

## 5 Diskussion: Ambivalenz genossenschaftlicher Öffentlichkeit

Nachdem die Praxis der Betriebe auf den drei Ebenen der genossenschaftlichen Öffentlichkeiten, als auch deren Qualität dargelegt wurde, werden die Ergebnisse zunächst weiter gebündelt, um sie dann im Hinblick auf die Forschungsthemen zu diskutieren.

Die betriebliche Ebene – in Form der *Institutionalisierten demokratischen Strukturen* – als zentrales Element der hier untersuchten Öffentlichkeiten zeigte sich in allen Produktivgenossenschaften in unterschiedlicher Form. Die zentralen Organe Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung werden in allen Fallbeispielen unterschiedlich ausgelegt. So ist die Miraphone eG nahe an den gesetzlichen Mindestanforderungen gestaltet, wobei der Vorstand den kompletten operativen Geschäftsbereich für sich verantwortet und entsprechende Entscheidungen ohne strukturierte Absprachen mit der Belegschaft trifft. Somit nimmt auch die Generalversammlung den Charakter einer Informationsveranstaltung an, auf der die Gewinnausschüttung nur noch akzeptiert werden kann, lediglich Fragen zum Alltagsgeschäft gestellt werden und Anträge als nicht zur Abstimmung stehend deklariert werden. Das dies auch anders ausgelegt werden kann, zeigt sich bereits bei der Zimmerei Grünspecht eG, welche im direkten Vergleich eine unterschiedliche Dynamik mit der gleichen Struktur erreicht: Dort wird ein Setting geschaffen, indem Mitglieder nicht nur Fragen stellen, sondern auch Anträge einbringen, welche etwa in Bezug auf Anpassungen der Arbeitszeitmodelle zudem zur Abstimmung kommen.

Auch eine gemeinschaftliche Gewinnverwendung ist diskutiert worden. Zusätzlich wurde mit den Ombudsmännern und Betriebsversammlungen eine strukturelle Ergänzung vorgenommen, die eine Anlaufstelle für zwischenmenschliche Probleme und einen Austauschraum über betriebliche Ereignisse zwischen Belegschaft und Vorstand schafft. Die basisdemokratische Auslegung der genossenschaftlichen Struktur der Gärtnerei Ulenburg eG steigert den Grad der Partizipation nochmals, indem alle größeren Entscheidungen des Betriebes in die tägliche Vollversammlung der Arbeiter:innen gegeben werden und über Arbeitsbedingungen und Investitionen diskutiert wird. Dabei werden die Ämter nur noch formal besetzt und nur die gesetzlichen Mindestanforderungen erfüllt. In allen Betriebsfällen ähnlich, aber dennoch in unterschiedlicher Auslegung zeigte sich der bürgerliche Charakter des Aufsichtsratsgremiums: Während er in PG 3 als ein neutraler Punkt zwischen den Interessen der Mitglieder und dem betriebswirtschaftlichen Handeln des Vorstandes beschrieben wird und als institutionalisiertes Mitunternehmertum gesehen werden kann, ist er in PG 1 vielmehr ein Bindeglied zwischen dem Wunsch der Genoss:innen nach selbstbestimmten Wirtschaften und der bürgerlichen Rechtsform und in PG 2 eine formale Tätigkeit, welche als nicht intuitiv und unbeliebt beschrieben wird. Das *Demokratieprinzip* ist schlussendlich zwar in allen drei Betrieben gegeben, aber in unterschiedlichen Abstufungen. Maßgebend für den Grad der Demokratisierung kann eine Ausweitung der *institutionellen Macht* auf den operativen Bereich und zusätzliche betriebsratähnliche Strukturen sein, wodurch mehr Mitbestimmung ermöglicht und indirekte Hürden der formalen Genossenschaftsorgane entgegengewirkt wird.

Zentral für die betriebliche Öffentlichkeit ist auch die Frage, ob alle Betroffenen *gleichberechtigten Zugang* zu ihr erhalten, was erst durch die Mitgliedschaft in den Genossenschaften gegeben ist. Hier zeigte sich in allen Betrieben, dass innerhalb der ‚Kernbelegschaften‘ immer ein Selbstverständnis im Sinne des *Identitätsprinzips* vorherrschte, möglichst alle Arbeiter:innen dieses Bereichs mit in die Genossenschaft aufzunehmen. Abweichungen gab es immer dann, wenn sich die An-

stellungsverhältnisse unterscheiden und etwa aufgrund geringfügiger Beschäftigung, weil Mitarbeitende noch in Ausbildung (außer bei PG 2) oder als Leih- (PG3) bzw. Saisonarbeiter:innen (PG 2) angestellt sind. Je nach Branchenverhältnissen führte dies dann zu insgesamt hohen oder niedrigen Mitgliederanteilen, mit entsprechendem Partizipationsverlust. In der Zimmerei gibt es trotz höchstem Mitgliederanteil an der Belegschaft Bestrebungen, diesen weiter auszubauen, während auf dem Gemüsehof mit dem niedrigsten Mitgliederanteil dies für seine Angestellten auf den Märkten nicht angestrebt wird und auch bei den Instrumentenmacher:innen nur über das Ziel der erhöhten Festanstellung Erweiterungen denkbar sind.

Eine *Kollektivierung individueller Probleme* nach Schmidt und Weick konnte durchaus festgestellt werden, wobei diese direkt mit den demokratischen Strukturen zusammenzuhängen scheinen. Sind diese besonders lebendig und nahbar, wie im Falle der zweiten Genossenschaft, werden die Arbeiter:innen selbst aktiv, um ihre Arbeitsbedingungen, etwa in Form von Neuanschaffungen zu verbessern. Auch in der ersten Kooperative wurden, individuelle Probleme mit der Arbeitszeit kollektiv verarbeitet, wobei sich aber ebenso zeigte, dass das Interesse der Vermeidung von nicht ökologischen Materialien nicht über einen gemeinschaftlichen Prozess vereinbart wurde, sondern über direkte Gespräche zwischen einzelnen Mitarbeitenden. In der dritten Produktivgenossenschaft mit dem geringsten Partizipationsgrad scheint auch weniger emanzipatorische Praxis möglich zu sein, da sie den Mitgliedern in ihrer bürgerlichen Form entgegentritt und gegenwärtig nicht von diesen angeeignet wird. Trotzdem wird in allen Betrieben von einem guten Betriebsklima und zufriedenstellenden Arbeitsbedingungen berichtet.

Somit ist die institutionelle Ebene der genossenschaftlichen Öffentlichkeiten eng verbunden mit der Ausweitung und Aneignung der institutionellen Macht und dem Demokratieprinzip. Insbesondere dann, wenn die Ausgestaltung des gemeinsamen Arbeitens und Wirtschaftens nach eigenen Vorstellungen im Vordergrund steht und die Rechtsform

entsprechend so ausgelegt wird, dass sie nicht hinderlich ist, werden Kollektivierungsprozesse ermöglicht.

Bei der *Partizipation am Arbeitsplatz* als unterste Ebene genossenschaftlicher Öffentlichkeiten zeigte sich zwar deren formale Existenz, aber aufgrund der Ausrichtung auf die Arbeitseffizienz, kein grundlegender Unterschied zu herkömmlichen Betrieben. Alle Gruppeneinteilungen richten sich wenig überraschend am jeweiligen Arbeitsprozess selbst aus und werden nach dem Top-down-Prinzip geleitet, bis auf die basisdemokratische Gärtnerei, in welcher diese Rolle überwiegend organisatorischer Natur ist und freiwillig besetzt wird. Die Arbeitsplätze sind in allen Fällen insofern selbstständig, als zwar Vorgaben für die auszuführenden Arbeiten in Form von Maßzahlen, Bauplänen oder Bio-Richtlinien existieren, aber keine kleinteiligen Arbeitsschritte vorgegeben werden. Als selbstbestimmt können die Arbeitsplätze aber nicht bezeichnet werden, da sie in keine unmittelbaren *starken Öffentlichkeiten* – nach Fraser – eingebunden sind und Mitarbeitende dort nicht durch verbindliche Entscheidungen partizipieren können. Überhaupt ist die Kommunikation auf dieser Ebene primär auf die Tätigkeiten an sich ausgerichtet.

Dennoch zeigt sich aber die *strukturelle Macht* als Ressource der Mitarbeitenden, um in konstruktiver Partizipation ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Während sich dies in der Miraphone eG und der Zimmerei Grünspecht eG überwiegend in Verbesserungsvorschlägen zur effizienteren Gestaltung des Arbeitsprozesses äußert, steht in der Gärtnerei Ulenburg gleichermaßen die Arbeitserleichterung durch Neuanschaffungen im Fokus. Bei der erstgenannten Genossenschaft werden Vorschläge etwa direkt von den einzelnen Arbeiter:innen an den Vorstand herangebracht und von ihm entschieden. Bei der letztgenannten hingegen werden Vorschläge durch Kleingruppen vorbereitet und dann in das Plenum der Betriebsebene eingebracht. Dieser basisdemokratische Ansatz zeigt auch, dass diese Ebene *Kollektivierungsprozesse* unterstützt, wenn die Mitglieder über operative Entscheidungen mitbestimmen dürfen und so auf ihre Arbeitsplätze Einfluss nehmen können.

Das *Förderprinzip* zeigte sich unter diesem Blickwinkel unterschiedlich stark. Zwar wollen alle angenehme Arbeitsplätze schaffen, was aber sehr unterschiedlich interpretiert wurde, indem einerseits z. B. Leistungslohn gezahlt werden kann (PG3) und andererseits etwa eine möglichst inklusive Teilhabe im Betrieb in allen Lebenslagen ermöglicht werden soll (PG1). In allen Genossenschaften spielt immer auch das *Mitunternehmertum* der Genoss:innen eine wichtige Rolle, da sie sich stets bewusst sind, dass Effizienzsteigerungen durch ihre Ideen mehr ökonomischen Erfolg für die Gemeinschaft und somit auch für jeden persönlich einbringt. Finanzielle Anreize kommen aber auch in herkömmlichen Betrieben zum Einsatz. Der gleichberechtigte Zugang ist auf dieser Ebene über die Genossenschaftsmitgliedschaft hinweg gegeben. Dass die unterste Ebene aber überwiegend von den Entscheidungen der betrieblichen Öffentlichkeiten abhängig ist, wirkt aber wiederum einschränkend. Dies wird exemplarisch an den Saisonarbeiter:innen des Gemüsehofs deutlich, für welche die niedrigen Hierarchien am Arbeitsplatz somit eine andere Bedeutung bekommen.

Schlussendlich weist die Mikroebene der genossenschaftlichen Öffentlichkeiten in den Fallbeispielen durchaus konstruktive, strukturelle Machtressourcen auf, welche angespornt durch das Mitunternehmertum der Genoss:innen und der Bedürfnisorientierung genutzt werden. Gleichzeitig ist es keine starke Öffentlichkeit, die selbstbestimmte Arbeit ermöglicht, aber, zumindest im Fall einer Bottom-up-Struktur, Kollektivierungsprozesse unterstützen kann.

Auch in den *überbetrieblichen Öffentlichkeiten* der Genossenschaften zeigte sich deren Ambivalenz: Von nahezu keiner strukturierten Kommunikation nach außen über selektives politisches Engagement bis hin zur strukturellen Mitarbeit in solidarischen und ökologischen Organisationen. Der Blick auf die Arbeitsbeziehungen dieser Ebene zeigt zunächst, dass die gesellschaftliche Macht von keiner der Genossenschaften verwendet wurde. Die *Organisationsmacht* hingegen ist essenziell für die Ausbildung von überbetrieblichen Öffentlichkeiten: Erst das aktive Aufbauen struktureller Kontakte und Austauschmöglichkeiten schafft den Kommunikationsraum, insbesondere, weil

für alle Genossenschaften die verpflichtende Mitgliedschaft in den Genossenschaftsverbänden (wie erwartet) keine politische Interessenvertretung darstellt. Dabei wurde deutlich, dass je strukturierter die initiativ angestrebten Aktivitäten waren, desto ertragreicher konnte die Machtressource genutzt werden. So zeigte sich zunächst im Fall der Zimmerei Grünspecht eG, dass durch die Mitarbeit in Fachverbänden oder in Nachhaltigkeitsnetzwerken, das politisch-ideologische Handeln sich aus Überzeugung für Nachhaltigkeit einzusetzen, im Vordergrund steht. Doch auch positive Auswirkungen auf die Betriebswirtschaftlichkeit sind dabei im Hinterkopf, indem der Bekanntheitsgrad steigt und sich bürokratische Bedingungen für die nachhaltige Bautechnik verbessern. In der Gärtnerei Ulenburg eG hingegen geht das Engagement im Bio-Land-Verband über diesen Status hinaus, da dieser nicht nur eine politische Vertretung und vorteilhafte Informationsquelle ist, sondern auf regionaler Ebene auch kooperative, wirtschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Höfen unterstützt.

Darin zeigt sich bereits das *Solidaritätsprinzip* stark ausgeprägt, da die Kooperation im Verband nicht nur sozial und politisch ausgerichtet ist, sondern auch wirtschaftlich und ökologisch. Die gemeinwohlorientierte Ausrichtung der Genossenschaft, durch die hohen Ansprüche an den ökologischen Gemüseanbau verdeutlicht dies ebenso. Gleiches gilt auch für die Bauweise der Holzhäuser der Freiburger Produktivgenossenschaft, sowie die dortige Praxis Teile des Gewinns an verschiedene Organisationen zu spenden. In der Miraphone eG geht dieses Prinzip, abseits der langlebigen Produkte, nicht über den Betrieb hinaus, da kein Anschluss an die organisierte Arbeiterschaft existiert oder andere Kooperationen bestehen.

Damit fehlt dieser auch der Resonanzraum, um eine *Erfahrungsbildung* nach Negt und Kluge auf der überbetrieblichen Ebene zu ermöglichen. Denn erst ein kontinuierlicher gegenseitiger Austausch, wie ihn etwa die Zimmerei Grünspecht eG mit Fachverbänden, aber auch anderen Akteuren, geschaffen hat, um Wissen zu nachhaltigem Bauen und genossenschaftlichem Wirtschaften zu vermitteln, ermöglicht das Ausbilden von geteilten Erfahrungen. Auch die solidarische Praxis

der benachbarten Bio-Höfe ist starker Ausdruck einer solchen Erfahrungsbildung und macht eine strukturelle Weiterverarbeitung der auf Kooperation statt auf Konkurrenz ausgerichteten betrieblichen Praxis auf die nächste Ebene deutlich. Einschränkungen weisen alle Betriebe gleichermaßen im Hinblick auf den nicht existierenden Kontakt zur organisierten Arbeiter:innenschaft auf.

Somit ist der Umfang der überbetrieblichen Ebene abhängig von der Ausprägung der Organisationsmacht der Genossenschaft und zeigt sich umso emanzipativer, je mehr die verschiedenen Aspekte des Solidaritätsprinzips erfüllt sind, da dies für eine Erfahrungsbildung spricht.

Im Hinblick auf die beiden Forschungsthesen der vorliegenden Arbeit ist die Unterschiedlichkeit der angeführten Erkenntnisse entscheidend. Mit der ersten These, dass *die genossenschaftlichen Besitzverhältnisse und die daraus resultierenden Arbeitsbeziehung selbstbestimmte Öffentlichkeiten in den Betrieben ermöglichen*, wird auf die Struktur der betrieblichen bzw. genossenschaftlichen Öffentlichkeiten abgezielt. Unter Rückgriff auf die bearbeitete Empirie lässt sich diese theoretische Vermutung prinzipiell bestätigen: Die veränderten Arbeitsbeziehungen, welche die genossenschaftlichen Besitzverhältnisse ermöglichen, sind elementar für die Öffentlichkeiten des Betriebes. Am deutlichsten macht dies die institutionelle Macht in Bezug auf die institutionalisierten demokratischen Strukturen, da diese grundlegend in allen Kooperativen gegeben war. Durch die selbstbestimmten genossenschaftlichen Organe – sprich dem Demokratieprinzip – ist es dort formal immer möglich einen Austausch über die Themen der Arbeitswelt einzufordern, auch wenn die Auslegung, auf welche Bereiche Einfluss genommen werden kann, in den genossenschaftlichen Fallbeispielen unterschiedlich ausgelegt wird. Essenziell dafür zeigte sich, wie im Vorhinein bereits angenommen, die Erfüllung des Identitätsprinzips durch einen möglichst geringen Anteil von Nicht-Mitgliedern im Betrieb, da so der gleichberechtigte Zugang nach Habermas zu dieser Öffentlichkeit ermöglicht wird. Für die unterste Ebene gilt dies hingegen nicht bzw. nur kaum. Zwar wird die strukturelle Macht in ihrer konstruktiven

Form insbesondere durch das Mitunternehmertum ersichtlich, bleibt aber überwiegend – so wie in herkömmlichen Betrieben auch – ein Austausch über die Ausführung der Tätigkeiten an sich. Die Partizipation am Arbeitsplatz dient somit primär der Effizienzsteigerung und ist nicht selbstbestimmt. Dies liegt auch daran, dass diese Öffentlichkeit nach Fraser keine starke Form annimmt, ganz im Gegensatz zur nächsthöheren Ebene. Dennoch bietet die betriebliche Ebene die Möglichkeit, die dortigen Erlebnisse aufzugreifen und Veränderungen anzustreben, wie es in der Gärtnerei Ulenburg eG praktiziert wird. Die dritte Ebene zeigt wiederum, dass die Arbeiter:innen in Genossenschaften vor allem mit der Organisationsmacht eine gute Ausgangslage haben, um ihre Öffentlichkeit über den Betrieb auszuweiten, wie bspw. durch Fach- oder Interessenverbände. Allerdings ist dies bei weitem nicht gesetzt, sehr unterschiedlich ausgeprägt und wird keineswegs durch etablierte Strukturen in allen Branchen unterstützt.

Die zweite These, nach der *die genossenschaftlichen Öffentlichkeiten eine Kollektivierung individueller Probleme kapitalistischer Produktionsweisen ermöglichen, die sich in Forderungen nach verbesserten Arbeitsbedingungen ausdrücken*, kann grundlegend bestätigt werden. Allerdings ist an dieser Stelle deutlich zu betonen, dass es sich dabei nicht etwa um einen Automatismus handelt, der, sobald eine Öffentlichkeit im Betrieb existiert, dafür sorgt, dass Kollektivierungsprozesse stattfinden. Denn solche Prozesse im Sinne Negt und Kluge's bzw. vielmehr Schmidt und Weick's zeigten sich mehrfach, aber eben nicht in allen Produktivgenossenschaften. Zunächst war in allen Fallbeispielen den Arbeiter:innen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit bzw. ihres Produkts in Form von hoher Qualität, Nachhaltigkeit und/oder Ökologie besonders wichtig, worin auch der gemeinwohlorientierte Aspekt des Solidaritätsprinzips zu finden ist. Damit ist eine geteilte Idee wofür gearbeitet werden soll in allen Genossenschaften bereits in dessen Gründung verankert. Wie durch die Organisationsform die Kollektivierung von Arbeitsproblemen unterstützt wird, zeigte sich beispielhaft auf dem genossenschaftlichen Gemüsehof, auf welchem sich die Arbeiter:innen die Rechtsform für ihren Kollektivbetrieb zu Nutze gemacht haben und



regelmäßig neue Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen einbringen und gemeinsam entscheiden. Auch auf der überbetrieblichen Ebene wird die Kollektivierung durch die sozialen und wirtschaftlichen Kooperationen dort lebendig. In abgeschwächter Form ist dies auch in der selbstverwalteten Zimmerei vorzufinden, welche etwa die Arbeitszeitmodelle gemeinschaftlich ausgehandelt hat, aber die genossenschaftliche Struktur nicht für die Durchsetzung der Verwendung von ausschließlich ökologischen Materialien genutzt wurde. Über den Betrieb hinaus ist die Genossenschaft zwar aktiv und teilt ihre Erfahrungen mit dem Genossenschaftsmodell und der nachhaltigen Bauweise, wenn auch weniger strukturiert. In der Arbeiter:innengenossenschaft für Blechblasinstrumente können hingegen auf keiner der Ebenen Kollektivierungsprozesse festgestellt werden, da abgesehen von Nachfragen selbst seltene Wortergreifungen auf Generalversammlungen abgewiegt werden.

Die Diskussion der Arbeitsthesen auf der Grundlage der Zusammenfassung des empirischen Materials machte deutlich, dass diese zwar angenommen werden können, aber die Ambivalenz der drei Betriebsfälle berücksichtigt werden muss. Nachfolgend kann nun die Forschungsfrage beantwortet und ein Fazit gezogen werden.

