

# Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften: zwischen Postdemokratie und Solidarität

Seit dem Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise wird in den kritischen Sozialwissenschaften eine Debatte über Organisationen und Geschäftsmodelle jenseits der Shareholder-Value-Philosophie geführt. Genossenschaften stehen dabei für ein Mehr an Wirtschaftsdemokratie und stellen zumindest idealtypisch ein Gegenmodell zu kapitalistisch organisierten Unternehmen dar. Ausgangsüberlegung dieses Beitrags ist die Frage, wie es um Demokratie und Solidarität in Genossenschaften bestellt ist und welche Rolle die Mitbestimmung in einer Organisationsform spielt, der schon aufgrund ihrer genossenschaftlichen Prinzipien eine demokratische Ausrichtung zugesprochen wird.

MORITZ BODDENBERG, HERBERT KLEMISCH

## 1 Einleitung

Sechs Jahre nach dem von den Vereinten Nationen ausgerufenen *Year of Cooperatives 2012* sind Genossenschaften weiterhin in aller Munde. In unterschiedlichen Sektoren entstehen neue Genossenschaften, die die tradierten Rollen von Produzenten und Konsumenten infrage stellen (vgl. Klemisch/Boddenberg 2016), wachstumskritische Geschäftsmodelle entwickeln (vgl. Elsen 2014) und neue Beteiligungsformen für Bürgerinnen und Bürger erproben. Auch in sozialwissenschaftlichen Debatten über alternative Konzepte zur kapitalistischen Gegenwartsgesellschaft erfahren die Prinzipien des genossenschaftlichen Wirtschaftens eine Wiederbelebung (vgl. z. B. Wright 2017, S. 42, 275f; Mason 2016, S. 324). Der Zeitpunkt für diese Revitalisierung ist kein Zufall. In den letzten Jahren haben Globalisierung, Internationalisierung und Modernisierung des Kapitalismus zu einer Finanz- und Wirtschaftskrise weltweiten Ausmaßes geführt. Die unternehmerische Ausrichtung auf den schnellen, höchstmöglichen Profit als Unternehmens- und Managementstrategie ließ dabei die Prinzipien von Demokratie, Solidarität und Nachhaltigkeit in den Hintergrund rücken (Klemisch/Vogt 2012). Zunehmend verbreitet sich die Diagnose einer „ökonomisch-ökologischen Doppelkrise“ (Dörre 2016, S. 67), in der sich die kapitalistisch verfasste Gesellschaft

befindet und die das Nachdenken über Alternativen zum Kapitalismus notwendig macht (Neckel et al. 2018).

Lanciert werden diese Diskussionen durch eine von den Gewerkschaften initiierte Debatte über eine notwendige Stärkung der Unternehmensdemokratie, durch die das Thema Mitbestimmung in Unternehmen eine neue Resonanz erfahren hat. Empirische Studien belegen diesen positiven Zusammenhang für Felder wie die Produkt- und Prozessinnovationen (Kriegesmann/Kley 2012), Beschäftigungssicherheit, Produktivität oder Weiterbildungsinintensität (Höpner/Waclawczyk 2012). Die Mitbestimmung als Thema sozialwissenschaftlicher Forschung rückt dabei auch unter dem Stichwort der Digitalisierung und der Arbeit 4.0 wieder in den Fokus (vgl. Oerder 2015 sowie WSI-Mitteilungen 2018).

Obwohl die Expertise der Mitbestimmungsforschung stetig zunimmt (Greifenstein/Kißler 2010), gibt es im deutschsprachigen Bereich bisher wenig empirische Erkenntnisse zum Thema Mitbestimmung in Genossenschaften. Dies gilt sowohl für die betriebliche Mitbestimmung als auch für die Unternehmensmitbestimmung und damit für die Rolle der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten. Die internationale Debatte fokussiert eher auf das Thema Partizipation in Genossenschaften, bleibt aber häufig unspezifisch, ob Partizipation der Beschäftigten oder der Mitglieder gemeint ist. In unserem Beitrag möchten wir dieses Desiderat aufgreifen und einen Beitrag zur Forschung über die Praxis der Mitbestimmung in

TABELLE 1

**Das Untersuchungssample: M76-Genossenschaften**

Angaben in absoluten Zahlen

| Genossenschaft                | Beschäftigte | Mitglieder | Umsatz in Mrd. € | Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder | Anzahl der Gewerkschaftsvertreter        |
|-------------------------------|--------------|------------|------------------|------------------------------------|--|
| Kreditgenossenschaft A        | 2387         | 104 000    | 26,8             | 20                                 | 3 einer von ver.di, zwei vom DBV         |
| Kreditgenossenschaft B        | 2063         | 132 000    | 10,1             | 16                                 | 2 einer von ver.di und ein Beschäftigter |
| Konsumgenossenschaft          | 9076         | 54 000     | 1,3              | 12                                 | 2 beide ver.di                           |
| Lebensmittelgenossenschaft    | 7200         | 10 593     | 5,3              | 12                                 | 2 beide NGG                              |
| Dienstleistungsgenossenschaft | 6606         | 40 274     | 0,8              | 12                                 | 2 einer von ver.di und ein Beschäftigter |
| Apothekergenossenschaft       | 2200         | 8034       | 3,8              | 16                                 | 2 beide ver.di                           |

WSI Mitteilungen

Quelle: eigene Zusammenstellung

Genossenschaften leisten. Ausgehend von der Diagnose einer sukzessiven Erosion demokratischer Strukturen infolge der Neoliberalisierung der Gesellschaft fragen wir danach, welche Rolle genossenschaftliche Prinzipien und die unternehmerische Mitbestimmung für eine Wiederbelebung der Demokratie in Unternehmen spielen können. Wenn Genossenschaften mit der Abkehr vom Turbo-Kapitalismus, der Ablehnung des Gewinnstrebens als oberste Maxime und einer Solidarisierung von Arbeitsverhältnissen verbunden werden, welche Rolle spielt dann die Mitbestimmung in einer Organisationsform, der schon aufgrund ihrer genossenschaftlichen Prinzipien eine demokratische Ausrichtung zugesprochen wird? Wofür brauchen Unternehmen neben der genossenschaftlichen überhaupt noch die unternehmerische und die betriebliche Mitbestimmung? In welchem Verhältnis stehen die unterschiedlichen Formen der Mitbestimmung in den Genossenschaften, die aufgrund ihrer Größe unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 (M76) fallen und daher einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat haben?

Diese Fragen waren forschungsleitend für eine explorative Erfassung der Praxis der Unternehmensmitbestimmung in sechs mitbestimmten Genossenschaften in Deutschland, die wir zwischen Dezember 2014 und März 2017 durchgeführt und in Form von Fallstudien aufbereitet haben.<sup>1</sup> In diesem Beitrag werden einige zentrale Ergebnisse dieser Untersuchung zur Diskussion gestellt. Wir stellen zunächst das empirische Design der Studie vor (Abschnitt 2), rekonstruieren dann die Gesellschaftsdiagnose der Postdemokratie und übertragen diese auf Aspekte der unternehmerischen und speziell der genossenschaftlichen Demokratie (3). Anschließend konzentriert sich der Beitrag auf die Frage, worin die Spezifik der genossenschaftlichen Demokratie liegt und ob sich in den untersuchten Genossenschaften Prozesse der Postdemokratisierung erkennen lassen (4). Welche Rolle die Mitbestimmungspraxis in den einzelnen Unternehmen spielt, ist das Thema des fünften Abschnitts, bevor wir abschließend

das Solidaritätsverständnis der untersuchten Genossenschaften darstellen und dabei einen zentralen Konflikt herausarbeiten, der für die Einordnung von Genossenschaften entscheidend ist: So können die Interessen zwischen Genossenschaftsmitgliedern und Beschäftigten vor allem dann gegeneinander gerichtet sein, wenn die Beschäftigten keine Möglichkeit haben, Genossenschaftsmitglied zu werden und insofern außerhalb der Mechanismen der genossenschaftlichen Demokratie bleiben (6).

## 2 Empirische Basis und Forschungsmethode

Empirische Basis unserer Analyse sind Genossenschaften, die unter das Mitbestimmungsgesetz M76 fallen. Dieses sieht vor, dass der Aufsichtsrat eines Unternehmens mit mehr als 2000 Beschäftigten paritätisch besetzt wird, also zur einen Hälfte aus Arbeitgebern (im Falle der Genossenschaft aus Mitgliedern) und zur anderen Hälfte aus Arbeitnehmern besteht. Grundsätzlich haben Betriebsräte und Aufsichtsräte in Genossenschaften den gleichen Stellenwert und das gleiche Selbstverständnis wie in Unternehmen anderer Rechtsform auch. In den nach M76 mitbestimmten Genossenschaften resultiert allerdings die aus der Rechtsform abgeleitete inhärente Besonderheit, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats auch gleichzeitig Mitglieder der Genossenschaft sind. Damit können die Mitglie-

<sup>1</sup> Das Projekt wurde unter dem Titel „Die Rolle der Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften“ von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert (ProjektNr. 2014-804-12). Der Endbericht erscheint in der „Study“-Reihe der Stiftung (Klemisch/Boddenberg 2018).

der der Arbeitnehmerbank in Genossenschaften letztlich auch die Kapitalseite repräsentieren, obwohl sie als von der Belegschaft legitimierte Vertreter gleichzeitig deren Interessen wahrzunehmen haben.

In Deutschland existierten zum Zeitpunkt unserer Feldforschung (Ende 2016) neun Genossenschaften, die unter das M76 fallen (Böckler Impuls 2017). Zu sechs dieser Unternehmen gelang der Feldzugang so, dass diese in der Form von Fallstudien aufbereitet werden konnten. Dabei handelt es sich um zwei Kreditgenossenschaften, eine Apothekergenossenschaft, eine Dienstleistungsgenossenschaft, eine Konsumgenossenschaft und eine Genossenschaft im Lebensmittelsektor.

Die Fallstudien basieren u. a. auf leitfadengestützten Interviews mit Mitgliedern von Vorstand und Aufsichtsrat der jeweiligen Unternehmen. Im Aufsichtsrat wurde jeweils die Seite der Anteilseigner, die Seite der Arbeitnehmervertreter und der gewerkschaftlichen Vertreter befragt. Den Fallstudien liegen insgesamt jeweils vier bis sechs Interviews zugrunde. Zur Vorbereitung wurden für die Jahre 2009 bis 2013 die Unternehmen bilanzanalytisch untersucht, um vor allem die Frage zu beantworten, wie die Genossenschaften die Wirtschafts- und Finanzkrise bewältigt haben. In den Fallstudien standen die Themen *Genossenschaftlichkeit*, *Mitbestimmung*, *Nachhaltigkeit* sowie der *Umgang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise* im Mittelpunkt. Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die mit Genossenschaften verbundenen Themen *Demokratie* und *Solidarität* und schließen dabei an Befunde an, die eine Erosion demokratischer Strukturen in der Gesellschaft feststellen.

### 3 Postdemokratie

Soziologische Zeitdiagnosen, die sich mit dem Zustand der kapitalistischen Gesellschaft auseinandersetzen, drehen sich häufig um die Frage nach dem Verhältnis von Kapitalismus und Demokratie (vgl. Streeck 2013). Einer der prominentesten Vertreter der These, dass der Kapitalismus die Demokratie sukzessive aushöhle, ist Colin Crouch (2008), dessen Gegenwartsdiagnose mit dem Begriff der *Postdemokratie* verbunden ist. Postdemokratie bezeichnet dabei einen Zustand, in dem „Repräsentanten mächtiger Interessengruppen, die nur für eine kleine Minderheit sprechen, weit aktiver sind als die Mehrheit der Bürger“ (ebd., S. 30), und macht auf einen gesellschaftlichen Wandlungsprozess aufmerksam, den Crouch als dramatischen Abstieg der „Lebenskurve der Demokratie“ (ebd., S. 13) bezeichnet. Zentral für den Zustand der Postdemokratie erscheint dabei, dass demokratische Entscheidungsprozesse immer mehr durch ökonomische Eliten bestimmt werden. Professionalisierte Teams dominieren

zunehmend die politische Agenda, entscheiden durch gekonnte Inszenierung über die Auswahl und Aktualität von Themen und sorgen dafür, dass jene Kräfte an Einfluss gewinnen, „die zu der hierarchischen Ordnung zurückkehren wollen, die wir aus vordemokratischen Zeiten kennen“ (ebd., S. 34). In Zeiten der Postdemokratie werden Entscheidungsfindungsprozesse also nicht per se undemokratisch, sie erfahren vielmehr eine informelle Aushöhlung, die zu einer zunehmenden „Entpolitisierung der Gesellschaft“ (Mouffe 2011) führt.

Crouch stützt seine These auf Beobachtungen wie den festzustellenden Vertrauensverlust der Bürger in die Politik, die rückläufige Mitgliederentwicklung in politischen Parteien oder den Bedeutungsverlust demokratisch legitimierter Parlamente. Seine Diagnose der Postdemokratie lässt sich als eine Kritik an einer gesellschaftlichen Entwicklung interpretieren, in der Politik zu einer Angelegenheit geschlossener Zirkel avanciert. Diese Beobachtung korreliert mit einer gesellschaftlichen Entwicklung, die Sighard Neckel (2016) mit dem Habermas'schen Begriff der *Refeudalisierung* beschreibt. Gemeint ist damit eine Form des sozialen Wandels, der dadurch gekennzeichnet ist, dass auf der einen Seite prekarierte Sozialgruppen von der sozialen Exklusion bedroht werden, während sich auf der anderen Seite neu feudale Privilegien der oberen Klasse etablieren. Die für die These der Refeudalisierung entscheidende Beobachtung, dass sich die politische Entscheidungsmacht vermehrt auf „die durchsetzungskräftigen Kreise ökonomisch mächtiger Privatinteressen verlagern“ (Crouch 2008, S. 158), stützt Crouch u. a. auf die Korrelation von geringem Bildungsabschluss und unterdurchschnittlichem Einkommen mit der sinkenden Wahrscheinlichkeit, sich an Wahlen zu beteiligen. Werden bildungsferne Milieus von demokratischen Entscheidungsprozessen durch diese Entwicklung zunehmend exkludiert, könnte die Zunahme direktdemokratischer Mechanismen den Trend zur Postdemokratie ihrerseits sogar verstärken.

Die Diagnose der Postdemokratie fokussiert jedoch im Wesentlichen auf die Arena der Politik und vernachlässigt die Rolle demokratischer Prozesse in Wirtschaft und Unternehmen. So bleibt die Frage nach Wirtschaftsdemokratie wie bisher eine *Black Box* der Demokratietheorie (Demirovic 2007, S. 113). Insbesondere in größeren Unternehmen ist jedoch eine zunehmende Postdemokratisierung festzustellen, die sich etwa durch die endogene Erosion betrieblicher Mitbestimmung auszeichnet (Brinkmann/Nachtwey 2017, S. 196; dies. 2013, S. 506). Gemeint ist damit, dass die Einflussnahme der Beschäftigten im Unternehmen an Bedeutung verliert, wenn die Belegschaft aufgrund von Leiharbeit und des verstärkten Einsatzes von Werkverträgen zunehmend heterogener wird. „Durch den Werkvertrag wird die ‚Zwei-Klassen-Belegschaft‘ (Stammbeschäftigte und Leiharbeiter) in eine ‚Vier-Klassen-Belegschaft‘ (Stammbeschäftigte und Leiharbeiter des Hauptunternehmens, Stammbeschäftigte und Leiharbei-

ter des Werkvertragsunternehmens) transformiert – mit erheblichen Auswirkungen auf die betriebliche Mitbestimmung“ (Brinkmann et al. 2014, S. 135).

Von diesen Entwicklungen scheinen manche Unternehmen stärker betroffen zu sein als andere. Während kapitalorientierten Unternehmen eine Abkehr von den Grundsätzen der Unternehmensdemokratie zugeschrieben wird (vgl. ebd.), gelten Genossenschaften hingegen traditionell als demokratische Organisationsform, ist doch das Demokratieprinzip – ein Mitglied, eine Stimme – charakteristisch für die Organisationsform. Von ihrer Idee her sind Genossenschaften demokratische Gebilde, in der die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder ausgeprägter sind als in anderen Organisationen (vgl. Runkel 2003, S. 9; Klemisch/Boddenberg 2016, S. 158).

Wie jüngere Forschungen zeigen, steht das Demokratieprinzip jedoch auch in Genossenschaften zur Disposition, wenn sich demokratische Rechte der Mitglieder darauf reduzieren, den vom Vorstand vorgeschlagenen Geschäftsbericht anzunehmen (vgl. von Blanckenburg 2014, S. 261). Auch wenn die Belegschaft der untersuchten Genossenschaften nicht der von Brinkmann und Nachwey beschriebenen „Vier-Klassen-Belegschaft“ entspricht, konnten wir in unserer eigenen Untersuchung neben den funktionsfähigen Elementen einer repräsentativen Demokratie Tendenzen beobachten, die wir angelehnt an Crouch als postdemokratisch beschreiben.

#### 4 Genossenschaftliche Mitbestimmung – Demokratie oder Postdemokratie?

Ob Dorfladengenossenschaften mit einer Handvoll Mitglieder oder überregional tätige Banken mit über 100 000 Mitgliedern – das genossenschaftliche Demokratieprinzip gilt zunächst einmal für alle Genossenschaften gleich. Während die kleine Dorfladengenossenschaft bei der Umsetzung des Demokratieprinzips jedoch kaum auf größere Schwierigkeiten stößt, stellen sich für die von uns untersuchten Genossenschaften andere Herausforderungen. Wie kann es gelingen, bei einer sehr hohen Anzahl von Mitgliedern dem *Member-Value* gerecht zu werden und zugleich das Förderprinzip umzusetzen? Dieses ist ein entscheidendes Charakteristikum genossenschaftlicher Unternehmen und gesetzlich verankert. So darf nicht die Verwertung von Kapital und das Erwirtschaften von Gewinn Hauptzweck einer Genossenschaft sein, sondern die Förderung der Mitglieder in dem Geschäftsfeld, in dem sie angesiedelt ist (Klemisch/Vogt 2012, S. 22f.).

Auch in den untersuchten Genossenschaften wurden das Förder- und das Demokratieprinzip als zentral für die Identität der jeweiligen Genossenschaft beschrieben. Insbesondere das Förderprinzip fungiert dabei als zentrales

Unterscheidungsmerkmal zu einer nur auf Gewinnmaximierung ausgelegten Unternehmensphilosophie. So äußert sich ein Vorstandsmitglied einer untersuchten Kreditgenossenschaft auf die Frage, was die genossenschaftliche Identität ausmache, wie folgt:

„Der große Unterschied auf der unternehmerischen Ebene ist, dass eben nicht die Gewinnoptimierung im Vordergrund steht. Gewinn ist Mittel zum Zweck, aber Gewinn ist nicht der Zweck.“ (Vorstandsmitglied einer Kreditgenossenschaft)

Auch das Demokratieprinzip wird als Möglichkeit beschrieben, Genossenschaften von anderen Unternehmensformen unterscheidbar zu machen, wobei die genossenschaftliche Mitbestimmung in den einzelnen Fällen unterschiedliche Ausgestaltung findet. Das eigentliche Organ der genossenschaftlichen Demokratie ist die Generalversammlung, also eine Versammlung aller Genossenschaftsmitglieder. In mitgliederstarken Genossenschaften üben die Mitglieder ihre demokratischen Rechte jedoch in sogenannten Vertreterversammlungen aus, die einmal im Jahr zusammenkommen und in die sich potenziell jedes Mitglied der Genossenschaft wählen lassen kann. Grundsätzlich entspricht dieses Verfahren den Wahlprinzipien einer repräsentativen Demokratie, wobei die einzelnen Vertreter eine sehr hohe Zahl an Mitgliedern repräsentieren. Unsere Untersuchung deutet auf drei Entwicklungen hin, in der sich postdemokratische Tendenzen erkennen lassen:

(1) In den untersuchten Genossenschaften sind die Möglichkeiten der einzelnen Mitglieder, Einfluss auf die unternehmerische Ausrichtung zu nehmen, eher gering. Echte Partizipationsmöglichkeiten sieht der Vorstand einer größeren Kreditgenossenschaft etwa nur dann, wenn sich die Mitglieder in die Vertreterversammlung wählen lassen, die wiederum über die Zusammensetzung des Aufsichtsrates entscheidet:

„Die [Mitglieder] können sich einen Vertreter wählen und der Vertreter wählt den Aufsichtsrat, das ist eben dieses demokratische Prinzip. Aber der Einzelne für sich hat natürlich kaum eine Möglichkeit, was zu tun.“

(Vorstandsmitglied einer Kreditgenossenschaft)

Offenbar melden sich die Mitglieder häufig erst zu Wort, wenn ihnen etwas nicht passt, und wenden sich dann an Vorstand und Aufsichtsrat, um dort ihre Probleme und Sorgen zu schildern. Dies allein hat noch keinen postdemokratischen Charakter, doch scheinen sich die Vertreterversammlungen zunehmend zu Veranstaltungen zu entwickeln, in denen die Mitglieder nur noch die Entscheidungen der Geschäftsführung „abnicken“. Die Erosion des Demokratieprinzips lässt sich auch dann erkennen, wenn die Vertreterversammlungen, wie es ein Interviewpartner der Apothekergenossenschaft ausdrückt, nur „gemähte Wiesen“ vorfinden, wie es scheinbar in Aktionärsversammlungen häufig der Fall ist, ohne in der Vertreterver-

sammlung selbst aktiv Entscheidungen voranbringen zu können. Gleichen sich die Entscheidungsstrukturen aufgrund der Größe der Genossenschaften sukzessive denen kapitalorientierter Mitbewerber an, so verfolgen die Vorstände, Aufsichtsräte und Vertreterversammlungen in Genossenschaften kaum noch das Ziel einer demokratischen Aktivierung der Mitglieder (Reichel 2012, S. 7; Klemisch/Vogt 2012, S. 24). Der Analyse von Crouch zufolge geht die Entwicklung der Postdemokratie mit einer zunehmenden Politikverdrossenheit einher. Wenn den Entscheidungen der Vertreterversammlung kaum noch eine gestalterische Kraft attestiert wird, ist auch bei Genossenschaften damit zu rechnen, dass sich das Interesse der Mitglieder, in diesem Gremium zu partizipieren, eher verringern statt ausweiten wird. Daneben höhlen Mehrstimmrechte, auch wenn sie nur unter strikten Voraussetzungen in der Satzung vereinbart werden können, tendenziell das Demokratieprinzip aus (Vogt 2010, S. 32). Damit bleiben die Möglichkeiten begrenzt, in der Vertreterversammlung selbst aktiv Entscheidungen voranbringen zu können

(2) Formal ist es jedem Mitglied möglich, ein Mandat in der Vertreterversammlung zu erlangen. Eine Erosion des genossenschaftlichen Demokratieprinzips deutet sich jedoch dann an, wenn die Bedingung, sich als Vertreter aufstellen zu lassen, informell an bestimmte Voraussetzungen geknüpft ist, die wiederum bestimmte Gruppen von der Teilnahme ausschließen. So werden die Wahllisten von einem eigenen Wahlgremium erstellt, wobei darauf geachtet wird, diese gleichmäßig mit Vertretern der Lobbygruppen und deren Interessenverbänden zu besetzen. Die problematischen Konsequenzen eines solchen Proporzformuliert ein Aufsichtsratsmitglied einer Genossenschaftsbank mit Blick auf die Vertreterversammlung:

„Allerdings wenn man, ich sag mal wenig oder keinen Einfluss im Rahmen der Interessenverbände [...] hat, dann spielt man selber kaum eine Rolle bzw. hat auch die Stimme wahrscheinlich kaum eine Rolle, die sie spielt.“

(AR-Mitglied, Bankengenossenschaft)

Wie es unser Interviewpartner schildert, sind in der Vertreterversammlung seiner Genossenschaft in der Regel Personen anzutreffen, die innerhalb der Standesorganisationen schon ein Mandat innehaben. Dadurch erschwert sich die Möglichkeit für das einzelne Mitglied, sich selbst als Vertreter aufstellen zu lassen. So ist die Nähe von Standes- oder Berufsgruppen und -verbänden (z. B. Ärztekammer, Steuerberaterverband, Apothekerkammer etc.) zu der entsprechenden Genossenschaft charakteristisch.

Wenn der Zugang zur Vertreterversammlung jedoch nicht für alle Mitglieder gleich ist, sondern von Status und Mitgliedschaften in Lobbyverbänden abhängt, entspricht dies den von Crouch beschriebenen Symptomen der Postdemokratie, da die Voraussetzungen für die politische Einflussnahme ungleich verteilt sind. Crouch spricht in seiner Diagnose von einer zunehmenden Macht der Eliten bei

der politischen Willensbildung. Übertragen auf die untersuchten Genossenschaften kann konstatiert werden, dass die Einflussnahme auf die unternehmerische Entwicklung dem demokratischen Gleichheitsideal widerspricht, wenn es einfachen Mitgliedern kaum möglich ist, sich als Vertreter aufstellen zu lassen.

(3) Elemente der Postdemokratisierung lassen sich auch in Form von Interessenkonflikten und Machtasymmetrien zwischen Mitgliedern und Beschäftigten beobachten. Sichtbar werden diese, wenn die Beschäftigten im Betrieb von demokratischen Entscheidungsprozessen in der Genossenschaft strukturell ausgeschlossen sind. Bei einigen der untersuchten Genossenschaften ist die Mitgliedschaft in der Genossenschaft für die Beschäftigten aufgrund ihrer Profession satzungsgemäß nicht möglich. In diesem Fall können die Beschäftigten weder direkt an der genossenschaftlichen Demokratie noch am Gewinn des Unternehmens beteiligt werden. So stehen sich beispielsweise in der Apothekergenossenschaft selbstständige Apotheker als privilegierte Mitglieder mit hohem Sozialstatus und Lagerarbeiter als prekarierte Beschäftigte gegenüber. Die Genossenschaft hat hier explizit die Förderung der Apotheker als Mitglieder zum Ziel und nicht die Förderung der Beschäftigten. In anderen Genossenschaften sind einige der Beschäftigten Mitglieder der Genossenschaften, während andere auf eine Mitgliedschaft verzichten. Als postdemokratische Tendenz lässt sich diese Entwicklung beschreiben, wenn es innerhalb der Belegschaft zu Unterschieden hinsichtlich der demokratischen Teilhabechancen kommt.

Unsere Befunde geben erste Hinweise darauf, dass auch Genossenschaften trotz der Wirksamkeit des Demokratieprinzips nicht vor einer schleichenden Entdemokratisierung gefeit sind. Wenn Genossenschaften sich jedoch weiterhin von rein kapitalistisch orientierten Unternehmen unterscheiden wollen, sollte das Demokratieprinzip notwendigerweise gestärkt werden. Wie dies funktionieren könnte, zeigte sich in der Vergangenheit etwa bei der untersuchten Dienstleistungsgenossenschaft. Um eine Veränderung der Geschäftspolitik herbeizuführen, verweigerten im Jahr 1992 die Mitglieder der Genossenschaft 87 % ihrer Vertreter die Wiederwahl in die Vertreterversammlung. Dies geschah mit der klaren Absicht, dass die neu gewählten Delegierten der Vertreterversammlung Aufsichtsrat und Vorstand abwählen. Von den Gesprächspartnern wurde dies als „Revolution“ bezeichnet, die zeigt, dass es auch in einer Großorganisation Verhinderungspotenzial für eine bestimmte Geschäftspolitik geben und somit Demokratie nicht nur als Lobbypolitik, sondern auch von unten nach oben funktionieren kann.

Ein interessanter Ansatz zur Stärkung genossenschaftlicher Demokratie ließ sich auch bei der untersuchten Lebensmittelgenossenschaft beobachten. Hier fungiert ein Beirat als wichtiges Beratungsgremium für den Vorstand.

Der Beirat setzt sich ausschließlich aus den Mitgliedern zusammen und stärkt auf diese Weise die genossenschaftlichen Mitbestimmungsrechte der Mitglieder. Diese Praxis stellt jedoch eher die Ausnahme dar. So besteht der Beirat bei den anderen Genossenschaften vorwiegend aus externen Experten und Lobbyvertretern, die vom Vorstand bestellt werden. Auch darin lassen sich also eher postdemokratische Tendenzen erkennen, noch dazu, wenn dem Beirat eine besondere Rolle in der Ausrichtung der Unternehmen zugesprochen wird. Insbesondere aus Arbeitnehmerperspektive sind ernannte Beiräte problematisch, wenn der Beirat nur aus Mitgliedern und Experten besteht, wogegen die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung außen vor bleiben. Dies gilt zumindest für drei der von uns untersuchten Genossenschaften (Lebensmittel, Apotheker- und Dienstleistungsgenossenschaft), bei denen die Beschäftigten nicht Mitglied der Genossenschaft werden können, da sie nicht zu der Berufsgruppe gehören, auf die sich der Förderzweck bezieht. Wenn dem Beirat dann eine so wichtige Rolle im Unternehmen zugesprochen wird, wie es hier der Fall ist, untergräbt dies die Grundlagen der paritätischen Mitbestimmung, da die Stimmen der Arbeitnehmervertreter in diesem Gremium nicht gehört werden. Man könnte dies als Element einer Experten- oder Elitendominanz zulasten der Beschäftigten charakterisieren, womit ein weiterer Postdemokratie-Aspekt benannt wäre. Es scheint etwas verwunderlich, warum diese Problematik von den interviewten Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern bisher kaum erkannt worden ist. Auch in der Literatur bleibt die Rolle von Beiräten im Spannungsfeld der Mitbestimmung bisher eher unterbelichtet. Eine empirische Untersuchung von Beiräten in mittelständischen Unternehmen (Becker et al. 2010) verweist lediglich auf die notwendigen Kompetenzen von Beiratsmitgliedern, ohne auf die Rolle der Beschäftigten näher einzugehen. Für die Überprüfung einer möglichen These des bewussten Unterlaufens der unternehmerischen Mitbestimmung durch Beiräte, die ohne Arbeitnehmervertreter tätig sind, besteht auf jeden Fall Forschungsbedarf, da die empirische Basis bisher zu schmal ist, um gesicherte Aussagen zu treffen.

Dies gilt auch für das Zusammenspiel der genossenschaftlichen und der unternehmerischen Mitbestimmung, die den Beschäftigten doch unabhängig von ihrer Mitgliedschaft in der Genossenschaft eine Stimme im Aufsichtsrat zuweist. Inwieweit das oben beschriebene Machtungleichgewicht über die Instrumente der Mitbestimmung ausgeglichen werden kann, war eines unserer Erkenntnisinteressen. Damit nehmen wir Bezug auf die Debatte über einen schleichenden Rückgang der Mitbestimmung in Unternehmen und schließen an Fragen über den „Kampf um Beteiligung“ (Dörre 2002) und Debatten über das „demokratische Unternehmen“ an, die in arbeitssoziologischen Kontexten wieder vermehrt vor dem Hintergrund der Auswirkung von Digitalisierung und *Sharing Economy* geführt werden (Sattelberger et al. 2015; Dörre

2015). Auch für unsere Studie spielte die Ausgestaltung der Unternehmensmitbestimmung eine wichtige Rolle.

## 5 Unternehmensmitbestimmung

Während die genossenschaftliche Mitbestimmung ihre Grundlage im Demokratieprinzip findet, leiten sich die Regelungen für die unternehmerische Mitbestimmung aus dem Mitbestimmungsgesetz ab. Auch für die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) gelten mit den Gesetzen zur Unternehmensmitbestimmung (Mitbestimmungsgesetz 1976, Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) und auf der betrieblichen Ebene mit dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) die einschlägigen mitbestimmungsrechtlichen Grundlagen; zumindest immer dann, wenn die jeweils maßgebenden Beschäftigtenzahlen erreicht werden. Im Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat (Köstler et al. 2013) wird auf wenige Besonderheiten hingewiesen, was die Aufsichtsratsstätigkeit in Genossenschaften betrifft. Zu beachten ist in diesem Fall, dass die Aufsichtsratsmitglieder nur Genossen, d.h. Anteilseigner sein können (§9 GenG). Dies gilt jedoch explizit nicht für die Arbeitnehmervertreter (§6 Abs.3 Satz 3 MitbestG).

Die paritätische Mitbestimmung wird in den untersuchten Genossenschaften sowohl von den Anteilseignern als auch von den Arbeitnehmervertretern durchgehend als sehr positiv bewertet und die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat als ausgesprochen konstruktiv charakterisiert. Die Arbeitgeberseite begründet die konstruktive Zusammenarbeit vor allem mit der Expertise und Unternehmenskenntnis der Mitglieder, sind diese doch als Anteilseigner oder Beschäftigte mit dem Unternehmen besser vertraut, als dies beispielsweise bei einer Aktiengesellschaft der Fall ist. Dies gilt auch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, die ebenfalls teilweise Mitglieder der Genossenschaften sind oder als Beschäftigte das Unternehmen besser kennen als Externe. Eine genossenschaftliche Besonderheit, die dies ermöglicht und fördert, ist die sogenannte Selbstorganschaft. D.h. die geschäftsführenden und aufsichtführenden Personen sollen ausnahmslos Genossenschaftsmitglieder sein. Dies hat zur Folge, dass die Leitung dieser Unternehmensform in den Händen der Mitglieder bleibt. Damit verbindet sich die Hoffnung, dass Vorstand und Aufsichtsrat das Unternehmen aufgrund ihrer internen Kenntnisse besonders sachkundig führen (Beuthien 2013, S.124). Die Arbeitnehmer profitieren andererseits vom genossenschaftlichen Identitätsprinzip, da das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf eine andere Ebene gestellt wird, wenn die Arbeitgeber zugleich die Kunden sind und einen anderen Bezug zum Unternehmen haben als externe Vertreter.

Dies kann als positives Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaft gegenüber anderen Unternehmensformen bewertet werden.

Sowohl die Arbeitnehmer- als auch die Gewerkschaftsvertreter wünschen sich bei einigen Genossenschaften jedoch eine bessere Kommunikation hinsichtlich der Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen. Von Arbeitgeberseite wird zudem auf eine notwendige Trennung der unternehmerischen und betrieblichen Mitbestimmung hingewiesen, die für das Funktionieren des Aufsichtsrats notwendig sei. Die Arbeitnehmerseite interpretiert diese Unterscheidung als weniger trennscharf. Vielmehr scheint ein Zusammenspiel von Unternehmensmitbestimmung und betrieblicher Mitbestimmung und deren Akteuren wichtig zu sein für eine erfolgreiche Arbeit auf beiden Ebenen.

Auffällig ist die unterschiedliche Bewertung von „guter Arbeit“ im Unternehmen. Während die Arbeitgeberseite darunter in der Regel die funktionierende Zusammenarbeit im Aufsichtsrat sowie eine möglichst hohe Identifikation mit dem Unternehmen versteht, bei der Konflikte möglichst diskursiv gelöst werden sollen, stellen die Arbeitnehmervertreter Themen wie Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie den Gesundheitsschutz in den Mittelpunkt. Dabei wurde in einigen Unternehmen die Problematik einer zunehmenden Arbeitsverdichtung angesprochen. Nicht jede Unternehmensleitung scheint dabei die Anliegen der Belegschaft erkannt zu haben. Spricht der Vorstand der Apothekergenossenschaft beispielsweise noch von einer „großen Familie“, monieren die Arbeitnehmervertreter, dass die Durchsetzung von Beschäftigteninteressen in Zeiten zunehmenden Wettbewerbsdrucks immer schwieriger werde. Exemplarisch lässt sich dafür die Aussage eines Arbeitnehmervertreters der Apothekergenossenschaft anführen:

„Naja, die sagen natürlich, die Luft wird enger. Wir müssen im Markt bestehen. Wir können uns nicht wesentlich höhere Personalkosten leisten als andere Unternehmen, die kapitalmarktorientiert sind, und deswegen wirkt sich das jetzt bei uns auch so und so und so aus.“ (Arbeitnehmervertreter im AR einer Apothekergenossenschaft)

Für die Mitbestimmung bedeutet dies, dass auch Genossenschaften nicht ohne eine wirkungsmächtige Arbeitnehmervertretung auskommen, die sich gerade in Zeiten der zunehmenden Arbeitsverdichtung für die Interessen der Beschäftigten einsetzt. Die demokratische und solidarische Ausrichtung einer Genossenschaft schützt diese nicht per se davor, im Konfliktfall die eigenen Beschäftigten vom Entscheidungsprozess auszugrenzen oder sie auszubeuten.

In einigen der untersuchten Genossenschaften hat die unternehmerische Mitbestimmung jedoch auch eine neue Qualität gewonnen und gezielt zur Verbesserung der Situation für die Beschäftigten beigetragen. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn der Aufsichtsrat dem Vorstand

verbindliche Ziele auferlegt, die eine Stärkung der Belegschaftsinteressen beinhalten. Hier greifen betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung ineinander, da die Betriebsräte die Interessen der Belegschaft direkt in die Unternehmensausrichtung einbringen können. Die innerbetriebliche Demokratie wird somit gestärkt und den beschriebenen Entwicklungen der Postdemokratisierung entgegengewirkt.

Eine besondere Rolle für die unternehmerische Mitbestimmung spielen die gewerkschaftlichen Vertreter in den Aufsichtsräten. Die Stärke der Gewerkschaftssekretäre und die gewerkschaftliche Verankerung in den Unternehmen sind maßgeblich für die Durchsetzung von Beschäftigteninteressen. Dies zeigt sich insbesondere im Fall der Lebensmittelgenossenschaft, in der die Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG) in der Vergangenheit eine starke Wirkungsmacht entfalten konnte und beispielsweise eine am Tarifvertrag orientierte Entlohnung auch für Trainees durchsetzen konnte. Die Stärke der Gewerkschaft ist in dieser Genossenschaft auch darauf zurückzuführen, dass hier – ebenso wie bei der Apotheker- und bei der Konsumgenossenschaft – keine „gelben Gewerkschaften“<sup>2</sup> an der Arbeit im Aufsichtsrat beteiligt sind. Bei den Kreditgenossenschaften und der Dienstleistungsgenossenschaft gibt es hingegen jeweils nur einen Gewerkschaftsvertreter, der von den Beschäftigten gewählt wird. Während die im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) organisierten Gewerkschaften festgeschrieben haben, dass die gewerkschaftlichen Vertreter nicht aus der Mitarbeiterschaft des Unternehmens kommen sollen, halten sich die gelben Gewerkschaften nicht an diese Regel. In der Folge verlieren die Arbeitnehmervertreter die Möglichkeit, eine externe Sichtweise in die Arbeit des Aufsichtsrates einzubeziehen. Bei den Gewerkschaftssekretären der im DGB organisierten Gewerkschaften stößt dies auf Unverständnis. So wird gerade von den Mitgliedern im Aufsichtsrat betont, wie wichtig die von außen kommenden Gewerkschaftsvertreter seien, um bestimmte Themen in den Aufsichtsrat einzubringen, die nicht von den Beschäftigten selbst lanciert werden. Aufgegriffen werden von den Gewerkschaftsvertretern im Aufsichtsrat vor allem allgemeinere Themen wie Branchenbezüge, Wettbewerbssituation oder gesellschaftspolitische Konflikte. Die Qualität der unternehmerischen Mitbestimmung hängt maßgeblich von einem guten Zusammenspiel der Mitarbeitervertreter mit den Vertretern der Gewerk-

2 Gelbe Gewerkschaften sind Vereinigungen von Arbeitnehmern, die den gewerkschaftlichen Kampf ablehnen, wirtschaftsfreundlich auftreten, ein freundschaftliches Verhältnis zu den Unternehmern anstreben und von diesen moralisch und finanziell unterstützt werden (häufig mit christlicher Ausrichtung). Im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung (Betriebsratsarbeit) schöpfen sie, diesem Grundverständnis folgend, ihr rechtlich mögliches Instrumentarium vielfach nicht aus.

schaft im Aufsichtsrat ab. Die Chancen für ein gelungenes Zusammenspiel gehen verloren, wenn die gewerkschaftlichen Vertreter sich in erster Linie als Vertreter der Beschäftigten im Aufsichtsrat verstehen und sich somit der Option eines externen Blickes berauben. Dieser scheint gerade dann geboten, wenn die Interessen der Beschäftigten gegen die Interessen der Mitglieder verteidigt werden müssen, um damit dem Solidaritätsprinzip zum Durchbruch zu verhelfen.

## 6 Solidarität? Mitglieder vs. Beschäftigte und die Rolle der Mitbestimmung

Das genossenschaftliche Solidaritätsprinzip stellt einen wichtigen Ankerpunkt für die Tragfähigkeit der genossenschaftlichen Demokratie dar. In der Literatur wird Solidarität als „Genossenschaftsgeist“ (Hettlage 1990) beschrieben, der auf den spezifischen Wertehorizont einer Genossenschaft abzielt und der Organisationsform somit Stabilität verleiht (Klemisch/Boddenberg 2012, S.572f.). An der Umsetzung des Solidaritätsprinzips lassen sich die genossenschaftliche Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen identifizieren. Hierzu zählen neben dem Grundgedanken der genossenschaftlichen Selbstverantwortung u. a. die freiwillige Möglichkeit des Ein- und Austritts, die Gleichheit der Mitglieder, unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung, und die Orientierung am Nutzen für die Mitglieder. Die Genossenschaften benötigen für ihre nachhaltige Existenz einen Kernbestand an Gemeinsamkeiten ihrer Mitglieder, d. h. nach den Begrifflichkeiten der Managementlehre eine *Corporate Identity*, an der auch die Beschäftigten des Unternehmens und nicht nur die Mitglieder partizipieren sollten (Klemisch/Vogt 2012, S.24; Reichel 2012).

In welchem Verhältnis aber stehen in einer Genossenschaft nun die Durchsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien von Demokratie und Solidarität und die Wahrung der Interessen der Beschäftigten? Gingen wir vor Beginn unserer empirischen Erhebungen noch von einer grundsätzlichen Interessensharmonie zwischen Mitgliedern und Beschäftigten einer Genossenschaft aus, so fanden wir später in den Interviews Hinweise auf zentrale Divergenzen hinsichtlich der Interessen dieser beiden Gruppen.

Relativ unproblematisch gestaltet sich das Verhältnis von Mitgliedern und Beschäftigten bei den untersuchten Banken. Insbesondere bei Kreditgenossenschaft B kann eine weitgehende Interessensharmonie festgestellt werden, sind doch über die Hälfte der Mitarbeiter selbst Mitglieder in der Genossenschaft. Die Ursachen für die relative Gleichheit der Interessen sind darin zu vermuten, dass

die Mitglieder und die Beschäftigten aus ähnlichen gesellschaftlichen Milieus stammen und keiner spezifischen Lobby angehören. Mitglied bei einer regional tätigen Genossenschaftsbank wird man wahrscheinlich, weil man Vertrauen in die Organisationsform der Genossenschaft hat, selbst in der Region wirtschaftlich aktiv ist oder sich gerade in Zeiten von Niedrigzinsen und unsicheren Spareinlagen eine konstante Rendite verspricht – nicht aber weil man einer spezifischen Lobby angehört. Bei Kreditgenossenschaft A gestaltet sich dies schon anders, bezeichnet sich diese Kreditgenossenschaft doch als eine Standesbank, die die Interessen ihrer Mitglieder vertritt. Doch auch hier sind die Interessenkonflikte zwischen den Mitgliedern und den Beschäftigten nicht so stark ausgeprägt, können doch die Mitarbeiter Mitglied in der Genossenschaft werden. Auch habituell liegen die Beschäftigten der Kreditgenossenschaft und ihre Mitglieder deutlich weniger weit auseinander, als dies beispielsweise bei der Apotheker- oder der Lebensmittelgenossenschaft der Fall ist.

In letzteren beiden Unternehmen konnte ein grundsätzlicher Konflikt zwischen den Beschäftigten und den Mitgliedern konstatiert werden, der mit den spezifischen Förderprinzipien und den Berufsständen der Mitglieder zu tun hat. Bei der Apothekergenossenschaft sind die Mitglieder der Genossenschaft Apotheker, die sich durch die Mitgliedschaft neben einer Rendite vor allen Dingen Rabatte bei der Abnahme von Medikamenten erhoffen. Ein Großteil der Belegschaft ist dagegen in den Medikamentenlagern tätig, in denen die Medikamente für die Lieferungen an die Apotheken vorbereitet werden. Die Mitglieder und die Beschäftigten der Apothekergenossenschaft dürften sich dementsprechend sowohl hinsichtlich ihrer Vermögens- und Einkommenssituation als auch habituell deutlich voneinander unterscheiden. Die Mitgliedschaft in der Genossenschaft ist für die Beschäftigten nicht möglich, da laut Satzung nur Apotheker Mitglieder der Genossenschaft werden können. Der Konflikt tritt hier besonders zutage, wenn die Beschäftigteninteressen hinter die Interessen der Mitglieder zurückgestellt werden. So wurde bei der Apothekergenossenschaft in den letzten Jahren auf die Auszahlung einer Erfolgsprämie für die Mitarbeiter verzichtet, um dieses Geld für die Auszahlung der Rendite verwenden zu können. Das Interesse der Beschäftigten und der Mitglieder geht an dieser Stelle deutlich auseinander und wird von den Arbeitnehmern als Erosion der genossenschaftlichen Kultur interpretiert. Der Vorstand reagierte darauf, indem er vorschlug, eine Belegschaftsgenossenschaft zu initiieren. Über diese Belegschaftsgenossenschaft sollten die Beschäftigten die Möglichkeit erhalten, Genossenschaftsanteile an der Belegschaftsgenossenschaft zu zeichnen, um ihnen z. B. eine zusätzliche Altersvorsorge zu ermöglichen. Diese Initiative scheiterte jedoch an der Arbeitnehmerseite. Der Betriebsrat befürchtete eine Spaltung der Belegschaft, setze die Mitgliedschaft in der Belegschaftsgenossenschaft doch



wiederum Kapital voraus, das nicht jedem Mitarbeiter in gleicher Weise zur Verfügung stünde.<sup>3</sup>

Bei der Lebensmittelgenossenschaft lässt sich ein ähnlicher Konflikt feststellen. Hier wurde deutlich, dass die Mitglieder in erster Linie an einem stabilen Preis für ihr geliefertes Produkt interessiert sind. Dieses Interesse geht offenbar so weit, dass die Zahlung von fairen Löhnen an die Beschäftigten der Genossenschaft bei einigen Mitgliedern auf Unverständnis stößt, könne doch das eingesparte Geld in die Stabilität des Produktpreises investiert werden. Wie unsere Interviewpartner berichteten, wurde den Beschäftigten in informellen Gesprächen dazu geraten, einen Warnstreik zu initiieren, um der Geschäftsführung eine Legitimation für eine Lohnerhöhung zu geben.

Die Konflikte in den beiden Genossenschaften zeigen, dass die Interessen der Beschäftigten und der Mitglieder mitunter weit auseinandergehen können. Das Mitbestimmungsgesetz bietet in einem solchen Fall Ansatzpunkte für die Konfliktvermittlung. Deutlich wird hier, welche wichtige Rolle Betriebsräte und Gewerkschafter spielen können, damit die *Beschäftigten*interessen nicht weiter hinter die *Mitglieder*interessen zurückgedrängt werden. Dies sollte nicht als Plädoyer gegen die genossenschaftliche Organisationsform gelesen werden, sondern verweist vielmehr auf die Frage, wie weit das genossenschaftliche Solidaritätsprinzip trägt.

Nach unseren Befunden vermittelt es sich nicht nur über den bereits zitierten „Genossenschaftsgeist“ (Hettlage 1990), sondern auch durch solidarische Handeln unter den Mitgliedern einer Genossenschaft. So unterstützen sich die Mitglieder in kleineren Genossenschaften etwa durch die gemeinsame Nutzung und Investition in Autos, Büromaterialien und notwendige Maschinen. Auch zeigt sich das Solidaritätsprinzip in der sozialen Unterstützung in Form von Nachbarschaftshilfe, Wohnungstausch oder der Vermittlung von Arbeitsplätzen (Schröder 2014, S. 78f.). Doch gelten solche Solidarformen auch bei großen Genossenschaften, in denen sich die Mitglieder untereinander nicht kennen und nur mittelbar ein gemeinsames Ziel verfolgen?

In ihrer 1991 vorgenommenen Einordnung der Genossenschaftsidee in eine „Ökonomie der Solidarität“ unterschied Arno Mersmann und Klaus Novy (1991, S. 30) zwischen zwei Genossenschaftstypen, die im Wesentlichen die Debatten über das Genossenschaftswesen prägten. Zum einen die mittelständischen (heute als marktorientiert bezeichneten) Genossenschaften, die die „Verbesserung der Marktausgangslage ihrer Mitglieder an[streben]“, und zum anderen Genossenschaften, die einen sozialreformerischen Anspruch aufweisen, sich also als „Substitute zu Privateigentum und Marktwirtschaft“ verstehen. Die Klassifizierung der untersuchten Genossenschaftsbanken scheint hier nicht schwer zu fallen, gelten Banken doch heute als Speerspitze des internationalen Finanzkapitalismus. Als mittelständische oder marktorientierte Genossenschaften richtet sich das Solidaritäts-

verständnis der beiden Banken daher auf die Förderung der Mitglieder, eine Interpretation, die wir als *Solidarität nach innen* bezeichnen. Bei den untersuchten Banken geht das Solidaritätsprinzip in erster Linie in der Verpflichtung der Unternehmensführung gegenüber den Interessen der Mitglieder, also dem genossenschaftlichen Förderprinzip auf. Solidarität wird hier als eine Art Binnenmoral wirksam, die Vorstände und Aufsichtsräte gegenüber den Mitgliedern entwickeln. Als Narration wirkt das Solidaritätsverständnis hier als Abgrenzungskriterium gegenüber dem im Finanzmarktkapitalismus primären Ziel der Gewinnsteigerung, für das die eingesetzten Mittel schon seit Längerem nicht mehr kritisch hinterfragt werden (vgl. Neckel 2010, S. 74).

Doch bedeutet *Solidarität nach innen* nicht nur die Einhaltung des Förderprinzips, sondern auch ein spezifisches Solidaritätsbewusstsein unter den Mitgliedern. Dies kann sich jedoch nur dann entwickeln, wenn diese ein gemeinsames Ziel verfolgen, das für die Genossenschaft einen identitätsstiftenden Charakter hat. Das Solidaritätsprinzip gilt als das Herzstück des genossenschaftlichen Arbeitens und wird von vielen kapitalismuskritischen Stimmen immer wieder als das Gegenstück zur kalten Ideologie des Neoliberalismus angeführt (Streck 2013; Klemisch/Boddenberg 2012). In dem geschilderten Konflikt zwischen Mitgliedern und Beschäftigten scheint das Solidaritätsprinzip jedoch eine zu einseitige Interpretation zu finden. Denn trotz des Solidaritätsprinzips endet in manchen Genossenschaften die Solidarität am Werkstor, d. h. die Interessen der Beschäftigten und der Mitglieder der Genossenschaften stehen sich gegenüber. Dabei haben die Beschäftigten gegenüber den Mitgliedern eine schwächere Position, wenn sie nicht, wie in einer Produktivgenossenschaft, Mitgliederstatus haben. An dieser Stelle kommt es zur Nagelprobe in Sachen genossenschaftlicher Demokratie und Solidarität. Die demokratische Gleichberechtigung in der Genossenschaftsform bleibt damit unzureichend und zur Durchsetzung von Beschäftigteninteressen scheint das Korrektiv der betrieblichen oder der Unternehmensmitbestimmung erforderlich zu sein.

Wird das Förderprinzip konsequent und auch auf Kosten von Mitarbeiterinteressen verfolgt, steht dies im Widerspruch zu einer solidarischen Ausrichtung der Genossenschaft. Historisch knüpft das von uns vertretene Verständnis von Solidarität, das über die Mitglieder hinaus auch Wirkung auf die Beschäftigten ausstrahlt, an die sogenannten Ko-Partnerschaften an, die in der internationalen Genossenschaftsbewegung zum Ende des 19. Jahrhunderts die Gewinnbeteiligung der Beschäftigten der Genossenschaften forderten (Degens 2013, S. 16). Hierauf bezugnehmend sollte die Interpretation von Ge-

3 Das Modell der Belegschaftsgenossenschaft war vorher mit Erfolg in einer konkurrierenden Apothekergenossenschaft eingeführt worden.

nossenschaftlichkeit die Mitarbeiter einer Genossenschaft einschließen. Das Mitbestimmungsgesetz kann in diesem Fall dafür sorgen, dass auch die Beschäftigten nicht vom Demokratie- und Solidaritätsprinzip ausgeschlossen werden, und dem Solidaritätsprinzip neue Wirkungskraft verleihen.

Während bei der Apotheker- und der Lebensmittelgenossenschaft also eine mögliche Erosionsgefahr des Solidaritätsprinzips in Bezug auf die Mitarbeiter zu beobachten war, kann zugleich von einer Stärkung des Solidaritätsprinzips gesprochen werden. So betonen insbesondere Gesprächspartner von Genossenschaften, die eine Berufsgruppe vertreten, die Bedeutsamkeit des Prinzips der Hilfe zur Selbsthilfe. Scheint Solidarität nach innen also gerade bei den Genossenschaften wirksam zu sein, die als eine Art Dachverbandgenossenschaften ihrer Berufsgruppe fungieren, finden wir bei weniger stark an eine Mitglieder- oder Berufsgruppe gebundenen Genossenschaften, wie der Kreditgenossenschaft B und der Konsumgenossenschaft, eine andere Form der Solidarität, die wir als *Solidarität nach außen* bezeichnen.

Charakteristisch für diese Solidaritätsform ist ein Bewusstsein über die gleichzeitige Verantwortung und Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft. Während sich z. B. eine ethische Genossenschaftsbank als ein sozialreformerisches Unternehmen versteht, bekennen sich die anderen Genossenschaften klar zu den Prinzipien der Marktwirtschaft. Die Solidarität nach außen ist hier somit weniger im Sinne sozialreformerischer Genossenschaften zu verstehen, sondern findet ihren Ausdruck eher im Regionalitätsprinzip. Das Einzugsgebiet der Mitglieder ist bei regional agierenden Genossenschaften lokal beschränkt. Und so konstituiert sich die genossenschaftliche Gemeinschaft in erster Linie aus dem gemeinsamen Interesse, die Region zu stärken. Diese Einstellung ist zumindest partiell auch bei der regional tätigen Konsumgenossenschaft anzutreffen. Das Solidaritätsbewusstsein führt zwar nicht unmittelbar zu einer Form der Solidarität der Mitglieder untereinander, kann aber der Genossenschaftsbewegung gerade in Zeiten der Internationalisierung und Globalisierung von Märkten zu einer neuen Form der Legitimation verhelfen.

„Was die Genossenschaften [...] betrifft, so stellen sie ihrem inneren Wesen nach inmitten der kapitalistischen Wirtschaft ein *Zwitterding* dar: eine im Kleinen sozialisierte Produktion im kapitalistischem Austausch“ (Luxemburg 1974 [1899], S. 474; Hervorh. im Orig.). Bezog Rosa Luxemburg ihre Einschätzung der genossenschaftlichen Idee in erster Linie auf Produktionsgenossenschaften, so ist jenes „Zwitterding“, von dem sie sprach, auch heute noch eine treffende Bezeichnung für moderne Genossenschaften – Wettbewerbsorientierung auf der einen, Mitgliederförderung auf der anderen Seite. Die Gleichzeitigkeit einer an den Prinzipien von Solidarität und Demokratie orientierten Unternehmensphilosophie und der Anspruch, die Mitgliederzahl zu erhöhen, die Umsätze zu steigern und mitunter überregional tätig zu werden, stellen das genossenschaftliche Fundament auf eine harte Probe. Möchten sich auch die großen Genossenschaften in Zukunft von kapitalorientierten Unternehmen abgrenzen, müssen sie jedenfalls gewillt sein, die Prinzipien von Solidarität, Demokratie und Mitbestimmung zu wahren, um im Sinne Luxemburgs zumindest ein *Zwitterding* zu bleiben. In der Nutzung von Elementen der Form der Produktivgenossenschaft oder der Belegschaftsgenossenschaft liegen möglicherweise Ansätze zur Verbesserung der charakterisierten Schwächen von Genossenschaften im Verhältnis von Mitgliedern und Beschäftigten. Spannend wäre es in diesem Zusammenhang, einen Blick auf die große Zahl von kleinen und mittelständischen Genossenschaften zu werfen, um zu eruieren, wie hier der Konflikt zwischen Solidarität, Demo-

kratie und Mitbestimmung gelöst wird, teilweise ohne eine Vertretung der Beschäftigten durch Betriebsräte. Hier liegt zweifelsohne ein Forschungsdesiderat, das geschlossen werden sollte, um zu erkunden, wie weit die genossenschaftlichen Prinzipien tragen. ■

## LITERATUR

- Becker, W. / Krämer, J. / Staffel, M. / Ulrich, P.** (2010): Beiräte und Aufsichtsräte in mittelständischen Unternehmen. Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 171
- Beuthien, V.** (2013): Die eingetragene Genossenschaft – Idee und Wirklichkeit, Baden-Baden
- von Blankenburg, C.** (2014): Genossenschaftliche Partizipationsstrukturen als Teil der besonderen Handlungsmöglichkeiten im Klimaschutz – Partizipation in Genossenschaften und im Nachhaltigkeitsdiskurs, in: Schröder, C. / Walk, H. (Hrsg.): Genossenschaften und Klimaschutz. Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte, Wiesbaden, S. 257–284
- Böckler Impuls** (2017) vom 19. Januar 2017, Nr. 1, S. 4
- Brinkmann, U. / Nachtwey, O.** (2013): Postdemokratie, Mitbestimmung und industrielle Bürgerrechte, in: Politische Vierteljahresschrift 54 (3), S. 506–533
- Brinkmann, U. / Nachtwey, O.** (2017): Postdemokratie und Industrial Citizenship. Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung, Weinheim
- Brinkmann, U. / Nachtwey, O. / Thiel, M.** (2014): Postdemokratie im Betrieb? Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung, in: Linden, M. / Thaa, W. (Hrsg.): Ungleichheit und politische Repräsentation, Baden-Baden, S. 125–144
- Crouch, C.** (2008): Postdemokratie, Frankfurt a. M.
- Degens, P.** (2013): Der Internationale Genossenschaftsbund und die Einheit der internationalen Genossenschaftsbewegung vor dem Ersten Weltkrieg, in: Schulz-Nieswandt, F. / Schmale, I. (Hrsg.): Entstehung, Entwicklung und Wandel von Genossenschaften. Beiträge der AGI-NachwuchswissenschaftlerInnen-Tagung 2013 in Münster, Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Bd. 10, Berlin, S. 1–23
- Demirovic, Alex** (2007): Demokratie in der Wirtschaft. Positionen – Probleme – Perspektiven, Münster
- Dörre, K.** (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, partizipatives Management und die Gewerkschaften, in: Kurswechsel 2/2002, S. 64–76
- Dörre, K.** (2015): Das demokratische Unternehmen – ein zukunftstaugliches Leitbild?, in: Sattelberger, T. / Welpel, I. / Boes, A. (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Freiburg, S. 95–113
- Dörre, K.** (2016): Grenzen der Landnahme. Der Kapitalismus stirbt nicht von allein, doch wir können ihn überwinden, in: Taus, A. (Hrsg.): Sozial-ökologische Transformationen. Das Ende des Kapitalismus denken, Hamburg, S. 52–109
- Elsen, S.** (2014): Genossenschaften als transformative Kräfte auf dem Weg in die Postwachstumsgesellschaft, in: Schröder/Walk 2014, S. 31–47
- Greifenstein, R. / Kißler, L.** (2010): Mitbestimmung im Spiegel der Forschung – Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952–2010, Berlin
- Hettlage, R.** (1990): „Solidarität“ und „Kooperationsgeist“ in genossenschaftlichen Unternehmungen, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e. V. (Hrsg.): Kooperatives Management, Baden-Baden, S. 123–152
- Höpner, M. / Waclawczyk, M.** (2012): Opportunismus oder Ungewissheit? Mitbestimmte Unternehmen zwischen Klassenkampf und Produktionsregime. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, MPIfG Discussion Paper 12/1, Köln
- Klemisch, H. / Boddenberg, M.** (2012): Zur Lage der Genossenschaften – tatsächliche Renaissance oder Wunschenken?, in: WSI-Mitteilungen 65 (8), S. 570–580, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2012\\_08\\_klemisch.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2012_08_klemisch.pdf)
- Klemisch, H. / Boddenberg, M.** (2016): Genossenschaftliche Prosumermodelle, in: Bala, C. / Schuldzinski, W. (Hrsg.): Prosuming und Sharing – neuer sozialer Konsum. Aspekte kollaborativer Formen von Konsumtion und Produktion, Düsseldorf, S. 153–172
- Klemisch, H. / Boddenberg, M.** (2018): Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften, Düsseldorf (in Vorbereitung)
- Klemisch, H. / Vogt, W.** (2012): Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. Friedrich Ebert Stiftung, WISO Diskurs, November, Berlin
- Köstler, R. / Müller, M. / Sick, S.** (2013): Aufsichtspraxis – Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, Frankfurt a. M.

- Kriegesmann, B. / Kley, T.** (2012): Mitbestimmung als Innovationstreiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven, Berlin
- Luxemburg, R.** (1974 [1899]): Sozialreform oder Revolution?, in: dies.: Gesammelte Werke, Bd. 1, Berlin
- Mason, P.** (2016): Postkapitalismus – Grundrisse einer kommenden Ökonomie, Berlin
- Mersmann, A. / Novy, K.** (1991): Gewerkschaften, Genossenschaften, Gemeinwirtschaft. Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance?, Köln
- Mouffe, C.** (2011): „Postdemokratie“ und die zunehmende Entpolitisierung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 61 (1-2), S. 3–5
- Neckel, S.** (2010): Das Debakel der Finanzeliten: Krise der Erfolgskultur, in: Honnegger, C. / Neckel, S. / Magnin, C. (Hrsg.): Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt, Berlin, S. 72–78
- Neckel, S.** (2016): Die Refeudalisierung des modernen Kapitalismus, in: Bude, H. / Staab, P. (Hrsg.): Kapitalismus und Ungleichheit. Die neuen Verwerfungen, Frankfurt a. M. / New York, S. 157–174
- Neckel, S. / Besedovsky, N. / Boddenberg, M. / Hasenfratz, M. / Pritz, S. M. / Wiegand T.** (2018): Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit – Umriss eines Forschungsprogramms, Bielefeld
- Oerder, K.** (2015): Mitbestimmung 4.0 – Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung, in: spw. Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft, Heft 209, S. 23–26
- Reichel, R.** (2012): Sind Genossenschaften die besseren Kapitalisten? <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/300312/reichel.pdf> (letzter Zugriff: 03.03.2016)
- Runkel, G.** (2003): Genossenschaft, Repräsentation und Partizipation, Münster/Hamburg/London
- Sattelberger, T. / Welpel, I. / Boes, A.** (Hrsg.) (2015): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Freiburg
- Schröder, C.** (2014): Neue Formen städtischer Solidarität: das Beispiel Genossenschaften, in: Schröder/Walk 2014, S. 257–284
- Schröder, C. / Walk, H.** (Hrsg.) (2014): Genossenschaften und Klimaschutz. Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte, Wiesbaden
- Streeck, W.** (2013): Gekaufte Zeit – Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus, Berlin
- Vogt, W.** (2010): Genossenschaften – eine andere Form des Wirtschaftens, [http://www.parlamentarische-linke.de/fileadmin/Texte/2011/Reader\\_Genossenschaften\\_final.pdf](http://www.parlamentarische-linke.de/fileadmin/Texte/2011/Reader_Genossenschaften_final.pdf) (letzter Zugriff: 02.11.2017)
- Wright, E. O.** (2017): Reale Utopien. Wege aus dem Kapitalismus, Berlin
- WSI-Mitteilungen** (2018): Industrie 4.0 konkret: Ungleichzeitige Entwicklungen, arbeitspolitische Einordnungen, Schwerpunkttheft, WSI-Mitteilungen 71 (3)

---

## AUTOREN

**HERBERT KLEMISCH**, Dr., ist Sozialwissenschaftler und Projektleiter im Wissenschaftsladen Bonn. Arbeitsschwerpunkte: Genossenschaften, Erneuerbare Energien und Nachhaltigkeit.

 [herbert.klemisch@wilabonn.de](mailto:herbert.klemisch@wilabonn.de)

---

**MORITZ BODDENBERG**, M. A., ist Soziologe und Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Gesellschaftsanalyse und sozialen Wandel am Institut für Soziologie der Universität Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Praktiken des Transkapitalismus, Genossenschaften und Nachhaltigkeit.

 [moritz.boddenberg@wilabonn.de](mailto:moritz.boddenberg@wilabonn.de)

---