Genossenschaften als emanzipative Nischen der Ökonomie? Erkundungen auf Basis genossenschaftlicher Fallstudien

Irma Rybnikova & Ronald Hartz¹

Full Paper für Momentum 14: Emanzipation

Track 4: Organisierte Emanzipation?

Einleitung

Seit jeher beanspruchen Genossenschaften ihrem Ideal nach eine Vorbildstellung für demokratische Organisationsformen. Ausgehend von dem sogenannten Prinzip "Ein Mann – eine Stimme" können genossenschaftliche Betriebe zunächst als eine institutionalisierte Emanzipationsform in Abgrenzung zu konventionellen hierarchischen und shareholder-bezogenen Entscheidungsstrukturen ("one share-one vote") in Organisationen angesehen werden. Nicht zuletzt auch aus diesem Grund finden Genossenschaften in der gegenwärtigen Diskussion alternative Arbeitsum Organisationskonzepte (wieder) verstärkte Beachtung (Allgeier 2011, Vogt 2013). So konstatiert Allgeier, dass "spätestens seitdem die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise zu einer kollektiven Verunsicherung geführt hat, [...] sich eine Rückbesinnung auf den genossenschaftlichen Kooperations- und Selbsthilfeansatz beobachten [lässt]" (Allgeier 2011, 7). Die Ausrufung des Jahres 2012 zum "Jahr der Genossenschaften" durch die Vereinten Nationen setzte hier einen weiteren Impuls. Es gelte zu erkennen, so in der UN-Resolution, dass "die Genossenschaften in ihren verschiedenen Formen die breitestmögliche Mitwirkung aller Menschen [...] an der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung fördern, zu einem wichtigen Faktor dieser Entwicklung werden und zur Beseitigung der Armut beitragen" (UN 2009, A/Res/64/136: 1).

Vor dem Hintergrund dieser (partiellen) Renaissance des Genossenschaftsidee und der im Krisenkontext mit den Genossenschaften verbundenen wirtschaftsdemokratisch-emanzipativen Hoffnungen soll im folgenden Beitrag zunächst ein kurzer Überblick über den Stand der Forschung zur Partizipation in Genossenschaften gegeben werden. Anschließend werden durch erste Interviews in Genossenschaften gewonnene qualitative Befunde zur Praxis der Partizipation in Genossenschaften vorgestellt und diskutiert. Diese sollen - in Ergänzung zu den bisherigen Befunden der Forschung - ein weiteres Schlaglicht auf die mit den Genossenschaften als alternativer Wirtschaftsform verknüpften Bestrebungen nach Partizipation und Solidarität werfen.

Stand der Forschung

Auf den deutschen Kontext bezogen, liegt eine Reihe von empirischen Forschungsarbeiten vor, die sich mit den Partizipationspraktiken in den Genossenschaften befasst. Alle zeichnen sich dadurch aus, dass sie primär die Partizipation der Mitglieder der Genossenschaften adressieren. Die

¹ Kontakt: Irma Rybnikova, TU Chemnitz, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft, E-Mail: irma.rybnikova@wirtschaft.tu-chemnitz.de; Ronald Hartz, TU Chemnitz, Juniorprofessur Europäisches Management, E-Mail: ronald.hartz@wirtschaft.tu-chemnitz.de.

Mitarbeiter der Genossenschaften als (partizipierende) Akteure finden kaum Beachtung. Die Ergebnisse der meisten Studien vermitteln ein kritisches Bild hinsichtlich der vorhandenen Partizipationspraktiken: In den Genossenschaften ist direkte Partizipation durch Mitglieder eher selten anzutreffen, stattdessen überwiegt repräsentative Partizipation, z.B. in Form von Vertreterversammlungen, die unter Umständen eine Verringerung direkter Beteiligung an Entscheidungen in Genossenschaften nach sich zieht (Runkel 2003: 82). Nicht selten beschränkt sich die Partizipation der Mitglieder auf das Ankreuzen eines Kandidaten bei der Vertreterwahl, Was manche Autoren dazu veranlasst, diese formalisierte Mitgliederbeteiligung als eine "Farce" der Partizipation anzusehen (Bonus 1994).

Die ent-demokratisierenden Tendenzen werden insbesondere in Zusammenhang mit der Größe der Genossenschaften gebracht. Nicht selten wird in den Studien beklagt, dass die großen Genossenschaften mehr den konventionellen Unternehmenstypen ähneln. Hier herrschen formalisierte und ritualisierte Strukturen der Mitgliederpartizipation vor (vgl. Großfeld/Apel 1977: 185; Flieger 1996: 34), damit einhergehend eine niedrige Aktivität der Mitglieder , da sie auf die Managementebene kaum ernsthaften Einfluss ausüben können (Koskivaara-Rautsola 1984). In anderen Studien wird die determinierende Wirkung der Größe von Genossenschaften mit dem Hinweis relativiert, dass eine zunehmende Hierarchisierung in Organisationen nicht automatisch einen Schwund an Partizipationsmöglichkeiten bedeuten muss, vor allem dann nicht, wenn durchlässigere Hierarchieformen institutionalisiert werden (Runkel 2003: 92).

Weitere Autoren wenden sich dem Kontext von Genossenschaften zu und zeigen beispielsweise, dass durchlässige Hierarchieformen auch in großen Genossenschaften für die Aufrechterhaltung der Partizipationsmöglichkeiten sorgen (Runkel 2003: 92) oder dass die Managementdominanz und der Rückgang direkter Partizipation in Genossenschaften stärker bei ökonomischen Problemen beobachtet werden (Hettlage et al. 1989). Im Unterschied hierzu vermerkt Koskivaara-Rautsola (1984), dass bei schlechter wirtschaftlicher Lage die Aktivität der Mitglieder zuzunehmen scheint, bei wirtschaftlicher Prosperität von Genossenschaften ist hingegen "zufriedene Passivität" der Mitglieder festzustellen (Koskivaara-Rautsola 1984).

Die bisherigen Studien verdeutlichen jedoch auch die Vielfalt der möglichen und der praktizierenden Partizipationsformen in Genossenschaften. Notz (2004) sowie Theurl und Schweinsberger (2004) beispielweise, dass die Genossenschaften die gesetzlich zeigen vorgeschriebene Generalversammlung ihrer Mitglieder durchaus unterschiedlich häufig einberufen, in manchen Betrieben findet das Plenum einmal wöchentlich anstatt einmal jährlich statt. Die Autorinnen beobachten auch weit darüber hinausgehende Partizipationsmöglichkeiten, wie informellen Kontakt der Mitglieder zur Geschäftsführung und/oder untereinander, Teilnahme an Gremien oder regelmäßige Informationszeitung. Arbeitsgruppen sowie eine Die Heterogenität Partizipationspraktiken in Genossenschaften bestätigt auch die von Vilmar und Weber (2004) zitierte quantitative Untersuchung von Genossenschaftsmitgliedern, in der beobachtet wird, dass die Partizipation in den vier untersuchten Genossenschaften zwischen einer unverbindlichen Mitsprache und einer gleichberechtigten Mitentscheidung aller Genoss innen variierte (Vilmar/Weber 2004: 126).

Die deutschen Genossenschaften stellen einen - auch hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen - Sonderfall der kooperativen Organisationsformen dar. Inwiefern und in welcher Weise die Forschung zum deutschen Genossenschaftswesen im Kontext der internationalen

Forschung zu Kooperativen eingeordnet werden kann, bedarf der weiteren Diskussion. Ein kurzer Blick auf ausgewählte empirische Studien zu Kooperativen in anderen Ländern scheint zumindest darauf hinzuweisen, dass die dortigen Erfahrungen mit der Mitgliederpartizipation durchaus vergleichbar sind. Die Studien verdeutlichen vielfältige Hürden, mit denen die konkrete Partizipationspraxis in Kooperativen zu tun hat. In seiner ethnographischen Beobachtung einer andalusischen Produktionsgenossenschaft zeigt Michel (1990), dass die Genossenschaftsführung dazu tendiert, die eigene Machtstellung auszubauen und den Einfluss der restlichen Mitglieder zu begrenzen (Michel 1990: 216 ff.), auch wenn das durch eine intensive Informations- und Kommunikationspolitik ,kaschiert' wird. In ihrer Studie auf Basis von Fallanalysen von USamerikanischen Kooperativen stellen Rothschild und Whitt (1986) fest, dass die meisten Kooperative mit dem Dilemma zwischen der Wert- (Demokratie) und der Zweckrationalität (Effizienz) konfrontiert werden; die anfänglichen partizipativen Strukturen werden in zahlreichen Kooperativen auf die Dauer aufgegeben. Ein anderes Bild hinsichtlich der Entwicklung von Partizipationspraktiken zeichnet eine aktuelle qualitative Fallstudie zur Mondragon Kooperative (Flecha/Ngai 2014). Hierbei rekonstruieren die Autoren die Strategien der Kooperative, das spannungsreiche Verhältnis von Internationalisierungsaktivitäten und der Aufrechterhaltung der demokratischen Werte zu bearbeiten und eine zumindest partielle Übertragung partizipativer Praktiken auf die neuen Tochterunternehmen zu erreichen.

Fasst man den empirischen Forschungsstand zu Partizipation in Genossenschaften zusammen, wird deutlich, dass Genossenschaften weder als Hochburgen lebendiger Partizipation angesehen werden können, noch dass diese ausschließlich Partizipation als Schein praktizieren. Den bisherigen Studien zufolge findet man in den Genossenschaften sowohl ritualisierte und formalisierte Partizipationspraktiken vor, die sich ausschließlich an die gesetzlichen Vorgaben orientieren, als auch zahlreiche informelle Partizipationsformen, welche z.B. auf direkte persönliche Kommunikation zwischen dem Management und Mitgliedern abstellt. Neben den zahlreich beobachteten Phänomenen der Degeneration von Partizipation finden sich Bemühungen, Partizipation aktiv aufrechtzuerhalten.

Methode der Studie

Im Folgenden werden erste Ergebnisse vorgestellt, die wir im Rahmen qualitativer Interviews mit unterschiedlichen Vertretern von Genossenschaften durchgeführt haben. Insgesamt handelt es sich um vier Interviews, die mit den Repräsentanten_innen der Winzergenossenschaften (2), einer Bäckergenossenschaft (1) und einer Künstlergenossenschaft (1) durchgeführt wurden. Da die Interviews sich jeweils auf eine spezifische Genossenschaft beziehen und damit eine fallbezogene Analyse erfordern, betrachten wir unser methodisches Vorgehen als Fallstudiendesign. Drei der Genossenschaften sind aus dem Raum Sachsen-Thüringen, in einem Interview handelt es sich um eine Winzergenossenschaft aus Baden-Württemberg. Die untersuchten Genossenschaften sind recht heterogen: Während wir im Fall von Winzer- und Bäckergenossenschaften von eher größeren Organisationen sprechen können, die zwischen 150 und 440 Mitglieder zählen, stellt die betrachtete Künstlergenossenschaft eine kleine Organisation mit sechs Mitgliedern da. Alle vier Genossenschaften stellen Fördergenossenschaften dar, deren Ziel darin besteht, entweder einen günstigen Einkauf für die Mitglieder (Bäckergenossenschaft) oder eine Verarbeitung und Vermarktung des gemeinsamen Produktes (Winzer- und Kunstgenossenschaft) zu gewährleisten.

Unsere Ergebnisse bilden sowohl die Mitglieder- als auch die Managementseite ab, weil wir in drei der Interviews mit den Vertreter_innen des Genossenschaftsmanagements (Vorstandsmitglied, Geschäftsführer, Leiter für Marketing und Vertrieb) sprachen und in einem Fall ein – inzwischen ehemaliges – Mitglied einer Genossenschaft befragten. Die wesentlichen Merkmale der befragten Personen und der Genossenschaften sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und im Anschluss verschriftlicht. Die Transkriptionen wurden mit Hilfe von QDA-Software (NVivo 10) qualitativ ausgewertet.

Tabelle 1: Merkmale der untersuchten genossenschaftlichen Betriebe

	Position Interviewperson	Sektor	Fokus der Genossenschaft	Anzahl Mitglieder	Anzahl Mitarbeiter
1.	Mitarbeiterin und Mitglied	Wein- genossenschaft	Produktion und Vertrieb	ca. 150	ca. 150
2.	Geschäftsführer	Wein- genossenschaft	Produktion und Vertrieb	440	32
3.	Leiter für Marketing und Vertrieb	Bäcker- genossenschaft	Einkauf	603	138
4.	Vorstandsmitglied	Künstler- genossenschaft	Soziales	6	0

Erste qualitative Ergebnisse

Partizipation als Fest der Gemeinschaft (Winzergenossenschaft 1)

Im Interview wird zunächst deutlich, dass die 1933 gegründete Winzergenossenschaft als ein integraler Bestandteil der örtlichen Winzer(-kultur) und auch des dörflichen Lebens verstanden werden kann. Mitglied in der Genossenschaft zu werden war über die Generationen hinweg eine Selbstverständlichkeit. So "[W]ar jeder im Dorf mit Sicherheit Mitglied und wie jetzt bei mir auch, da war der Vater Mitglied, und dann war ein Kind Mitglied, und dann später waren drei Generationen." (Interview1, #00:03:49-3#) Die Genossenschaft wirkte über die Jahrzehnte hinweg als ökonomisch stabilisierender Faktor, welche die Schwankungen in Bezug auf Ernten durch Rücklagen und entsprechende Auszahlungen an die Mitglieder auffangen konnte, potenziell existentielle Risiken einzelner Mitgliedsbetriebe entschärfte und – über die Generationenabfolge hinweg – auch stabilisierend auf die Alterssicherung älterer Mitglieder wirkte, da diese an der entsprechenden Weitergabe und damit Weiterführung des Betriebes finanziell partizipieren konnten. Die Mitglieder lieferten die komplette Ernte (Vollablieferung) an die Genossenschaft, welches wiederum, so die Aussage, das Abliefern von "Schrott" und die Zurückhaltung guter Trauben für die eigene Verwertung verhinderte. Dies zusammengefasst, wird eine starke Identifikation mit der Genossenschaft konstatiert, welche in der Wahrnehmung jedoch auch einem Niedergang unterliegt:

"Als Kind bin ich dahin immer, und so bin ich da reingewachsen. Das Schöne war damals, alle, die dort gearbeitet haben, durch das, dass wir Mitglieder waren, haben gearbeitet, wie wenns eigene wäre, ne. Nicht, wie wenns man eine Firma hat, wo die Leute arbeiten, gucken auf die Uhr und dann alles fallen lassen. Durch das, das alle Mitglied waren, haben sich alle mit dem identifiziert, wie wenns eigene wär. Das war das Schöne, das hat aber später auch nachgelassen, was ich sehr bedauert hatte. Manche haben auch nur Stunden abgerissen und dann wieder weg." (Interview 1, #00:16:11-3#)

Diese Inklusion der dörflichen Winzergemeinschaft in die Genossenschaft spiegelt sich in Charakter der jährlich stattfindenden Generalversammlung wieder. Eine Teilnahme war selbstverständlich. Die Versammlung war, abgesehen von der als obligatorisch empfundenen Partizipation, zudem etwas Besonderes, etwas was einem Volksfest nahe kam:

"[A]ch, das war früher wie ein, will nicht sagen Volksfest, aber das war schon was Spezielles, sage ich. Jeder kennt jeden. Und da gab es Getränke oder zwei und noch was zu essen. Also jeder hat bissl was gekriegt am Abend, und ja, das war was ganz Besonderes. Also zur Generalversammlung, da musste man gehen." (Interview 1, #00:28:16-2#)

Neben dieser generellen Bindung und Partizipation am Genossenschaftsleben finden sich gleichwohl Differenzen hinsichtlich der Partizipation in Vorstand und Aufsichtsrat. Deutlich wird, dass das Mitwirken – scheinbar unhinterfragt – an die ökonomische Stärke gekoppelt ist, welche im Interview mit einem 'Interesse an Politik' verbunden wird. Insofern, so lässt sich postulieren, scheint hinsichtlich der Einflussnahme auf die Entwicklung der Genossenschaft auch die in ökonomischer Hinsicht ländliche Hierarchie eine wichtige Rolle zu spielen:

Frage: "Wer gehört denn dazu [Aufsichtsrat und Vorstand, Anm. Verfasser]?"

Antwort: "ach, so die größeren Winzer, die tun sich da zusammen. Es gibt ja in jeder Gemeinde Menschen, die gern mit Politik was machen und die sind dann dabei, die großen Winzer." (Interview 1, #00:15:12-7#)

Bezogen auf Entscheidungsprozesse wird zudem die herausgehobene Bedeutung der Geschäftsleitung – selbst Mitglied des Vorstandes – deutlich. Die Entscheidungsspielräume der Geschäftsleitung werden funktional ("Das geht ja nicht, dass man da alle mit einbezieht, das würde nicht funktionieren") und mit der notwendigen Übernahme von Verantwortung begründet.

Zählt man, neben der hier als obligatorisch empfundenen Teilnahme und Stimmabgabe während der Generalversammlung, zur Frage der Partizipation auch die Austragung von Konflikten und die generelle Diskussionskultur in einer Genossenschaft, so zeigt sich im Interview auch hier ein relativ harmonisches Bild. Präziser handelt es sich in der Regel nur um einzelne Mitglieder, welche in dieser Hinsicht ihre Stimme erheben. Bezogen auf generelle Wortmeldungen auf der Generalversammlung heißt es entsprechend: "ach, das waren immer so die Gleichen, die da, die sich zu Wort gemeldet haben. Aber es gab ab und zu mal auch Einen, der sagte, gut habt ihr das gemacht" (Interview 1, #00:30:16-0#). Diese immer gleichen Personen spielen, so entsteht der Eindruck, dabei eine Rolle als "Kritiker" und "Rebellen" und wurden von der Interviewperson in dieser Rolle auch als wichtig wahrgenommen:

"Aber es gibt schon einige so Mitglieder in jeder Genossenschaft, so bisschen Rebellen, die immer bisschen sticheln, und was gar nicht so verkehrt ist, ne. Manche werden ernst genommen, andere wiederum, die machen so, dass sie nicht so ernst genommen werden. Aber ein Stück Wahrheit ist immer dabei, ne, wenn einer bissl stichelt." (Interview 1, #00:24:40-2#)

Zusammenfassend zeigt sich das Bild einer weitgehend friedfertigen Gemeinschaft, in welcher Partizipation mehr einen festlichen, gleichwohl bindenden Charakter während der Generalversammlung besitzt, wesentliche Entscheidungen und Entwicklungslinien jedoch von den ökonomisch machtvollen Akteuren getroffen werden und Konflikte und Aussprachen eher als ritualisiertes, gleichwohl funktionales "Meckern" denn als Form demokratischer Teilhabe wahrgenommen werden.

Bürokratisierte Partizipation (Winzergenossenschaft 2 und Bäckergenossenschaft)

Die beiden großen befragten Genossenschaften, die jeweils mehr als 400 Mitglieder zählen, scheinen ein spezifisches Muster der Partizipationspraktiken aufzuweisen. Anstatt des Festes der Gemeinschaft, wie im Fall von Winzergenossenschaft 1, lässt sich in den Interviews mit der zweiten Winzergenossenschaft und der Bäckergenossenschaft eine eher formalisierte Partizipation der Akteure beobachten. Dennoch zeigen beide Genossenschaften erhebliche Unterschiede, so dass sie im Nachfolgenden getrennt analysiert werden.

Auch in der zweiten Winzergenossenschaft lässt sich zunächst eine familiäre und regionale Prägung beobachten: zahlreiche Mitglieder entscheiden sich für die Genossenschaft, weil ihre Eltern "das auch schon so gemacht haben", und "die Bevölkerung einen sehr viel stärkeren Anteil an dem Schicksal der Genossenschaft nimmt" als an dem fünf Personen gehörenden Konkurrenzbetrieb, "weil viele [an der Genossenschaft] beteiligt sind" (Interview 2, #00:34:20-2#). Zugleich verweist der Gesprächspartner auf einen Wandel der Beitrittsmotive neuer Mitglieder, die vielmehr individuellen Nutzen von ihrer Mitgliedschaft erwarten. Dieses Spannungsverhältnis zwischen dem Selbstzweck und der individuellen Nutzenorientierung spiegelt sich auch in der Partizipation der Mitglieder in dieser Genossenschaft wieder. Auf der einen Seite lässt sich hier eine Reihe von Partizipationsformen feststellen, die von der Generalversammlung bis hin zu den Winzerbriefen, Befragungen, Winzerschulungen und Winzerstammtischen reichen. Auf der anderen Seite wird deutlich, dass diese Partizipationsmöglichkeiten ausschließlich vom Vorstand initiiert und gesteuert werden, sei es weil es dem Gesetz entspricht, wie die Generalversammlung, sei es weil die Mitglieder "bei der Stange gehalten werden müssen" (Interview 2, #01:50:05-7#). Nicht nur wird die Mitgliederpartizipation auf diese Weise oftmals mit den Informationsangeboten gleichgesetzt, sondern sie wird zunehmend auch als Instrument der Nutzenmaximierung für das Unternehmen eingesetzt. Informationen und Vorschläge der Mitglieder dienen dann weniger ihrer Einbeziehung in die Entscheidungsfindung, sondern zunehmend als Mittel ihrer Besänftigung und Behebung alltäglicher Probleme. So wird mittels Mitgliederzeitung eine Mitgliederbefragung durchgeführt, "die wir gemacht hatten, wo wir wissen wollten, was gefällt euch, was gefällt euch nicht" (Interview 2, #01:27:50-2#). Zu den Winzerstammtischen, die viermal im Jahr veranstaltet werden, lädt der Vorstand Mitglieder in die Genossenschaft ein, um mit ihnen "über ihre Probleme zu diskutieren", ohne dass dabei "irgendwelche Beschlüsse gefasst werden, das passiert natürlich in den Vorstandssitzungen, Aufsichtsratssitzungen oder hier" (Interview 2, #01:23:42-4#). Neben diesen mehr oder weniger informellen Diskussionsplattformen stehen Mitgliedern auch formelle Möglichkeiten zur Verfügung, Einspruch zu erheben. So können Beschwerden eingereicht werden, allerdings nur schriftlich und an die Geschäftsführung gerichtet, "damit es auch dokumentiert werden kann" (Interview 2, #01:12:22-9#).

Den Vorstand der Genossenschaft bilden meist Vertreter größerer Mitgliedsbetriebe, deren Mitgliedschaft in die DDR-Vergangenheit zurückreicht. Somit scheint es auch hier einen Zusammenhang zwischen der materiellen Ausstattung der einzelnen Mitglieder und ihrem politischen Einfluss, damit auch ihrer Partizipationsmöglichkeiten in der Genossenschaft zu geben.

Der Vorstand sieht die Genossenschaftsmitglieder zunehmend als Kunden, auch wenn diese Kundenorientierung und ihre Folgen durchaus als problematisch angesehen werden. So kritisiert die Interviewperson eine dezidierte Kundenhaltung der (neuen) Mitglieder, die etwa eine bevorzugte Bedienung beim Weinverkauf einfordern:

"Die machen dann, es ist ihre Genossenschaft, müsste eigentlich sagen, oh, ihnen den Vortritt, kriegen hier 40 Prozent Nachlass und sagen: Wieso ist jetzt keiner da, der sich um mich kümmern kann? (mit erhobener Stimme). Das ist eine, also das hat etwas mit Motivation zu tun, das wird, diese Mitglieder, die, das, aus meiner, ist das wirklich meine Genossenschaft?" (Interview 2, #01:43:34-3#)

Die Kundenorientierung des Vorstands offenbart sich in den Vorstandssitzungen wie auch in der Organisation der Generalversammlung. Die Mitgliederangelegenheiten sind ein fester Bestandteil der Vorstandssitzungen. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um formale Änderungsanträge, wie Übertragung des Weinbergbesitzes einer anderen Person oder Wechseln der Weinsorten. Der Gesprächspartner verdeutlicht hier, dass die Mitglieder zwar Vorschläge machen können, die Entscheidung darüber, welche Weinsorte sie anbauen, trifft immer der Vorstand, "weil wir es ja vermarkten müssen" (Interview 2, #01:07:15-4#). Mit Verweis auf ökonomische Gründe wird die Einschränkung der Mitgliederpartizipation legitimiert.

In Zusammenhang mit der jährlichen Generalversammlung der Mitglieder weist der Gesprächspartner auf zwei wesentliche Aspekte hin. Einerseits entspricht die Mitgliederversammlung den gesetzlichen Anforderungen: Der Vorstand stellt die Agenda zusammen und schickt die Einladung rechtzeitig an Mitglieder ab. Andererseits ist die Mitgliederversammlung

"eigentlich ein ritueller Akt, das heißt, dass man die Rechenschaftslegung hat, dass der Geschäftsführer schon mal über das, was geplant ist, redet, und das Wahlen zu den Organen sind." (Interview 2, #01:17:46-8#)

Nicht nur wird im Vorfeld einer Generalversammlung vom Vorstand alles festgelegt, der Vorstand bemüht sich auch um die Unterhaltung der Mitglieder. Die Generalversammlung hat durchaus einen festlichen Charakter und umfasst ein gemeinsames Frühstück, "damit die [Mitglieder] auch ruhig sind" (Interview 2, #01:30:00-5#), den eher formellen Teil und anschließend die Weinprobe.

Eine ähnlich "beruhigende" und zugleich "bindende" Wirkung auf Mitglieder wird auch von den Jubiläumsfeiern, welche die im Jahr 1934 gegründete Winzergenossenschaft alle fünf Jahre organisiert, erwartet. Hier scheut sich die Genossenschaft nicht vor erheblichen Kosten zurück, welche sich schon mal auf 40 TEU belaufen können, wenn populäre Schlagesängerinnen eingeladen oder Bücher herausgegeben werden.

Insgesamt macht sich ein ambivalentes Verhältnis zu Partizipation der Mitglieder bemerkbar. Die Mitgliederbeeinflussung seitens der Geschäftsführung durch zahlreiche Informationsangebote ist erwünscht und wird stark betrieben, die Vorschläge und Diskussionen seitens der Mitglieder werden jedoch nur im beschränkten Maße zugelassen. So beantwortet der Gesprächspartner die Frage nach der Beteiligung der Mitglieder in den Generalversammlungen mit: "Wir sind froh, wenn's nicht zu viele sind" (Interview 2, #01:31:13-8#). Die Diskussionen durch Mitglieder werden implizit als Effizienzverluste und damit im ökonomischen Sinne als problematisch angesehen:

"Deswegen sind die Genossenschaften in der Regel nichts für ganz junge Geschäftsführer, die die Welt verändern wollen. Also Sie gehen oftmals drei Schritte vor und am nächsten Tag vier Schritte zurück, um dann doch zwei Schritte vorzukommen, und dann einen Schritt geschafft zu haben in Ihre Richtung. Sie müssen viel diskutieren, Sie müssen viel diskutieren, müssen dann auch die Leute zusammenführen." (Interview 2, #00:27:26-2#)

Es bestünde auch die Gefahr, dass "ich nie zum Punkt komme, wenn ich das in den Gremien diskutiere" (Interview 2, #00:34:20-2#). Also stellt sich die Mitsprache nur in bestimmten, klar umgrenzten Gebieten als sinnvoll dar, so dass sie einer Logik der Arbeitsteilung folgt:

"Auf der anderen Seite ist es natürlich so, das macht dann auch bestimmte Prozesse, die den Betrieb nach vorn bringen können, manchmal ziemlich schwierig. Deshalb haben wir hier im Betrieb Winzervereinigung natürlich immer die Aufgabe, damit das Ganze überhaupt nach vorwärts kommt, Ebenen oder Gebiete zu definieren, wo wir sagen, dort wird der Vorstand informiert, aber bitte schön, das ist operative Arbeit, da lasse ich euch nicht mitreden." (Interview 2, #00:34:20-2#)

Wenig angemessen erscheinen Diskussionen vor allem dann, wenn "technische Dinge" diskutiert werden, müssen sie doch von der "emotionalen Ebene auf die sachliche Ebene, nämlich auf die monetäre Ebene zurückgeholt" (Interview 2, #00:34:20-2#) werden.

Den ökonomischen Zielen wird im Wesentlichen auch die Partizipation durch Mitarbeiter unterworfen. Während direkte Partizipation der Mitarbeiter in Form von Anhörung ihrer Nöte und Probleme aus Sicht des Geschäftsführers ihrer Bindung an das Unternehmen dienlich ist, sorgt die enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, der repräsentativen Partizipation der Mitarbeiter, vor allem der Sicherung von Unternehmensflexibilität, indem z.B. die Unter- (im Winter) und die Überbeschäftigung (im Herbst) durch Überstundenregelung ausgeglichen wird.

Die betrachtete Bäckergenossenschaft mit 138 Mitarbeitern und 603 Mitgliedern, wobei zu den Mitgliedern ausschließlich die gewerblichen Bäckerbetriebe gehören, zeichnet sich durch die Gleichsetzung der Mitglieder mit den Kunden aus. Dies wird nicht nur auf der semantischen Ebene während des Interviews deutlich, indem der Gesprächspartner häufiger von den "Kunden der Genossenschaft" als von ihren "Mitgliedern" spricht. Auch das Verhältnis zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern wird als ausschließlich ökonomisches konstruiert: die Genossenschaft ist um den individuellen Zusatznutzen für die Mitglieder besorgt, die Mitglieder wiederum haben ihre Zufriedenheit mit der Genossenschaft durch die sogenannten Einkaufskonzentration, d.h. Bezug von möglichst viel Lieferware über die Genossenschaft, zum Ausdruck zu bringen. Das Konsumieren ist die primäre von der Genossenschaft für ihre Mitglieder vorgesehene Tätigkeit.

Diese Kundenorientierung geht mit einer gewissen Entmündigung der Mitglieder einher. Als das Motto des Agierens ihrer Genossenschaft stellt der Gesprächspartner den Spruch dar: "Lieber Bäcker, du bäckst und wir machen den Rest" (Interview 3, #00:17:34-6#). Der Kunde wird als bodenständig dargestellt und als jemand konstruiert, der nicht in der Lage, über seinen individuellen Nutzen hinaus zu blicken, unfähig, sich gepflegt verbal zu äußern und im betriebswirtschaftlichen Sinne inkompetent:

"Der Bäcker ist ein Handwerker, in der Regel ein sehr bodenständiger Mann oder Frau, die in der Lage sind, sehr gute Brötchen, sehr guten Kuchen, sehr gutes Brot herzustellen. Mit dem Rest drum- rum tun sie sich schwer" (Interview 3, #00:17:51-1#).

Partizipation hat ihre Legitimation nur als Instrument der Kommunikation. Diese wird auch hier breitflächig betrieben, wobei die Initiativen auch hier ausschließlich von der genossenschaftlichen Leitung ausgehen, sei es im Rahmen des Außendienstes, im Call Center, Internet, durch Mitgliederzeitung, Hausausstellungen, Messen, Schulungen oder Impulsseminare für Betriebe. Die Funktion derartiger kommunikativen Anstrengungen ist zweifach: einerseits werden dadurch Wünsche und Anregungen der Mitglieder erkannt, um noch individuellere Dienstleistungen anbieten zu können, andererseits wird den Mitgliedern auf diesem Wege "politisch" bereits entwickelte Dienstleistungen der Genossenschaft nahe gelegt. In jedem Fall handelt es sich hierbei um Unternehmenskommunikation, deren Ziel im Wesentlichen die Umsatzsteigerung der Genossenschaft ist. Die partizipative, mitbestimmende Funktion wird durch diese Maßnahmen kaum oder ausschließlich zu instrumentellen Zwecken adressiert.

Der Kommunikation dient auch das Reklamationsmanagement, welches auf dem formalen Wege jegliche Beschwerden der Mitglieder "ganz normal" kanalisiert. Im formalisierten Verfahren werden die Mitgliederbeschwerden entgegengenommen, der betreffenden Abteilung zugeführt, geprüft und mit einer Entscheidung und Bescheid an den Kunden abgeschlossen. Da diese Beschwerden sich in der Regel auf die Warenlieferungen durch Genossenschaft beziehen, erfordern sie keine über die betriebswirtschaftliche Handhabe hinausreichende Beachtung.

Auch die Generalversammlung hat im Kontext dieser Genossenschaft einen eher formellen Charakter mit einigen informellen Elementen. Die Agenda, die vom Vorstand zusammengestellt wird, folgt den formellen Anforderungen, wie Entlastung des Vorstands, Anhörung des Geschäftsberichts, Beschlüsse über die Handhabe des Jahresgewinns. Zwar wird die Option zur Diskussion in der Agenda vorgesehen, genutzt wird sie aber so gut wie nie, so der Interviewpartner, es sei denn, das Jahr lief wirtschaftlich schlecht. In diesem Fall steigt auch die Beteiligung der Mitglieder an der Generalversammlung rapide an, die sonst kaum zehn Prozent beträgt:

"Allerdings wenn es mal nicht so ist, da haben Sie auch die Masse stehen, die kommen mit den Bussen dann, ne. Und dann kümmern sie sich auch um ihre Genossenschaft. Das heißt nicht, dass die sich nicht dafür interessieren, sondern die Bäcker, so ist es bei und jedenfalls, gehen davon aus, solange das positiv läuft, müssen sie sich den Weg nicht machen. Läuft das aber mal nicht so gut, dann stehen sie auf der Matte und sagen, passt mal auf, Freunde, so geht das nicht." (Interview 3, #00:29:52-8#)

Grundsätzlich besteht eine Möglichkeit, durch die Sammlung der Unterschriften von fünf Prozent der Mitglieder einen neuen Tagungsordnungspunkt in die Generalversammlung einzubringen, auch diese Möglichkeit wird aber nicht genutzt. Stattdessen gilt die Generalversammlung als "ein nettes "come-

together", um sich mal wieder zu sehen, auszutauschen, schön zu essen und den recht positiven Jahresabschluss durchzuwinken" (Interview 3, #00:29:10-5#). Aus Sicht des Gesprächspartners sind den meisten Mitgliedern das Essen und "das Fahren mit der Schmalspurbahn" bei der Generalversammlung wichtiger als "den ganzen Kram" (Interview 3, #00:34:19-0#).

Der Vorstand versteht es jedoch sehr gut, die Mitgliederversammlungen für den informellen Kontakt mit den Mitgliedern zwecks Sicherung der Kundenzufriedenheit zu nutzen. Das wird vor allem dann deutlich, wenn vereinzelte Mitglieder auf der Generalversammlung Kritik oder Beschwerde äußern. Solche Meldungen werden in den Protokollen vermerkt, sie haben aber keine formalen Auswirkungen, der Interviewpartner tut sie gar als "menschliche Anliegen" ab, die "mit Genossenschaft, mit der Strategie, mit der Unternehmensführung eigentlich gar nichts zu tun" (Interview 3, #00:33:00-8#) haben und unter "politischen Diskussionen" (Interview 3, #00:39:45-5#) zu subsumieren sind, die eher der Frustkanalisation dienen. Derartige Meldungen werden jedoch von der Genossenschaftsleitung genau beobachtet, um in Anschluss mit den betreffenden Mitgliedern ein Gespräch zu suchen und das Problem zu eruieren, um keinen frustrierten Kunden zurückzulassen.

Nicht nur die Partizipation der Mitglieder, sondern auch die Partizipation der Mitarbeiter wird in dieser Genossenschaft ausschließlich auf die Kommunikation fokussiert. Um ihre Probleme und Wünsche zu erörtern, stehen Mitarbeitern der direkte Weg zu ihren Abteilungsleitern oder Mitarbeiterbefragungen und Personalgespräche zur Verfügung. Einen Betriebsrat gibt es im Unternehmen nicht, da "es seitens der Belegschaft nicht gefordert wird" (Interview 3, #00:54:57-6#). Es handelt sich somit auch hier um ausschließlich von den Vorgesetzten dominierte Kommunikationskanäle, die die Mitarbeiter als Informationslieferanten konstruieren. Deutlich wird, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungen des Unternehmens gemieden wird, obwohl es nicht selten vorkommt, dass Mitarbeiter mit den Entscheidungen nicht einverstanden sind. Aus Sicht des Gesprächspartners ist eine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Diskussionen nicht nur nutzlos, weil marginale Fragen betreffend, sondern auch eine Gefahr fürs Unternehmen:

"[…] das ist jetzt so, und fertig. Da sind Diskussionen dort beendet, weil ansonsten sterben Sie dort ab, wenn jeder mit jedem noch die Schraubenfarbe und die Farbe der Vorhänge diskutiert - können Sie nicht machen, legen Sie den Betrieb lahm mit so was." (Interview 3, #00:59:33-3#)

Die Möglichkeiten, die den Mitarbeitern aus Sicht des Managements im Fall eines mangelnden Einverständnisses zur Verfügung stehen, sind denkbar beschränkt:

"Das bringt man dem Mitarbeiter schon rüber. Dass der damit nicht glücklich ist, das muss er für sich entscheiden, und dann hat er die Chance, das zu akzeptieren oder er sucht sich einen anderen Job." (Interview 3, #00:59:33-3#)

Eher nimmt man Brüskierung oder gar Verlust der Mitarbeiter in Kauf als sich auf die partizipative Entscheidungsfindung einzulassen.

Partizipation zwischen Türen und Angeln (Künstlergenossenschaft)

Die letzte und zugleich kleinste der hier betrachteten Genossenschaften steht in einem starken Kontrast hinsichtlich der soeben besprochenen Partizipationspraktiken. 1958 als eine Produktionsgenossenschaft im Kunstbereich gegründet, zählt die Organisation heute sechs Mitglieder. Für sie ist die Genossenschaft keine Produktionsstätte mehr, auch wenn die meisten

Mitglieder nach wie vor Künstler sind, sondern vielmehr eine Förderinstitution. Identitätsstiftend und solidarisierend ist das gemeinsame Interesse am Erhalt des "Hauses", das aus neun Künstlerateliers besteht, sowie die Vorstellung, einen Stützpunkt für die konstruktivistische Kunst, die an diesem Ort bereits zu DDR-Zeiten vertreten wurde, zu bieten. Damit hängt auch die familiäre Prägung der Genossenschaft zusammen: Alle sechs Genossenschaftsmitglieder sind auch Familienmitglieder zweier Künstler, die die konstruktivistische Kunst vertreten oder vertraten und zu den Gründern der Genossenschaft gehörten. Das Selbstverständnis der gegenwärtigen Genossenschaftsmitglieder beruht im Wesentlichen darauf, die "Väter-Tradition" weiterzuführen, sowohl im materiellen (Erhalt der Immobilie) als auch immateriellen (Erhalt der Kunstrichtung) Sinne.

Das Konzept der Genossenschaft wurde von der Generation der Gründerkinder, die seinerzeit die Vorstandspositionen übernahmen, keinesfalls automatisch akzeptiert. Es war das gemeinsame Ergebnis der Überlegung, dass lediglich die genossenschaftliche Organisationsform es möglich macht, allen Mitgliedern sich an der Entscheidungsfindung gleichermaßen zu beteiligen, unabhängig vom jeweiligen finanziellen Kapital:

"Aber es war eine sehr bewusste Entscheidung, zu sagen, wir bleiben Genossenschaft und jeder hat eine Stimme. Also schon was in anderen Gesellschaften über finanzielle Mittel so eine Verschiebung stattfindet, war es bei uns von vorne rein klar, dass wir in unserer Konstellation sehr verschiedene Einnahmen auch haben. Also weil nicht jeder künstlerisch arbeitet, weil jemand auch anders, und dass wir dort sehr große Unterschiede im Einkommen hätten." (Interview 4, #00:17:31-5#)

Die Organisation der Entscheidungsfindung in der Künstlergenossenschaft ist geradezu antibürokratisch. Weder sind die formalen Strukturen allgegenwärtig, so dass die Interviewperson zunächst rätseln musste, wer von den Mitgliedern den Vorstand und wer den Aufsichtsrat "macht", noch werden irgendwelche offiziellen Tagesordnungen für die Mitgliederversammlung zusammengestellt. Vieles wird kurzfristig und überwiegend mündlich im Vorfeld ausgemacht. Termine für die nach Bedarf stattfindenden Mitgliederversammlungen wie auch für die alle zwei Jahre einzuberufenden Vorstandswahlen werden "untereinander abgesprochen" (Interview 4, #00:36:34-4#). Entscheidend ist dafür auch die räumliche Nähe und der Ort selbst: Nicht nur sind die meisten Mitglieder der Genossenschaft gleichzeitig auch Mieter der Ateliers, sondern es handelt sich hier um "einen traumhaften Ort" (Interview 4, #00:43:22-1#), an dem alle gern verweilen:

"Wir können uns gut hier aus dem Weg gehen, es ist richtig so, das ist groß. Aber wir sitzen auch schon sehr gern auf den Tee zusammen da, auf der Terrasse, ne. Also das sind so Dinge, die funktionieren hier an diesem Ort, und das hat wieder mit dem Ort zu tun, glaube ich." (Interview 4, #00:43:22-1#)

Viele Mitglieder laufen sich "sowieso über den Weg hier", so dass die meisten Dinge "einfach so zwischen Türen und Angeln geklärt" (Interview 4, #00:24:31-4#) werden können.

Dabei lässt sich eine gewisse Aufgabenteilung zwischen den Mitgliedsfamilien feststellen: Während die eine Mitgliederseite stärker für die Öffentlichkeitsarbeit und die Baustellen am Haus, wie die Behebung der Kellernässe, zuständig ist, sorgt sich die andere Seite mehr um die Bestandswahrung der konstruktivistischen Kunst. Über die aktuell laufenden Projekte wird die jeweils andere Seite nur informiert, ohne mitzuentscheiden.

Der starke Zusammenhalt dank des gemeinsamen künstlerischen Interesses und der familiären Prägung sorgt jedoch ab und an auch für Reibungspunkte, die von den Beteiligten durchaus als eine Herausforderung empfunden werden. Ein Beispiel stellt die Diskussion um die Erweiterung der Genossenschaft um ein neues Mitglied dar. Während eine Familie dies unterstützt, zweifelt die andere Familie an der Loyalität des potenziellen Mitglieds dem genuinen Interesse der Genossenschaft gegenüber aufgrund fehlender familiärer Einbettung. Da die Pattsituation nicht behoben werden kann, wird das Spannungsverhältnis zwischen dem Innen und Außen der Genossenschaft bislang zugunsten des Ersten entschieden, so dass familiäre Prägung als Ausschlussmechanismus für neue Mitglieder dient. Über die Ambivalenz der genossenschaftlichen Entscheidungsfindung sind sich die Beteiligten im Klaren: Einerseits regen die Meinungsverschiedenheiten zur kritischen Reflexion an: "Es ist wieder so ein Anschubsen, sich Gedanken zu machen, können wir das irgendwann mal brechen, die Verweigerung, [...] wo so Dinge einfach in Bewegung bleiben" (Interview 4, #00:44:02-5#). Andererseits ist man erleichtert, sich nicht stets solchen Diskussionen aussetzen zu müssen: "Wenn wir die Dinge vorantreiben und keiner reinredet, ist die Welt auch in Ordnung" (Interview 4, #00:37:51-1#). Als eine partielle Lösung für das Spannungsverhältnis gründete eine Mitgliederpartei einen genossenschaftsflankierende Organisationsform, in der "keiner reinreden muss" und die Beteiligung der Öffentlichkeit am Projekt ermöglicht.

Zusammenfassende Diskussion

Die gewonnenen Ergebnisse aus den untersuchten vier Fallstudien zeigen die große Bandbreite der Partizipationsformen und -logiken in den Genossenschaften. Die Praxis der Partizipation reicht von einem bewusst eingeschlagenen Weg zur Mitbestimmung und Aufrechterhaltung partizipativer Entscheidungsfindung trotz Reibungspunkte, über ein festliches Ritual der Gemeinschaft bis hin zu Partizipation als mehr oder weniger geduldetes Übel.

Die Praktiken der Partizipation scheinen eng mit dem Selbstverständnis der Genossenschaft und ihrer Mitgliedschaft einherzugehen. Dominiert ein ökonomisches Verständnis, in dessen Rahmen die Kooperation zwischen Genossenschaft und ihren Mitgliedern auf den Austausch ökonomischer Güter begrenzt ist, ist auch Partizipation ökonomischen Zielen unterstellt. Den Mitgliedern wird hier kaum politischer Einfluss gewährt, sondern eine auf betriebswirtschaftliche Optimierung abzielende Mitwirkung. Das äußert sich dann in mehr oder weniger bürokratisierten Partizipationsformen, in ritualisierten und wenig Dialog versprechenden Mitgliederversammlungen, standardisierten Mitgliederbefragungen oder von den Genossenschaftsvorständen initiierten Mitgliederschulungen. In solchen Kontexten wird Mitgliedern eine passive Rolle der Informationsempfänger oder -lieferanten zugeschrieben und ausschließlich Mitglieder, die die leitenden Gremien bilden – und oftmals zugleich ein starkes ökonomisches Kapital besitzen - kommen in den Genuss der mitbestimmenden Momente. Die Partizipation restlicher Mitglieder reduziert sich im Wesentlichen auf die Äußerung von Beschwerden oder der Weigerung, die Entscheidungen des Vorstandes zu unterstützen. Lediglich schlechte wirtschaftliche Ergebnisse oder empfundene Ungerechtigkeiten hinsichtlich der Geschäftsbedingungen bieten einen Diskussionsstoff und damit eine Nische für Partizipation. Anderenfalls üben sich die Mitglieder in ritualisiertem Gewähren lassen der vom Management getroffenen und auf Generalversammlungen präsentierten Entscheidungen.

Es scheint eine Korrespondenz zwischen der Partizipation der Mitglieder und jener der Mitarbeiter in den Genossenschaften vorzuliegen. Insbesondere die Fallstudien zu den beiden größeren Genossenschaften zeigen, dass Partizipation durch Mitarbeiter ähnlichen Mustern entspricht und ähnlichen Logiken folgt wie die Partizipationspraktiken für Mitglieder. Inwiefern sich dieser Zusammenhang sich auch auf der Ebene konkreter Alltagspraktiken konstituiert, muss in den weiterführenden Studien adressiert werden.

Die Fallstudien legen insgesamt nahe, dass die Art der Partizipationsausübung in Genossenschaften mit ihrer Größe einhergeht: Mit der steigenden Größe finden sich häufiger Partizipationsformen, die den ökonomischen Zwecken der Genossenschaft dienen. Damit stützt diese Studie ähnliche Erkenntnisse der bisherigen Forschung (Koskivaara-Rautsola 1984, Flieger 1996).

Auch wenn die gewonnenen Ergebnisse keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben – wurden hier doch recht spezifische Genossenschaften betrachtet, die eher Status von "Exotinnen" innerhalb der heterogenen Landschaft der deutschen Genossenschaften einnehmen, - zeigen sie doch, dass die genossenschaftliche Organisationsform nicht automatisch als emanzipative Nische der Ökonomie angesehen werden kann. Zwar haben die emanzipativen Ideale der Wirtschaftsdemokratie im Organisationsgewand der Genossenschaften eine günstige Nische, ihre Verwirklichung ist aber abhängig von den komplexen, von Widersprüchen und Paradoxien nicht gefeiten konkreten institutions- und akteursbezogenen Konstellationen und Praktiken.

Quellen

- Allgeier, M. (2011): Vorwort. In: Allgeier, M. (Hg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee. Wiesbaden, 7–13.
- Allgeier, M. (Hg.) (2011): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee. Wiesbaden.
- Bonus, H. (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Tübingen.
- Flecha, R./Ngai, P. (2014): The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. In: *Organization* 21 (5), S. 666–682.
- Flieger, B. (1996): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen. Marburg.
- Großfeld, B./Apel, J. (1977): Die Stellung des Vorstandes nach der Genossenschaftsrechtsnovelle von 1973. In: Boettcher, E. (Hg.): Führungsprobleme in Genossenschaften. Beiträge zum genossenschaftswissenschaftlichen Führungsseminar. Tübingen, S. 185-214.
- Hettlage, R./Goetze, D./Michel, T. (1989): Selbsthilfe in Andalusien. Berlin.
- Koskivaara-Rautsola, A. (1984): Möglichkeiten und Grenzen der genossenschaftlichen Zusammenarbeit. Eine Studie zur Stellung der Mitglieder in modernen Großgenossenschaften.
- Michel, T. (1990): Alltagswissen und Macht. Eine empirische Studie zum Management in andalusischen Produktivgenossenschaften. Frankfurt am Main.
- Notz, G. (2004): "Ein Fenster in eine herrschaftsfreie Welt". Das Demokratiepotenzial von Alternativökonomie, selbstverwalteten Betrieben und kommunitären Lebens- und Arbeitsformen ein Positionsbeitrag. In: Weber, W.G./Pasqualoni, P.-P./Burtscher, Ch. (Hg.): Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Göttingen, 265-280.

- Patera, M. (1980): Anregungen zur Genossenschaftspolitik auf der Grundlage genossenschaftlicher Charakteristika. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 230-239.
- Ringle, G. (1990): Mitgliederpartizipation in managementgeleiteten Genossenschaften. In: Laurinkari, J./Brazda, J. (Hg.): Genossenschaftswesen. Hand und Lehrbuch. München, 474-482.
- Rothschild, J./Whitt, A.J. (1986): The cooperative workplace. Potentials and dilemmas of organizational democracy and participation. Cambridge.
- Runkel, G. (2003): Genossenschaft, Repräsentation und Partizipation. Münster, Hamburg, London.
- Theurl, Th./Schweinsberg, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie. Moderne genossenschaftliche Governance Strukturen. Tübingen.
- UN (2009): General Assembly Resolutions. RESOLUTION 64/136. [www.un.org/depts/german/gv-64/band1/ar64136.pdf]
- Vilmar, F./Weber, W.G (2004): Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit ein Überblick. In: Weber, W.G./Pasqualoni, P.-P./Burtscher, Ch. (Hg.): Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Göttingen, 105-143.
- Vogt, W. (2013): Alternatives Wirtschaften und Mitbestimmung ein Dilemma? In: Magazin Mitbestimmung, 1/2 (2013). [http://www.boeckler.de/42171_42216.htm].