TECHNISCHE UNIVERSITÄT
CHEMNITZ

Partizipationspraktiken in Genossenschaften

Ergebnisse und Diskussion der Fallstudien

PD Dr. Ronald Hartz
Dr. Melanie Hühn
Dr. Irma Rybnikova
Markus Tümpel

Hans Böckler Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Leitfragen

1) Fungiert die Idee der **Partizipation** als **sinnstiftendes Moment** für die Genossenschaftsakteure?
2) Welche **Partizipationspraktiken** lassen sich beobachten?
3) Welche Bedeutung kommt der **repräsentativen Partizipation** im Vergleich zu **direkter Partizipation** zu?
4) In welchem Verhältnis stehen **Partizipationspraktiken für Mitglieder** und jene **für MitarbeiterInnen** zueinander?
5) Welche Rolle kommt **externen Akteuren** (Genossenschaftsverbände, Gewerkschaften, Kunden) bei der Gestaltung von Partizipationspraktiken in Genossenschaften zu?

Was heißt Partizipation in Genossenschaften?

- Partizipation = „normativer Baldachin für vielfältige Aktivitäten und Projektionen“ (Kardorff 2014: 10)
- verschiedene Forschungsschwerpunkte in den Sozialwissenschaften: Fokus auf (psychologische) Folgen partizipativer Arbeitsstrukturen und auf *psychologisches Eigentum* in der Psychologie; verschiedene Ebenen, Stufen und Formen der *Arbeitnehmer*-Partizipation in der Organisationsforschung
- **Partizipation in Genossenschaften:**
  - **Affirmative Richtung:** Kooperativen als kollektivistisch-demokratische Organisationen (Rothschild 1979); Potenzial des Genossenschaftsmodells zur Lösung wirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Herausforderungen (Kerber-Clasen 2010, Allgeier 2011)
  - **Deterministisch-kritische Richtung:** „Transformationsgesetz“ und Unmöglichkeit einer demokratischen Insellösung in Form einer Genossenschaft (Oppenheimer 1913); Prozess der Kompetenzverlagerung („Management-Dominanz“) (Ringle 1990)
  - **Paradoxieorientierte Richtung:** Expansion und ökon. Erfolg im Widerspruch zu Aufrechterhaltung der genoss. ‚Werte‘ (Flecha / Ngai, Cheney et al. 2014); Entkopplung formaler Prinzipien und alltäglicher Praxis (Heras 2014)

Methode der Datenerhebung

1.) Konzeption der Leitfäden: Vorstand, Mitglied, Mitarbeiter, Betriebsrat; zwischen 19 und 29 offene Fragen und Erhebung einiger statistischer Angaben

2.) Fallauswahl: verschiedene Merkmale zur Fallunterscheidung, die im Vorfeld bekannt waren und die besondere Einflüsse auf die Partizipation vermuten lassen (Branche, Größe, Gründungsjahr)

3.) Interviews: pro Fall zwischen 1 und 7 Interviews mit Vorstandsmitgliedern, Aufsichtsratsmitgliedern, Mitarbeitern, Betriebsrat/Mitarbeitervertretung, Vertretern, einfachen Mitgliedern; insgesamt 55 Interviews mit einer Dauer von rund 41 Stunden

4.) Sonstige Datenerhebung: Dokumente (Satzungen, Homepages, Presseartikel, Geschäftsberichte), Teilnehmende Beobachtung (Anfertigung von Feldnotizen bei Besuch der Genossenschaften, bei partizipativen Veranstaltungen)

5.) Transkription der Interviews: angelehnt an GAT 2 (Gesprächsanalytisches Transkriptionssytem, das sich an der gesprochenen Sprache orientiert)

Übersicht der Fälle

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

Prozess der Datenanalyse

- Induktive Kodierung (MAXQDA) erster Interviews; Ausarbeitung von vier Kategorien / Metacodes:

  1. **Kontext:** durch die Interviewpersonen aktivierter Rahmen / diskursive ‚Einbettung' der Genossenschaft
  2. **Akteure:** genossenschaftsinterne und -externe Akteure und Akteursgruppen
  3. **Identität:** kollektives und individuelles Selbstverständnis aus individueller Perspektive
  4. **Partizipation:** Formen, Modalitäten, Barrieren und Treiber

- Kodierung sämtlicher Interviews und Dokumente auf Basis des Kodierschemas
- Erstellung umfangreicher Fallbeschreibungen

Prozess der Datenanalyse

- Typenbildung nach folgenden Dimensionen / Merkmalsräumen:

  1. Partizipation als sinnstiftendes Moment
  2. Institutionalisierte Partizipationsinstanzen für Mitarbeiter
  3. Institutionalisierte Partizipationsinstanzen für Mitglieder
  4. Charakter der General-/Vertreterversammlung

- Vier Partizipations-Typen:

Typ 1 – projektbasierte Partizipation

Typ 2 – werteorientierte Partizipation

Typ 3 – kundenorientierte Partizipation

Typ 4 – managementgelenkte Partizipation

Typ 1: projektbasierte Partizipation

„du kannst es nicht jemandem überlassen der sich drum kümmert sondern du bist immer in der Verantwortung“ (F3_A: 113, Vorstand)

Typ 1: projektbasierte Partizipation

- kleine Projekte mit Mitgliederzahlen im ein- bis zweistelligen Bereich, die in der Regel keine Mitarbeiter haben
- Genossenschaft nicht vordergründig Unternehmen, sondern Projekt, zu dessen Umsetzung die Rechtsform aufgrund ihrer partizipativen, mitgliederorientierten Möglichkeiten passt
- Mitglieder und Gründer entstammen mehrheitlich links-alternativen Milieus oder bestimmten Szenen
- Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung, Mitsprache, Gemeinschaft als zentrale Werte; hohes Engagement, breite Identifikation mit dem Projekt
- direkte Partizipation als sinnstiftendes Element
- informelle und direkte Praktiken sind wichtiger als die Generalversammlung
- häufige Zusammenkünfte vieler Mitglieder, tagtägliche Kommunikation „zwischen Tür und Angel“, Konsensorientierung in den Entscheidungsprozessen, gegenseitiges Vertrauen, Arbeitsteilung und kurze Wahlzyklen
- Basisdemokratie als Treiber; genossenschaftl. Pflichten als Barriere

Prototyp 1: „Unser eigenes Ding“

Kontext: die Ein-Haus-Genossenschaft

- 9 Mitglieder, 5 Wohnungen in einem Gründerzeithaus
- Gründung 2011; Teilsanierung bis 2013
- Hausprojekt-Szene, Gentrifizierung, niedrige Immobilienpreise, steigende Mieten

Akteure: geschlossene Gruppe mit Beratern und Geldgebern

- 3 Vorstand, 1 Bevollmächtigter der GV
- junge, kreative Akademiker
- Berater, Familien und Spekulanten

Identität: „Freunde wohnen zusammen“

- günstiger Wohnraum
- Selbstbestimmung, Freiheit, Gleichberechtigung, Mitsprache
- Projekt unter Freunden, Verein mit Bilanzpflicht, non-profit und low-budget, "unser eigenes Ding"

Partizipation: „zwischen Tür und Angel“

- Generalversammlung ist Formalität, fast alle partizipieren direkt, aber innerhalb vom Organigramm; hohe finanzielle Beteiligung, körperliche Partizipation
- „müde vom Diskutieren“, „keine krassen Frontlinien“, kurz und unkompliziert, rotierender Vorstand, Eigeninitiative als Zwang
- Partizipation kostet Zeit, Geld und Nerven

Typ 2: werteorientierte Partizipation

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

Typ 2: werteorientierte Partizipation

- Fälle dieses Typus sind wirtschaftlich erfolgreiche, stark wachsende Genossenschaften
- Partizipation und eine Reihe weiterer Werte, wie etwa Nachhaltigkeit oder der Nachrang der Gewinnmaximierung, fungieren als sinn- und identitätsstiftendes Moment
- Verankerung in einem alternativen (ökologischen) Milieu
- Wahl der Rechtsform Genossenschaft als bewusste Entscheidung (‚passt zu uns')
- Branchenspezifik: multipler Krisenkontext (ökologisch, ökonomisch), Werteorientierung als Ausweg und Distinktionsmerkmal
- Partizipationsinstanzen für Mitglieder gehen über rechtliche Vorgaben hinaus, klassische Formen repräsentativer Partizipation durch alternative Gremien ersetzt
- Generalversammlung mit unterschiedlichen Graden der Partizipation
- in Abhängigkeit von Größe vielfältig angelegte formelle und informelle Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder und Mitarbeiter
- finanzielle Partizipation nachgelagert
- Vorstand dieses Typus: strategische Rolle mit verstärkter Kommunikationsarbeit
- Werteorientierung als Treiber; Wachstum, räumliche Distanz als Barrieren/Problemfelder

Prototyp 2: „anders als die anderen“

Kontext: Krise und Hype um die Bank

- 44.000 Mitglieder, ca. 200.000 Kunden, 500 Beschäftigte
- Gründung in den 1970er Jahren
- alternatives ökologisches Milieu, hoher Akademikeranteil
- starkes Wachstum im Kontext Finanzkrise

Akteure:

- Vorstand, Aufsichtsrat, Vorstandsstab, Vertrauenskreis
- Abgrenzung zu anderen, ‚normalen‘ Geschäfts- und Genossenschaftsbanken
- Nähe zu sozialen Bewegungen

Identität: Demokratie und Nachhaltigkeit

- Vermittlung von Kapital, sozial-ökologisches Banking, Realwirtschaft
- Demokratie, Transparenz,
- „anders als die anderen“

Partizipation: Mitsprache trotz Größe

- Generalversammlung als Ort „gelebter Demokratie“
- Vielfalt von Formaten der Mitsprache in formeller und informeller Ausprägung (Wochen- und Monatstreffen)
- Vertrauenskreis als „Betriebsrat Plus“
- ‚Management by travelling around‘
- Partizipation in Spannung zu räumlicher Distanz und Größe

Typ 3: kundenorientierte Partizipation

„die Ware . is in Ordnung .. der Preis is . in Ordnung […] und es gibt freundliches Personal […] man stolpert nicht über Pappkartons […] in der Vertreterversammlung . warum soll der sich mit der Geschäftsführung rumstreiten? . besteht überhaupt kein Bedarf“ (F6_C: 68, Vertreter)

Typ 3: kundenorientierte Partizipation

- Markt- und Service-Ausrichtung als sinnstiftender Rahmen
- Mitglieder werden primär als Kunden adressiert
- dominierende Form für Mitgliederpartizipation: finanzielle (Dividenden, Sonderkonditionen)
- Vertreterversammlung als geeignete entscheidungsbezogene Partizipationsinstanz
- Vertreterversammlungen oft geschäfts- anstatt mitgliederorientiert
- die über das gesetzlich Erforderliche hinausgehenden Partizipationspraktiken im Wesentlichen nur den Vertretern zugänglich; jene für einfache Mitglieder eher randständig und partikulär (Veranstaltungen, Raumnutzung etc.)
- Vertreter fungieren als Vermittler zwischen dem Vorstand und den Mitgliedern
- gezielte Auswahl von Vertretern
- repräsentative Partizipation für Mitarbeiter (Betriebsräte) mit unterschiedlichem Status

Prototyp 3: Das Mitglied als Kunde

Kontext: Tradition und Erfolg

- 22.000 Mitglieder, über 800 Beschäftigte, 50 Vertreter, 34 Märkte
- Genossenschaft als Überlebens-Modell seit dem 19. Jhd. (v.a. nach der Wende)
- Fokus auf „einfache Kunden“, Großinvestoren und Expansionen unerwünscht

Akteure: „hochgebildete Vertreterversammlung“

- Vorstand; ein bis vor kurzem recht starker Aufsichtsrat; Vertreterversammlung mit „Demokratieübungen“
- Vertreter mehrheitlich mit akademischem Abschluss
- Betriebsrat mit ungewissem Status

Identität: „la familia“

- Nähe zu Kunden und Lieferanten aus der Region („Heimat“)
- Abgrenzung zu Supermarktketten und Discountern durch höherwertigeres Einkaufen: „besser als die anderen“
- Mitglied als Kunde; Mitgliedschaft als Bindungsform für Kunden oder Mitarbeiter

Partizipation: „satzungsgemäß“ und „beschaulich“

- Vertreterversammlung als diskussionsarm mit faktisch geringem Einfluss
- enge Beziehung zwischen Vertretern und Vorstand („Wunschträger“, „Sternstunde der Demokratie“)
- direkte Partizipation für Mitglieder eher randständig und partikulär (Anfragen, Bürgerinitiative gegen Marktschließung);
- hauptsächlich finanzielle Partizipation (Dividenden, Rückvergütung, Rabattaktionen)

Typ 4: managementgelenkte Partizipation

„ich kümmer mich um alles . alles was .. was es hier zu entscheiden gilt“ (F12_A: 104, Vorstand)

Typ 4: managementgelenkte Partizipation

- Typus in der Studie vor allem in der Ausprägung ostdeutscher Agrargenossenschaften (ehem. LPG)
- Branchenspezifik: angespannte Marktlage im Agrarsektor als übergreifender Kontext, aber starke Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen
- Sicht auf die Genossenschaft: ‚normales' Agrarunternehmen, muss unabhängig von der Rechtsform so geführt werden
- Partizipationsinstanzen für Mitglieder an rechtlichen Vorgaben ausgerichtet, gehen nicht darüber hinaus
- Generalversammlung: Aussprache spärlich genutzt
- keine informellen Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder
- Mitgliedschaft der Mitarbeiter als Zeichen der Verbundenheit; Mitbestimmung limitiert > **keine** institutionellen Partizipationsinstanzen für Mitarbeiter
- Vorstand dieses Typus: „Chef" als Planer und Entscheider
- Mitglieder der Genossenschaft partizipieren vor allem finanziell durch jährliche Dividendenausschüttungen; übrige Teilhabe: Information seitens der Unternehmensführung

Prototyp 4: „ich kümmer mich um alles“

Kontext: Bäuerliche Tradition, Weinberge, Hotels

- Agrargenossenschaft in den neuen Bundesländern, 250 Mitglieder, 70 Mitarbeiter
- 3.500 ha Agrarland, wichtiger Weinproduzent, A1 Rating
- LPG und Nachwendezeit
- Umland landwirt. geprägt, familiäre Prägung > Motivation für Mitarbeit u. Mitgliedschaft

Akteure: Der „Chef“ und seine Netzwerke im Weinbau

- „Chef“ als Entscheider u. Ideengeber, vernetzt, jeder kann zu ihm kommen
- „harter Kern“ an Mitgliedern

Identität: „Mitglied um meinen Betrieb zu stärken“

- Feld- und Weinbau als primärer Zweck
- Sicherheit und Bodenständigkeit als zentrale Werte
- gewinnorientiert
- Verbundenheit zum Unternehmen

Partizipation: Mehrfachstimmrecht und Ämtertausch

- patriarchale Funktion des Vorstands; nach Ruhestand Wechsel in den Aufsichtsrat
- Zugang zur Mitgliedschaft beschränkt; Mitarbeiter müssen sich bewähren
- Generalversammlung; wenig Diskussion, Mehrstimmrecht
- hohes Maß an finanzieller Partizipation
- betriebsinterne Hierarchien
- Aufsichtsrat als „Betriebsrat“
- Mitglieder: begrenzter Wille zur Mitbestimmung, Ideenlosigkeit

Fazit – zurück zu den Leitfragen …

- Fungiert die Idee der **Partizipation** als **sinnstiftendes Moment** für die Genossenschaftsakteure? Welche **Partizipationspraktiken** lassen sich beobachten?
  - wenn **Partizipation als sinnstiftendes Moment** fungiert, überwiegt eine **starke Mitgliederpartizipation**, die auch eine Basis für die Krisenbewältigung darstellen kann; **vielfältige Praktiken**
  - eine **anderweitige Sinnstiftung**, z.B. durch Marktorientierung, geht mit **relativ schwacher Mitgliederpartizipation** bei Entscheidungen einher; zugleich aber dezidiert **finanzielle Teilhabe** der Mitglieder; Partizipation verbleibt ansonsten im gesetzlichen Rahmen

- Welche Bedeutung kommt der **repräsentativen Partizipation** im Vergleich zu **direkter Partizipation** zu?
  - der repräsentativen Partizipation kommt besonders bei einer **markt- oder managementorientierten Sinnstiftung** hohe bis ausschließliche Bedeutung zu
  - **direkte Partizipation** ist bei den Typen sehr bedeutsam, die **Partizipation als sinnstiftend** betrachten

Fazit – zurück zu den Leitfragen …

- In welchem Verhältnis stehen Partizipationspraktiken für **Mitglieder** und jene für **MitarbeiterInnen** zueinander?
  - teilweise **gegenseitige Ergänzung**, z.T. aber ein **konfliktäres Verhältnis**

- Welche Rolle kommt **externen Akteuren** (Genossenschaftsverbände, Gewerkschaften, Kunden) bei der Gestaltung von Partizipationspraktiken in Genossenschaften zu?
  - **Verschiedene Konstellationen** liegen vor und sind ausleuchtungsfähig
  - wichtige Bedeutung von **Genossenschaftsbank(en)** mit dezidiert partizipativer Ausrichtung; **Prüfverbände** eher nicht für Partizipationsfragen zuständig, sondern als eine Instanz für rechtliche und steuerliche Belange; **Gewerkschaften gehören nicht** zu den praktisch wichtigen Genossenschaftsakteuren

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/ppig/index.php