LKW-Fahrer:innen tätig sind und somit fast nie auf dem Hof sind, wo der Gemüseanbau organisiert wird. Andererseits kommen durch die Abhängigkeit vom Jahresrhythmus Saisonarbeiter:innen (z. B. aus Polen) zum Einsatz, sowie weitere geringfügig Beschäftigte. All diese Berufsgruppen sind von der betrieblichen Öffentlichkeit größtenteils ausgeschlossen und es gibt gegenwärtig keine Bestrebungen, dies grundlegend zu verändern.

In der Gärtnerei gibt es keine Betriebsräte oder Vertrauensleute. Letztere wurden in den Interviews ambivalent eingestuft: Jüngere Beschäftigte könnten sich solche Personen durchaus vorstellen und sehen darin einen Mehrwert, um informelle Hierarchien in Bezug auf Alter und Geschlecht abzubauen, und auf Unterschiede in den Charaktereigenschaften einzugehen, denn „vor 20 Leuten überhaupt zu sprechen. Das muss man ja auch von seiner Persönlichkeit sich auch zutrauen“ (I6, PG2). Dieser Aufbau einer zusätzlichen institutionellen Macht der Genoss:innen steht das Selbstverständnis entgegen, nach dem alle Probleme auch in den Abteilungen oder dem gemeinsamen Plenum

angesprochen werden könnten.

Ein Betriebsrat wird demnach als ein „bisschen affig“ (I4, PG2) beschrieben. Für die Angestellten auf den Wochenmärkten hingegen wird er als legitim empfunden, aber wohl auch nicht aktiv angeschoben. Die gegensätzlichen Meinungen innerhalb des Betriebes sprechen eher dafür, eine solche Institution zu etablieren, um das Demokratieprinzip informell zu stärken.

Schlussendlich bleibt ein überwiegend positives Bild einer Genossenschaft, die ihre betriebliche Öffentlichkeit durch den basisdemokratischen Ansatz auf das operative Geschäft ausweitet. Dennoch gibt es durch die ambivalente Mitgliedersituation, sowie den geringen Löhnen aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage auch Schattenseiten.

4.3 Betriebsöffentlichkeiten am Arbeitsplatz?

Anschließend an die betriebliche Ebene der genossenschaftlichen Öffentlichkeit soll nun der Blick auf die unterste Ebene in Form von Partizipation an den Arbeitsplätzen gerichtet werden. Hier zeigte sich prinzipiell eine große Ähnlichkeit zwischen drei Betrieben, da die Öffentlichkeit an allen Arbeitsplätzen primär der Arbeitseffizienz dient.

4.3.1 Miraphone eG

In der Miraphone eG ist die Struktur unterhalb der Betriebsebene nach dem Top-down-Prinzip organisiert, welche durch den Vorstand bestimmt wurde. Anhand der verschiedenen Arbeitsschritte, welche für die Produktion der Musikinstrumente notwendig sind, wurden Abteilungen eingerichtet und dessen Leitung ernannt. Die dortige Arbeit ist nach dem Modell der Gruppenarbeit aufgeteilt, innerhalb derer dann weitestgehend autonome Arbeit möglich ist, da neben Zeitfristen für einzelne Arbeitsschritte kaum Vorgaben über diese gegeben werden. Damit einher geht ein abwechslungsreicher Arbeitsalltag, da nicht immer nur ein einzelner, sondern umfangreichere Arbeitsschritte durchgeführt werden, wofür auch ein erhöhter Kompetenzbedarf bei den

Mitarbeitenden notwendig ist. Der strukturelle Austausch unter den Kolleg:innen dreht sich dabei aber fast immer um die Organisation des Arbeitsprozesses: „wir teilen uns das auf und fragen magst du jetzt schleifen oder soll ich schleifen gehen oder wer halt gerade Zeit hat. Dann schauen wir halt, dass wir das die Woche schaffen“ (I9, PG3).

Neuerungen werden im Austausch mit den Beschäftigten entweder durch die Geschäftsführung eingeführt, wie etwa neue CNC-Drehbänke oder können auch von den Arbeiter:innen selbst an den Vorstand herangetragen werden, welcher dann über die Anwendung entscheidet. Als ein Beispiel für eine Produktionsverbesserung wurde im Interview die Idee genannt, bestimmte Hilfsmittel in der Produktion mittels eines 3D-Druckers selbst zu fertigen. Auch das spezifische Fachwissen der Arbeiter:innen für ihren konkreten Arbeitsschritt wurde besonders betont, da niemand sonst diesen so gut ausführen kann. Daher kann dieses Wissen auch zur Verbesserung des Arbeitsschrittes am besten von diesen Personen kommen. Dies entspricht für die Genoss:innen der konstruktiven strukturellen Macht, da sie sich immer auch als Mitunternehmer:innen identifizieren, was bedeutet, dass ein effizienterer Arbeitsablauf auch mehr Gewinnausschüttung bedeuten kann. Diese Denkweise wird auch in Bezug auf die Qualitätssicherung sichtbar, in welche neue Mitglieder hinein sozialisiert werden: „Also es sagt jetzt keiner ‚du Depp, nächstes Mal machst du das gescheit‘, sondern, vielleicht sagt er dann auch schon ‚du Depp, du machst das gescheit‘, aber deswegen! Das ist jetzt ein bisschen schwer zum Ausdrücken“ (I8, PG3). Dazu gehört für die Interviewten aber auch, dass sie ganz hinter ihrem Produkt stehen können und von ihm und seiner Qualität überzeugt sind.

Zu den Arbeitsbedingungen dieser Ebene gehört auch das Lohnsystem, welches nicht auf der betrieblichen Ebene gemeinschaftlich ausgehandelt wird, sondern dem Aufgabengebiet des Vorstandes unterliegt und über das bei den Interviewten stellenweise auch Unwissen herrschte. Der Betrieb arbeitet mit einem Entlohnungssystem, das optional eine Bezahlung nach Leistungslohn beinhaltet. Während ein:e Gesell:in zu Beginn mit 18 € pro Stunde startet, kann er:sie über den

Stückakkord „sehr gutes Geld“ (I7, PG3) verdienen. Somit wird der Lohn auch jeweils für sich verhandelt. Diese Arbeitsweise fördert auch eine sehr genaue Betriebsdatenerfassung, welche es einerseits ermöglicht, präzise Lieferzeiten anzugeben, aber andererseits ebenso genaue Leistungsdaten für einzelne Mitarbeitenden zu generieren.

Wie ersichtlich wurde, ist diese unterste Ebene eine schwache Öffentlichkeit und unterscheidet sich nur in Bezug auf das Mitunternehmertum von anderen Betrieben und es gibt keine Möglichkeit, verbindliche Entscheidungen zu treffen, sondern lediglich zu Verbesserung des Arbeitsprozesses über diesen zu kommunizieren. Der Zugang zu dieser Öffentlichkeit ist dafür auch ohne Mitgliedschaft möglich, da alle Arbeiter:innen in den Fertigungsinseln mitsprechen dürfen. Gleichzeitig wurde klar, dass diese Form der Öffentlichkeit, keine emanzipatorische Kollektivierung von Problemen des Arbeitsplatzes durch Partizipationsprozesse ermöglicht, sondern schlussendlich nur durch die Geschäftsführung gewehrt wird, um den Ertrag zu steigern.

4.3.2 Zimmerei Grünspecht eG

Bei der Zimmerei Grünspecht eG ist die Struktur dieser Ebene nicht grundlegend anders: Die verschiedenen Arbeitsgruppen sind hier allerdings die Teams, auf den jeweiligen Baustellen und in der Betriebshalle, für das Vorfertigen von Holzhäusern. Diese Baustellenteams werden ausgehend vom Vorstand nach benötigter Kompetenz und Anfahrtswegen Top-down gebildet. Für die Arbeit in diesen Gruppen gibt es wie in der Baubranche üblich viele Vorgaben, durch Pläne oder Gesetze. Abseits davon ist für die Zimmerleute aber immer eine Variabilität und Offenheit für Verbesserungen bei der Ausführung der Arbeitsschritte gegeben und Vorschläge zum Arbeitsablauf können jederzeit in das Team eingebracht werden. Sie besitzen durch ihre Selbstständigkeit die strukturelle Macht, sich konstruktiv in den Arbeitsprozess mit einzubringen. Dies basiert viel auf gegenseitigem Vertrauen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden, sowie der Einstellung des Mitunternehmertums, sprich für sich bzw. die Gemeinschaft zu arbeiten

und nicht für etwaige Firmenbesitzer:innen: Da „es halt im Kopf stattfindet, dass es für dich selber ist, dass du arbeitest. Das Mindset ist ja quasi schon: ‚Das ist meine Zimmerei. Das sind meine Genossen‘“ (I1, PG1). Für die Mitarbeitenden drückt sich dies auch in einem „Geben und Nehmen“ mit der Firma aus, bei dem klar ist, „was muss ich leisten, damit es der Firma gut geht und was kann ich tun, damit es mir auch gut geht. Und das muss einfach in einem gewissen Gleichgewicht bleiben“ (I2, PG1).

Diese Gleichzeitigkeit vom ökonomischen und sozialen Charakter der Kooperative verdeutlicht auch das Förderprinzip, nach dem die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Vordergrund stehen. Neben der Sicherheit eines Arbeitsplatzes, geht es vor allem darum, diesen angenehmen zu gestalten: Durch ein gutes Betriebsklima, passende Arbeitszeiten, eine sinnvolle ökologische Handwerksarbeit, die nicht für sich selbst geleistet wird. Somit steht die Kapitalvermehrung nicht im Mittelpunkt, sondern die Belegschaftsbedürfnisse. Auf diesem Weg sollen möglichst alle Mitgenommen werden:

Damit „jeder Mensch, so wie er ist, hier quasi sein kann und mitkommt. Und dass man probiert, hier etwas zu kreieren, dass möglichst Lebensentwürfe verwirklicht werden können. Dass Lebenswelt und Arbeitswelt verschmelzen bzw. realisierbar werden. Mit Familienleben, mit Krankheiten, mit gewissen Schwierigkeiten, die man so hat in seinem Leben. Und trotzdem kriegt man jetzt nicht deshalb nur den Besen in die Hand und muss in die Ecke gehen oder was weiß ich. Sondern kriegt eine Wertschätzung, trotzdem“ (I1, PG1).

Dieser Anspruch eine echte Solidargemeinschaft zu sein entspricht genau dem Solidaritätsprinzip und zeigt sich im Bewusstsein der einzelnen Mitarbeitenden, die ein Verständnis dafür haben, dass in unterschiedlichen Lebenslagen unterschiedliches geleistet werden kann. Einräumen lässt sich hierbei, dass dies bei den besonders guten Löhnen des Betriebes auch leichter zu handhaben ist, im Vergleich zu sehr niedrigen Löhnen, wie das nächste Beispiel deutlich machen wird.

Schlussendlich sind die Öffentlichkeiten der untersten Ebene der genossenschaftlichen Zimmerei primär auf den Arbeitsablauf und dessen Verbesserung fokussiert. Sie sind für alle Betriebsangehörigen zu-

gänglich, aber haben keinen bindenden Charakter und sind somit schwache Öffentlichkeiten. An der solidarischen Gestaltung der Arbeitsbedingungen werden die Auswirkungen der kollektiven Entscheidungen der Betriebsebene sichtbar.

4.3.3 Gärtnerei Ulenburg eG

Die unterste Öffentlichkeitsebene der Gärtnerei Ulenburg eG strukturiert sich ebenfalls in Abteilungen anhand des Arbeitsprozesses selbst. Für den Gemüseanbauhof sind dies die Fachbereiche Jungpflanzen, Gewächshaus, Ernte, Freiland, Technik, und Büro. In diesen gibt es jeweils zwei Abteilungsleiter:innen, meist langjährige Mitarbeitende, die sich freiwillig für diese Aufgabe bereiterklären, um der Gruppe im Arbeitsalltag Struktur zu geben. Die Leitung wird dabei als eine organisatorische Rolle wahrgenommen und nicht als Vorgesetzte oder Unternehmer:innen. Denn diese Hierarchien entstehen Bottom-up und dessen Entscheidungen können im nächsten basisdemokratischen Plenum revidiert werden, was nochmal das starke Demokratieprinzip, auch im operationalen Bereich verdeutlicht. Generell besteht der Anspruch „die Entscheidung möglichst in den kleinen Gruppen [zu] lassen“ (I4, PG2), bei den Arbeiter:innen, die sie auch am meisten betreffen. Für den Arbeitsprozess sind die beiden täglichen Besprechungen vor Arbeitsbeginn und in der Mittagspause relevant, um den organisatorischen Ablauf des Arbeitstages im gesamten Betrieb abzuklären. Hier werden Arbeitskräfte auf die verschiedenen Arbeitsgruppen (um)verteilt, je nach Priorität oder äußeren Umständen, wie etwa die Witterung oder Schädlingsbefall. Werden diese Faktoren zu spät bemerkt oder ändern sie sich spontan, wird die Aufteilung entsprechend angepasst. Generell können die Mitarbeitenden ihre Wünsche nach Arbeitspumpe aber auch konkreter Tätigkeiten jederzeit äußern und es wird versucht, diese möglich zu machen.

Die Arbeitsschritte sind größtenteils durch die Tätigkeit selbst sowie die Vorgaben der Bio-Land-Richtlinien vorgegeben und erschienen den Beschäftigten wenig diskutabel. Die einzelne Arbeitsgruppe kann

durchaus autonom Arbeiten, da ihnen immer so viel Spielraum wie möglich offensteht. Vorschläge für geschicktere Arbeitsgestaltung können daher jederzeit in die Gruppe eingebracht werden:

„[W]enn man irgendwie im Freiland etwas anders aussehen möchte, mit einem anderen Abstand oder so würde ich das schon noch mal mit dem Abteilungsleiter absprechen oder mit der Abteilung wie die das sehen“. „Aber man guckt ja auch irgendwie immer, wie man es verbessern könnte oder so. Also man hat da auf jeden Fall eine Freiheit“ (I5, PG2).

Darin wird auch das intrinsische Interesse der Belegschaft sichtbar, den Betrieb durch verbesserte Arbeitsprozesse voranzubringen. Die Arbeiter:innen machen regelmäßig Vorschläge für mögliche Anschaffungen, welche einerseits die körperliche Arbeit vereinfachen und andererseits auch Kosten durch mehr Effizienz zu senken. Diese können in die regelmäßigen Plenars eingebracht werden, worin die strukturelle Macht der Genoss:innen sichtbar wird. Damit sind es zwar betriebsweite Entscheidungen, sie betreffen aber unmittelbar die konkreten Tätigkeiten.

In den Interviews wurden zahlreiche Beispiele für Diskussionen zu Neuanschaffungen genannt, wie etwa verschiedene neue Maschinen, der Neubau von Gewächshäusern oder eine neue Spritze. Diese betrieblichen Investitionen werden aus Erlebnissen der eigenen Arbeits Erfahrung mit ineffizienten älteren Maschinen oder der körperlichen Anstrengung hervorgebracht und zielen auf Arbeitserleichterungen ab. Das Kollektiv möchte sich die Arbeit so angenehm wie unter den wirtschaftlichen Bedingungen möglich gestalten, was als Ermöglichung von Erfahrungen gewertet werden kann, da die Probleme vom Arbeitsplatz kollektiviert und angegangen werden können. In der Regel findet sich nach einem ersten Vorschlag ein kleiner Arbeitskreis zusammen, welcher die jeweilige Idee weiter ausarbeitet, und eine Diskussionsgrundlage vorbereitet. Diese wird dann wieder ins gemeinsame Plenum eingebracht und eine Entscheidung getroffen oder mit Fragen und Arbeitsaufträgen an die Kleingruppe zurückgegeben.

Die Gleichzeitigkeit von Arbeitserleichterung und Effizienzsteigerungen in den Diskussionen um neue Anschaffungen machen auch das Mitunternehmertum der Belegschaft ersichtlich. Denn diese hat ein klares Bewusstsein für ihre Verantwortung für das Gelingen des

Betriebes im ökonomischen Sinne: „Natürlich sind wir rein formell Angestellte. Aber wir verstehen uns ja als Unternehmer:innen“ (I4, PG2), welche dadurch auch „eine andere Loyalität dem Betrieb gegenüber“ (I6, PG2) entwickelt, weil sie eben nicht nur Angestellte sind, sondern auch über das Unternehmen mitentscheiden – ganz dem Identitätsprinzip entsprechend.

Eng damit verbunden ist das Förderprinzip, nach dem die Bedürfnisse der Genoss:innen im Vordergrund stehen und nicht das Kapital: „das ist ja nicht so, dass du dem Chef so gesehen das ganze Geld hinten reinschüppst, sondern so, dass du halt auch so gesehen mit dran beteiligt bist. Also mitbeteiligt an dem Gewinn“ (I5, PG2). Ebenso gehören für die Interviewten dazu aber auch Arbeitsplätze mit einer sinnstiftenden Tätigkeit, was im bewussten biologischen Gemüseanbau gesehen wird, sowie ein solidarisches Miteinander in der Kommunikation und der Zusammenarbeit im Betriebsalltag. Daran kann auch das Solidaritätsprinzip anschließen, da die Betriebsgemeinschaft der Kolleg:innen die alternative Unternehmensführung unterstreicht.

Die Qualität der Öffentlichkeit auf dieser Ebene zeichnet sich zunächst durch Anstöße zur Kollektivierung aus, lässt sich aber nicht als starke Öffentlichkeit bezeichnen, wenngleich sehr konkrete Regelungen für die gemeinsame Arbeit auf betrieblicher Ebene getroffen werden können. Dennoch gibt es hier Einschränkungen insbesondere für die Saisonarbeiter:innen ohne Festanstellung im Betrieb, welchen der Zugang zu dieser Ebene nicht ermöglicht wird. Einerseits werden diese als vollwertige, wenn auch temporäre Arbeitskräfte charakterisiert: „[U]nsere Saisonkräfte, die sind oft auch ja schon viele Jahre hier und sind selber auch sehr... wissen total gut Bescheid und auf die kann man sich auch einfach verlassen“ (I6, PG2). Andererseits werden sie als Nicht-Mitglieder trotz ihrer Verantwortung am Arbeitsplatz nicht aktiv in Entscheidungen einbezogen: „Also die Besprechung machen die nicht mit, aber so in der Erntegruppe... Die treffen jetzt nicht unbedingt verantwortungsvolle Entscheidung, aber so Sachen wie: ‚meint ihr, den können wir noch ernten, den Salat?‘“ (I6, PG2). Durch den Ausschluss des Plenums in der Mittagspause, durch andere Pausenzei-

ten, werden sie von der betrieblichen Ebene ausgeschlossen, weswegen die Hierarchien auf der untersten Ebene für sie dadurch einen anderen Stellenwert bekommen.

4.4 Überbetriebliche Öffentlichkeiten der Genossenschaften

Die überbetriebliche Ebene genossenschaftlicher Öffentlichkeiten, als Formen der Kooperation mit anderen Akteuren, zeigt viele Unterschiede zwischen den Betrieben: Von nahezu keiner strukturierten Kommunikation nach außen, über selektive politisches Engagement bis hin zu Mitarbeit in solidarischen und ökologischen Organisationen.

4.4.1 Miraphone eG

Die Produktivgenossenschaft Miraphone eG nimmt als Unternehmen nicht aktiv an überbetrieblichen Diskursen teil. Sie ist zwar Mitglied im Bundesverband der deutschen Musikinstrumentenhersteller, agiert dort aber sehr passiv. Eine politische Interessenvertretung durch andere Verbände wird gegenwärtig bewusst abgelehnt, da nach Ansicht des Vorstandes damit schlechte Erfahrungen gemacht wurden, in der Auskünfte des Betriebes aufgrund von Auflagen am Ende gegen ihn verwendet wurden. Damit wird die Organisationsmacht, ebenso wie die gesellschaftliche Macht, von der Genossenschaft nicht genutzt und auf Zusammenarbeiten mit anderen Organisationen bewusst verzichtet.

Die verpflichtende Mitgliedschaft im Prüfungsverband wird ambivalent eingeschätzt: Während der Aufsichtsrat ihn im Alltagsgeschäft als neutrale Instanz schätzt, wird er vom Vorstand nicht in allen Fällen als Hilfe angesehen, da er eher für kleinere Genossenschaften ausgelegt sei. Er ist überwiegend für Prüfung der formalen Korrektheit der internen Abläufe zuständig und wird nicht als politischer Akteur wahrgenommen. Somit ist der Verband keine Struktur, die genossenschaftliche Erfahrungen in weitere Sphären der Öffentlichkeit trägt oder etwa geteilte Erfahrungen aus verschiedenen Genossenschaften bündelt und verarbeitet.

Auch bezogen auf die individuelle Perspektive der Genossenschaftler:innen zeigt sich kaum eine emanzipatorische Erfahrungsbildung, da bspw. keine aktive Auseinandersetzung mit dem Genossenschaftsmodell außerhalb des Betriebes stattfindet, etwa in Gesprächen im persönlichen Umfeld. Ebenso wird eine Gewerkschaftsmitgliedschaft im Interview als gegenläufig zum Genossenschaftsmodell empfunden: „Weil du schneidest dir ja im Endeffekt ins eigene Fleisch. Man sitzt ja in zwei Lager“ (I8, PG3). Diese Sichtweise mag aus individueller Perspektive zwar im ersten Moment naheliegend sein, aber ein kollektiver Blick auf die organisierte Arbeiterbewegung würde die Gleichzeitigkeit von Genossenschaft und Gewerkschaft nicht ausschließen. Das Solidaritätsprinzip ist an dieser Stelle demnach nicht über den Betrieb hinaus ausgeprägt. Teilweise wird es aber dennoch erfüllt, indem die enorme Langlebigkeit über Generationen, welche durch die hohe Qualität erreicht wird, eine stellenweise gemeinwohlorientierte Unternehmensausrichtung interpretiert wird.

4.4.2 Zimmerei Grünspecht eG

Die Zimmerei-Genossenschaft Grünspecht eG agiert auf dieser Ebene grundsätzlich anders. So ist etwa das Verhältnis zum Prüfverband deutlich skeptischer: „da sind wir halt Mitglied, weil wir müssen, aber nicht, weil wir wollen“ (I1, PG1) und es gibt keine weitere Zusammenarbeit über dieses Verhältnis hinaus.

Auch andere Bereiche, wie z. B. die Mitgliedschaft in der regionalen Innung, welche für viele Handwerksbetriebe wichtig ist, wird aus der Sicht des Vorstandes seiner Aufgabe als politische Interessenvertretung nicht gerecht und nicht als nützlich für die Genossenschaft betrachtet, da es dort keine befriedigende Beteiligungsform gibt. Im Interview äußerte er den Wunsch, dort etwa mit anderen Betrieben über die tariflichen Löhne und die generellen Arbeitsbedingungen in einen Austausch zu kommen, im Sinne einer generellen Mitarbeitendenzufriedenheit der Branche. Daran wird eine strukturelle Lücke der nächsthöheren

Öffentlichkeit in Bezug auf das Zimmereishandwerk sichtbar, da die politischen Interessen nicht weiter kommuniziert werden können.

Ganz anders sieht dies für den Themenschwerpunkt der Nachhaltigkeit aus, denn hier ist die Genossenschaft mehrfach aktiv: z. B. in einer Vernetzung des auf Nachhaltigkeit fokussierten Gewerbegebietes, in politischen Initiativen der Stadt Freiburg oder dem Fachverband für Strohballenbau. Nach eigener Aussage wird das jeweilige Engagement aus Überzeugung für die Inhalte verfolgt und nicht für die Selbstdarstellung, das nächste Audit oder neue Aufträge. Die Mitarbeit im Fachverband war bspw. zunächst ein Impulsgeber und eine Wissensquelle für den Strohballenbau. Nun engagiert sich die Genossenschaft dort, um ihrerseits Wissen weiterzugeben und organisiert bspw. Fachtagungen mit. Das Engagement auf diesem Gebiet ist wichtig für das Unternehmen, da der Bau mit Stroh auch aufgrund seiner geringen Verbreitung mit einigen Problemen etwa bezüglich der Brandschutzbestimmungen zu kämpfen hat: „Wir hoffen natürlich, dass sich die Bauweise weiter herumspricht, irgendwann etabliert und dass für uns dann wieder Aufträge dabei rauskommen“ (I2, PG1). Darin zeigt sich die Verwendung von Organisationsmacht durch den Betrieb.

Diese Netzwerke und Aktivitäten des Unternehmens sind deutlich weniger institutionalisiert, als die Innung. Deswegen ist es auch nicht verwunderlich, dass auch eine Wissensvermittlung bezüglich des Genossenschaftsmodells und dessen betriebliche Praxis – für die der Betrieb vielfach angefragt wird – nicht etwa über den Prüfverband läuft, sondern unstrukturiert über direkte Anfragen und persönliche Empfehlungen. Diese Anfragen, das Wissen über nachhaltiges Bauen und genossenschaftlicher Betriebsführung weiterzugeben unterliegen immer einer betriebswirtschaftlichen Spannung, da dies unentgeltlich nur in einem bestimmten Rahmen für das Unternehmen möglich ist. Dennoch ist für die Aufsichtsrätin klar: „[W]ir sind nicht nur ein Handwerksbetrieb, der in diesem Baufeld tätig ist, sondern wir sind so viel darüber hinaus. Wir haben so viel zu sagen und so viel rauszubringen, wie es funktionieren kann“ (I2, PG1). Somit wird das Solidaritätsprinzip angewendet, indem einerseits gegenseitige Unterstützung mit

Wissen geleistet und andererseits der ökologische, sprich gemeinwohlorientierte Grundgedanke vertreten wird. Anzumerken ist dabei, dass die Teilnahme an solchen politischen Initiativen maßgeblich vom Engagement einzelner Personen abhängt und nicht etwa eine gesamtgenossenschaftliche Entscheidung ist. Vielmehr werden diese Aktivitäten von Mitgliedern gegenüber dem Vorstand vorgeschlagen und je nach freier Kapazität genehmigt und eigenverantwortlich übernommen.

In einem herausstechenden Antrag auf der Generalversammlung entschieden sich die Mitglieder dazu, zukünftig jährlich fünf Prozent des Gewinns zu spenden, was dem Solidaritätsprinzip auf dieser Ebene zugeordnet werden kann. Im Sinne der Qualität der Öffentlichkeit, kann dieser Beschluss so verstanden werden, dass er Ausdruck der Ermöglichung von Erfahrungen ist: Von der Belegschaft wurde anerkannt, dass sie sich mit ihrem wirtschaftlich erfolgreichen Betrieb auch finanziell in die Gesellschaft einbringen möchten und dabei (bewusst) an soziale, politische oder etwa feministische Organisationen spenden.

In Bezug auf den Blickwinkel von Schmidt und Weick auf die bürgerliche Gestalt der Organisationsform erscheint noch ein Kommentar des Vorstandes relevant, welcher sich beklagt, dass es die Rechtsform nicht leicht macht, Satzungen regelmäßig zu verändern, da dies einen Aufwändigen formalen Prozess mit Notar und Eintragungen in Registern nach sich zieht. Denn die „Satzung ist halt sehr bewegt“ (II, PG1) und diese bürokratischen Hürden kommen einer Kollektivierung in Form von Satzungsarbeit nicht gerade entgegen.

Insgesamt erscheint das Außenverhältnis des Kollektives aus Zimmereisachkräften als ein bewusst gewähltes Engagement in spezifischen Bereichen, wobei deutlich wird, dass sie dieses immer im Zusammenhang mit der ökonomischen Lage des Betriebes sehen müssen.

4.4.3 Gärtnerei Ulenburg eG

Die überbetriebliche Ebene ist im Fallbeispiel der Gärtnerei Ulenburg eG am strukturiertesten angelegt, da die Genossenschaft intensiv mit der Landwirtschaftskammer und vor allem mit dem Bio-Land-Verband

zusammenarbeitet. Dieser ist ein demokratisch organisierter Verband, der u. a. für den ökologischen Gemüseanbau ein eigenes Siegel vergibt, für das höhere Standards als für das ‚EU-Bio-Siegel‘⁹ gelten. Er ist somit auch eine politische Interessenvertretung für den Bio-Betrieb, da er sich für die nachhaltige Anbauform generell einsetzt. Damit hat sich die Genossenschaft gemeinsam mit weiteren ökologischen Höfen eine Organisationsmacht geschaffen, in welcher sie bereits kurz nach der Gründung des Bio-Land-Verbandes aktiv mitarbeitet. Der Betrieb bringt sich dort gezielt ein, wodurch er „bedingt die Sachen mitentscheiden [kann]. [...] Und du kriegst natürlich auch exklusiv die Informationen“ (I4, PG2) über Saatgut, Düngeverordnung und neue Techniken. Die Wissensvorteile und Mitbestimmung in den ökologischen Kriterien bringen der Genossenschaft natürlich auch leichte betriebswirtschaftliche Vorteile, da das Wissen schnell und konstant fließt, dies steht bei dem Engagement allerdings nicht im Vordergrund. Das Interesse liegt vielmehr darin, die nachhaltige Anbauform politisch zu unterstützen, was der Organisationsmacht entspricht. Das Engagement in der Landwirtschaftskammer ist gleichermaßen begründet, geht mit ähnlichen Effekten einher und hat dazu geführt, dass der Hof zum offiziellen Vorzeigebetrieb ernannt wurde.

Ebenso wichtig ist die Vernetzung mit anderen Höfen in der Regionalgruppe durch die Bio-Land-Mitgliedschaft. Denn dort zeigt sich auch der kooperative Charakter der Organisation, durch welchen sich zu anderen Bio-Betrieben ein kollegiales Verhältnis entwickelt und wirtschaftlich zusammenarbeiten entsteht:

„[W]ir bezeichnen ja auch unsere ganzen anderen Kollegen die hier Gemüse anbauen auch als Kollegen und nicht als Konkurrenz oder auch als Bio-Land Kollegen und eben weil man sich untereinander auch kennt durch diese Gruppen treffen und vernetzt und so. Das ist weniger so ein Ellbogen Ding: ‚wir müssen jetzt mehr Gemüse verkaufen als ihr‘. [...] wir haben auch einen benachbarten Betrieb der viele große neue Gewächshäuser hat, der aber nicht so groß ist wie wir, aber dann Abo-Kisten macht. Und der bezieht dann von uns Gemüse für seine Abo-Kisten, was er nicht anbaut und wir beziehen von dem im Sommer, Tomaten und Gurken für

9 www.bmel.de/DE/themen/landwirtschaft/oekologischer-landbau/bio-siegel.html

unsere Wochenmärkte und so, die wir nicht schaffen, hier anzubauen in unseren Häusern oder die Menge nicht schaffen und so. Das ist ganz schön eigentlich so“ (I6, PG2).

Das Solidaritätsprinzip lässt sich darin gleich mehrfach erkennen: In der ökonomischen Kooperation mit anderen Betrieben und dem politischen Zusammenschluss für die eigenen Interessen einzutreten und auch in der ökologischen Anbauweise an sich, da diese für eine nachhaltige und gemeinwohlorientierte Wirtschaftsweise steht. Dies weist daraufhin, dass die Genossenschaft ihre kollektiven Erfahrungen des kooperativen und ökologischen Wirtschaftens so ausbildeten, dass sie diese auch an eine höhere Ebene weiterreichen konnten. Ebenso ist die Mitarbeit in diesen Verbänden der Ausdruck eines gemeinschaftlichen Willens und viel weniger auf individuelles Engagement von Einzelpersonen zurückzuführen. Auch in dieser Genossenschaft zeigte sich aber ein passives Verhältnis zur organisierten Arbeiterschaft bzw. den Gewerkschaften, denn der Bezug zu ihr besteht nur ganz vereinzelt und nicht strukturell, was aber auch für die ganze Branche attestiert wird. Der genossenschaftliche Prüfungsverband scheint abseits einer Gründungsberatung keine aktive Rolle für die Produktivgenossenschaft zu spielen.

	PG1: Zimmerei Grünspecht eG	PG2: Gärtnerei Ulen- burg eG	PG3: Miraphone eG
Partizipation am Arbeitsplatz			
Strukturelle Macht:	Konstruktive ökologische Aufwertung	Konstruktive Neuanschaffungen	Konstruktive Prozessverbesserung
Förderprinzip:	Bedürfnisorientierte Arbeitszeitmodelle	Bedürfnisorientierte Arbeitserleichterungen	Bedürfnisorientierte Arbeitsplatzsicherheit
Starke Öffentlichkeit:	Nein	Nein	Nein
Institutionalisierte demokratische Strukturen			
Institutionelle Macht:	Demokratische Organe, Ombudsmänner & Betriebsversammlung	Demokratische Organe & basisdemokratische, tägliche Vollversammlung	Demokratische Organe
Demokratieprinzip:	Erweiterte Strukturen	Basisdemokratisch	Minimalausführung
Identitätsprinzip & gleichberechtigter Zugang:	Geringer Anteil von Nicht-Mitgliedern (ca. 19 %)	Sehr großer Anteil von Nicht-Mitgliedern (ca. 83 %)	Großer Anteil von Nicht-Mitgliedern (ca. 48 %)
Kollektivierung:	Ermöglichung möglichst flexibler Arbeitszeitmodelle für alle Lebenslagen	Neuanschaffungen zur Arbeitserleichterung, welche gemeinsam beraten werden	/
Überbetriebliche Öffentlichkeit			
Organisationsmacht:	Fachverbände und Netzwerke	Interessenverbände	/
Solidaritätsprinzip:	Nachhaltige Häuser	Ökologisches Gemüse, soziale und wirtschaftliche Kooperationen	Langlebige Instrumente
Erfahrungsbildung:	Teilen von Wissen mit Genossenschaftsmodell und nachhaltigem Bauen	Kooperation statt Konkurrenz	/

Tabelle 4: Ergebnisse anhand relevanter Arbeitsbeziehungen, Prinzipien, Kriterien
(Quelle: eigene Darstellung)