

(Post-) Demokratie und Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften

Herbert Klemisch, Moritz Boddenberg¹

Das Demokratieprinzip steht in größeren Genossenschaften zunehmend zur Disposition. Im Rahmen einer qualitativen Studie diagnostizieren wir die postdemokratische Umsetzung des Demokratieprinzips, die ihr Korrektiv in der unternehmerischen Mitbestimmung findet. Der Beitrag beleuchtet das Verhältnis von genossenschaftlicher und unternehmerischer Mitbestimmung und plädiert für ein weiter gefasstes Verständnis genossenschaftlicher Demokratie.

1. Einleitung

Als sich vor gut vier Jahren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterschiedlicher Fachrichtungen zur letzten Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung trafen, eröffnete der damalige österreichische EU-Kommissar Franz Fischler die Konferenz im Festsaal der Wiener Universität mit den Worten „Die Welt braucht mehr Genossenschaften“ (Fischler 2013). Traf dieses Statement vor dem versammelten Fachplenum nicht völlig überraschend auf breite Zustimmung, so kann einige Jahre später konstatiert werden, dass der Diskurs über alternative Unternehmensformen auch außerhalb der genossenschaftswissenschaftlichen Institute weiter an Fahrt aufgenommen hat. Dies geschieht nicht ohne Grund. So waren es in der Geschichte der genossenschaftlichen Entwicklung doch stets „gesellschaftliche Zustandsbeschreibungen, bei der „die Gesellschaftsmitglieder Strukturwandlungen als bestandskritisch *erfahren* und ihre soziale Identität bedroht fühlen“ (Habermas 1973, S. 12; Hervorhebung. im Original.). Diese Erfahrungen wurden als Kristallisationspunkte wirksam, um irgendetwas *anders* machen zu wollen. War es zu Zeiten Friedrich-Wilhelm Raiffeisens maßgeblich die existenzbedrohende Armut der ländlichen Bevölkerung, so ist es heute die „multiple Krise“ (Bader et al 2011) der neoliberalen Wirtschaftsweise, die alternative Praktiken der Produktion und Distribution hervorbringt und katalysiert. Vermehrt entwickeln sich Diskussionen um gesellschaftliche Konzepte, die auf die sozialen und ökologischen Herausforderungen der modernen Gesellschaften mit alternativen Geschäftsmodellen und Wirtschaftsformen zu reagieren versuchen. Auch Genossenschaften nehmen in dieser Debatte ihren Platz ein, stellen sie doch zumindest idealtypisch ein Gegenmodell zu kapitalistisch organisierten Unternehmen dar und rücken in Zeiten, in denen Kapitalismuskritische Stimmen wieder *en vogue* zu sein scheinen, vermehrt in den Blickpunkt der öffentlichen Debatte (vgl. Kerber-Clasen 2012: S. 83; Klemisch/Boddenberg 2012). Einige Genossenschaften lassen sich in diesem Zusammenhang als Akteure

¹ Dr. Herbert Klemisch und Moritz Boddenberg, Wissenschaftsladen Laden Bonn, Deutschland, herbert.klemisch@wilabonn.de; moritz.boddenberg@wilabonn.de

einer solidarischen Ökonomie verorten, stellen sie doch eine Form des Wirtschaftens dar, die auf freiwilliger Kooperation, demokratischer Selbstorganisation und einem spezifischen Solidaritätsbewusstsein basieren und starres Konkurrenzbewusstsein ablehnen (Giegold/Embschhoff 2008, S. 12).

Häufig wird in der Frage, was die Organisationsform der eingetragenen Genossenschaft ausmacht und wie sie sich von renditeorientierten Unternehmen abgrenzen lässt, auf die Heterogenität des Genossenschaftssektors hingewiesen (vgl. z.B. Flieger 2006; Kerber-Clasen 2012). Große Genossenschaftsbanken mit insgesamt mehr als 18 Millionen Mitgliedern und 190.000 Beschäftigten auf der einen, kleine Bürgerenergie-, Dorfladen- oder Schülergenossenschaften auf der anderen Seite – je nach Größe, Branchenzugehörigkeit und Unternehmensphilosophie ergeben sich daraus ganz unterschiedliche Konsequenzen für die Umsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien von Solidarität und Demokratie, Identität und Mitgliederförderung. Dieser Beitrag befasst sich in diesem Zusammenhang mit der Frage, welche Bedeutung dem Demokratieprinzip heute noch zugeschrieben werden kann, steht dieses doch insbesondere bei größeren Genossenschaften zunehmend zur Disposition. Gleichen sich die Entscheidungsstrukturen aufgrund der Größe der Genossenschaften sukzessive denen kapitalmarktorientierter Mitbewerbern an, so verfolgen die Vertreterversammlungen kaum noch das Ziel einer demokratischen Aktivierung der Mitglieder (Reichel 2012, S. 7; Klemisch/Vogt 2012, S. 24). Nach einer kurzen Darstellung der methodischen Grundlagen sowie der Empirie (2), auf die sich unsere hier entwickelten Thesen stützen, werden wir im Folgenden der Frage nachgehen, ob hier noch von einer demokratischen Struktur der Genossenschaft gesprochen werden kann oder ob es sich vielmehr um eine postdemokratische Interpretation des genossenschaftlichen Grundprinzips handelt (3).

Bei großen Genossenschaften mit über 2000 Beschäftigten kommt es zudem zu einem speziellen Ineinandergreifen von genossenschaftlichen und mitbestimmungsrechtlichen Praktiken, das interessante Forschungsfragen eröffnet. So gelten für diese Genossenschaften nicht nur das Demokratieprinzip in seiner Wirksamkeit als „gesetzte Ordnung“ (Max Weber), die das Mitbestimmungsrecht jedes einzelnen Mitglieds sicherstellt, sondern auch die Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes (MB76), welche die Rechte der Arbeitnehmer auf eine gesetzliche Grundlage stellen. Wie wir zu zeigen versuchen, fungiert die betriebliche Mitbestimmung als Korrektiv (4) und ermöglicht eine weiter gefasste Interpretation des genossenschaftlichen Demokratieprinzips, für das wir im abschließenden Fazit plädieren (5).

2. Zur Methodologie

Die hier präsentierten Ergebnisse basieren auf den Zwischenergebnissen eines Forschungsprojekts, das der Wissenschaftsladen Bonn derzeit mit Förderung der Hans Böckler Stiftung durchführt. Ziel der qualitativen Studie ist es, das Verhältnis von genossenschaftlicher Unternehmensphilosophie und betrieblicher Mitbestimmung zu beleuchten und die mögliche Durchbrechung des Grundsatzes der Selbstorganschaft auf Ebene der Unternehmensmitbestimmung kritisch zu reflektieren. Im Kontext der Mitbestimmungspraxis geht es hierbei um die Frage der Umsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien – Mitgliederförde-

rung, Solidarität, Identität und Demokratie – sowie um die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie in ihren unterschiedlichen Dimensionen.²

Neben narrativen Interviews mit Vorständen, Aufsichtsratsmitgliedern sowie Vertretern der Arbeitnehmerseite und Betriebsräten, basieren die erarbeiteten Fallstudien auf der Analyse der Selbstdarstellungen der Genossenschaften im Internet (Narrationsanalysen) sowie auf der bilanzanalytischen Auswertungen der Geschäftsjahre zwischen 2009 – 2013. Das Sample ergibt sich aus den neun Genossenschaften, die im Jahr 2014 unter das M76 fielen, wobei der Feldzugang zu acht Unternehmen gelang. Zum jetzigen Zeitpunkt wurden 30 Interviews durchgeführt. Die Auswertung der Interviewtranskripte erfolgt nach den Maßgaben der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel (2010). Während die Hauptcodes deduktiv an das Material herangetragen wurden, beruht die Bildung der Subcodes auf einem induktiven Verfahren, das computergestützt mit der Analysesoftware MaxQda durchgeführt wurde.

Im Folgenden richtet sich der Fokus auf die Umsetzung demokratischer Steuerungsformen in mitbestimmten Genossenschaften.

3. Demokratie oder Postdemokratie?

Unumstritten gilt das Demokratieprinzip für die Organisationsform der Genossenschaft als ein grundlegender Pfeiler, garantiert es doch jedem Mitglied in einer Genossenschaft das gleiche Stimmrecht. So ist in einer Genossenschaft nicht die Höhe der Kapitalbeteiligung für den Grad der Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder entscheidend. Vielmehr ist das Stimmrecht in der General- oder Vertreterversammlung unabhängig von der Anzahl der übernommenen Geschäftsanteile (vgl. Klemisch/Vogt 2012, S. 23). Von ihrer Idee her sind Genossenschaften demokratisches Gebilde, in der die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder ausgeprägter sind als in anderen Organisationen (vgl. Runkel 2003, S. 91). Statt auf das Prinzip des Shareholder Value setzen Genossenschaften auf das Prinzip des Member Value (Atmaca 2014, S. 53).

Robert Hettlage (1981) stellte das Demokratieprinzip ins Verhältnis zu Max Webers herrschaftssoziologischer Perspektive auf die Funktionsprinzipien der kapitalistisch geprägten Gesellschaft und eröffnete somit eine interessante soziologische Perspektive, die in den Sozialwissenschaften jedoch kaum weiter entwickelt wurde. Erzählt Webers soziologisches Gesamtwerk die Geschichte der Rationalisierung der gesamten Lebensführung im Zuge der Ausbreitung der kapitalistischen Gesellschaftsform, die ihren Ausgangspunkt in der calvinistischen Prädestinationslehre und ihren Fluchtpunkt in der Entstehung eines kapitalistischen Geistes findet, so schlägt sich diese Entwicklung bei ihm in einem bestimmten Herrschaftstyp, der Form der *rationalen Herrschaft* nieder (vgl. Weber 2010, S. 1976). Als kennzeichnend für die kapitalistische Privatwirtschaft tritt die „auf dem Glauben an die Legalität gesatzter Ordnungen“ (Weber 1976, S. 124) basierende *rationale Herrschaft*, an die Stelle der *traditionellen Herrschaftsform*, die ihre Legitimität durch den Glauben an die Heiligkeit geltender Traditionen schöpfte. Doch handelt es sich hier weniger um eine Aufhebung als vielmehr um

² Die Dimension der Nachhaltigkeit spielt für das Forschungsprojekt zwar eine wichtige Rolle, wird in diesem Beitrag aber ebenso vernachlässigt wie die Frage, wie die untersuchten Genossenschaften durch die Finanzkrise gekommen sind.

eine Verschiebung von Herrschaft, so steht auch beim Idealtyp der *rationalen Herrschaft* der Gewahrsam im Mittelpunkt (vgl. ebd.; Hettlage 1981, S. 281).

Weber gesteht den von ihm in *Wirtschaft und Gesellschaft* beschriebenen Verbänden nun das Potenzial einer stärkeren Kontrolle einseitiger Machtstrukturen in Organisationen zu, die er als „Minisierung der Herrschaft“ beschreibt (Weber 1976, S. 169). Möglich wird diese Art der Kontrolle, wenn sich die Mitglieder sozial gleichen, untereinander kennen und ihr Versammlungsrecht ausüben – insofern also genossenschaftlichen Prinzipien folgen. Diesem Verständnis nach sind Genossenschaften Selbsthilfeeinrichtungen, die solidarisch agieren, ihre Mitglieder in demokratische Entscheidungsprozesse einbeziehen und dadurch Machtstrukturen nivellieren (vgl. Klemisch/Boddenberg 2016, S. 157f.). Doch welche Bedeutung hat das Demokratieprinzip in großen Genossenschaften heute noch? Welche Möglichkeiten der Einflussnahme ergeben sich für das einzelne Mitglied?

In kleineren Genossenschaften scheint das Demokratieprinzip zunächst kaum zur Disposition zu stehen, sind die Wege bei Entscheidungsprozessen häufig sehr kurz. Die Umsetzung des Demokratieprinzips erfolgt hier auf dem direkten und nicht auf repräsentativem Wege. Erhöht sich jedoch die Anzahl der Mitglieder, so ergibt sich für das Demokratieprinzip ein funktionales Umsetzungsproblem der erwünschten Unternehmensdemokratie als zentrale Säule der genossenschaftlichen Wirtschaftsweise. Die Lösung des Problems liegt für die großen Genossenschaften in der Installation von General- oder Vertreterversammlungen. Statt einer direkten, wird eine Kultur der repräsentativen Demokratie institutionalisiert, die sich eher auf die Kontrolle statt auf die Gestaltung des unternehmerischen Handelns der Genossenschaft konzentriert (vgl. Hettlage 1987, S. 30). Auch die von uns untersuchten Genossenschaften, die unter das MB76 fallen, setzen auf diese Form der repräsentativen Demokratie.

In den von uns untersuchten Fällen wird jährlich eine Vertreterversammlung abgehalten, in der die über Wahllisten gewählten Vertreter von Vorstand und Aufsichtsrat über die geschäftliche Entwicklung informiert werden. Die Vertreter wählen zudem die Mitglieder des Aufsichtsrates, stellen Jahresüberschüsse fest und entscheiden über Änderungen der Satzung. Die Entscheidungsfindung auf der Vertreterversammlung ist somit zwar demokratisch legitimiert, aufgrund der Größe der Genossenschaften bleibt der Einfluss der Mitglieder jedoch marginal. Eine echte Partizipationsmöglichkeit ergibt sich für das einzelne Mitglied erst, wenn es diesem gelingt, sich als Vertreter wählen zu lassen. So antwortete beispielsweise ein Interviewpartner der Apobank auf die Frage nach den Einflussmöglichkeiten des einzelnen Mitglieds auf die unternehmerische Ausrichtung seiner Genossenschaft:

„Keine. Ja gut, er ist natürlich der Souverän, es ist granularisiert auf über 100.000 Mitglieder. Die 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.“
(Mitglied des Vorstands, Apobank)

Der persönliche Einfluss bezieht sich in diesem Fall eher auf den Bereich der Beschwerdeführung. So können sich beispielsweise die Mitglieder der Apobank im Falle einer Beschwerde direkt an Aufsichtsrat oder Vorstand wenden. Eine echte Partizipationsmöglichkeit für die einzelnen Mitglieder ergibt sich jedoch erst, wenn es diesen gelingt, sich als Vertreter aufstellen zu lassen. Auch in anderen Fällen wurden die Einflussmöglichkeiten der einzelnen Mitglieder als sehr gering eingeschätzt:

„Das hängt natürlich von der Größe der Bank ab. Je größer eine Genossenschaft, desto geringer wird die direkte Einflussmöglichkeit jedes Genossen oder jeder Genossin“ (Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat, Berliner Volksbank).

„Nein. Nur über die Wahl der Vertreters [...] Das ist der einzige genossenschaftliche Punkt. Er kann natürlich Umsatz abziehen aber das kann ich bei jeder Großhandlung. Aber genossenschaftlich nur über die Wahl des Vertreters und über die Teilnahme an den sogenannten Dialogabenden. Da kann ich aber nicht entscheiden.“ [Aufsichtsrat, Sanacorp).

In der Praxis schwindet die demokratische Stellung der Mitglieder somit zu einer symbolischen Möglichkeit, den vom Vorstand vorgeschlagenen Geschäftsbericht anzunehmen (Blackenburg von 2014, S. 261). Im Falle der Apobank hat die Institution der Vertreterversammlung noch einen weiteren Effekt, der von einem Mitglied des Aufsichtsrates wie folgt beschrieben wird:

„Also wenn man so will, da hat man natürlich seine Stimme, weil man den Vertreter wählen kann. Allerdings wenn man, ich sag mal, wenig oder keinen Einfluss im Rahmen der Interessenverbände der Heilberufsangehörigen hat, dann spielt man a) selber kaum eine Rolle bzw. hat auch die Stimme wahrscheinlich kaum eine Rolle, die sie spielt. Weil ich sag mal, diejenigen, die als Vertreter gewählt werden, die bestimmen sich halt aus diesen drei Hauptgruppen Ärzte, Zahnärzte und Apotheker. Und das sind in der Regel aber auch alles Akteure, die in irgendeiner Form in den Interessen in den Verbänden der Heilberufsgruppen eine Rolle spielen. Also grade die in irgendwelchen Kassenärztlichen Vereinigungen entweder auf Länder- oder auf Bundesebene sind, die in irgendwelchen Ärzteversorgungswerken tätig sind und und und.“ (AR-Mitglied, Apobank)

Wenn die gewählten Vertreter sich in erster Linie aus den Interessenvertretungen der einzelnen Berufsgruppen rekrutieren und die Stimme des Einzelnen, der kein Mandat in einer solchen innehat ohne Einfluss bleibt, wird hier ein Prinzip wirksam, das sich mit Colin Crouch (2008) als *postdemokratisch* bezeichnen lässt. In seiner Gesellschaftsdiagnose der Postdemokratie, die Crouch in einer neoliberal geprägten Gesellschaftsformation ausmacht, sind Entscheidungsfindungsprozesse nicht per se undemokratisch und auch in den Genossenschaften wird das Demokratieprinzip durch die Institutionalisierung von Vertreterversammlungen nicht in Gänze außer Kraft gesetzt. In seiner parabelförmigen Beschreibung demokratischer Prozesse meint Postdemokratie vielmehr den Status „in denen Repräsentanten mächtiger Interessengruppen, die nur für eine kleine Minderheit sprechen, weit aktiver sind als die Mehrheit der Bürger“ (ebd., S. 30). Dies führt dazu, dass sich die Gesellschaft zunehmend fragmentiert und jene Kräfte an Einfluss gewinnen, „die zu der hierarchischen Ordnung zurückkehren wollen, die wir aus vordemokratischen Zeiten kennen“ (ebd., p. 34)

Nun handelt es sich bei den Mitgliedern der Apobank in der Tat nicht im Sinne Crouchs um frustrierte und desillusionierte Bürger, sondern zum Großteil um Ärzte, Apotheker und Zahnärzte, die Interesse daran haben, dass ihre in der Vertreterversammlung präsenten Stan-

desorganisationen ihre Interessen vertreten. Doch zeigen die Reaktionen der Mitglieder auf die Geschäftsphilosophie der Apobank vor dem Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise, dass die Mitglieder das Agieren ihrer Genossenschaft als eine Praxis wahrnahmen, die nicht mit dem genossenschaftlichen Prinzipien im Einklang stand. So musste die Apobank zur damaligen Zeit Kündigungen von Genossenschaftsanteilen in Höhe von 80-90 Millionen Euro verkraften. Einher gingen diese mit einer großen Zahl von Beschwerden und Klagen und einer Krise des Vertrauens der Mitglieder gegenüber der eigenen Genossenschaft. Diese Vertrauenskrise lässt sich auf die Aushebelung des Demokratieprinzips und der Institutionalisierung postdemokratischer Strukturen zurückführen, die auch das genossenschaftliche Identitätsprinzip berühren, wie die Reaktionen der Mitglieder auf das Handeln mit strukturierten Produkten der Apobank deutlich machen:

„Wir sind enttäuscht! Das ist unsere Standesbank, so etwas macht. [...] Also gerade, wenn sie Genossenschaft sind, Standesbank und machen so etwas, dann ist das natürlich noch viel schlimmer (Mitglied des Vorstandes, Apobank)

Fehlt die demokratische Einbindung der Mitglieder, erodiert auch das Vertrauen der Mitglieder in ihre Genossenschaft. Sichtbar wird hier die Enttäuschung der einzelnen Mitglieder über die leitenden Personen der Genossenschaft, damit mittelbar über die eigenen Vertreter und die Arbeit des Aufsichtsrates als verlängerter Arm der Geschäftsführung und damit jedes einzelnen Mitglieds. Wird das Prinzip der inneren Solidarität untergraben, wird das Vertrauen in die eigene Genossenschaft aufgekündigt. Das Vertrauen in die eigene Organisation ist wiederum Grundlage für das Gefühl der Loyalität, das Menschen an Organisationen bindet und die Entscheidung zur Aufkündigung der Mitgliedschaft verhindert (Hirschmann 2010). Wie in einem Uhrwerk greifen die genossenschaftlichen Prinzipien ineinander und wie bei einem Säulenmodell kann die Aufkündigung des einen das gesamte Konstrukt zum Einsturz bringen. Die genossenschaftliche Kultur erlebte, wie bei Crouch beschrieben, hier einen „Substanzverlust der Demokratie“ (Crouch 2008, S. 13). Im Fall der Berliner Volksbank, die ebenfalls zum Sample der Studie gehört, wird jedoch noch ein Mechanismus sichtbar, der das Ineinandergreifen von genossenschaftlicher und betrieblicher Mitbestimmung verdeutlicht und im Folgenden näher betrachtet werden soll.

4. Demokratie und Mitbestimmung

Mit den Gesetzen zur Unternehmensmitbestimmung und dem Betriebsverfassungsgesetz auf der betrieblichen Ebene, gelten auch für Genossenschaften die einschlägigen mitbestimmungsrechtlichen Grundlagen, wenn die jeweils maßgebenden Beschäftigtenzahlen erreicht werden. Aufgrund ihrer mittelständischen Struktur fallen jedoch nur wenige Genossenschaften unter die Vorgaben der Unternehmensmitbestimmung. Neben der genossenschaftlichen Demokratie ergibt sich auf der Ebene der Unternehmen eine weitere Partizipationsmöglichkeit durch das Mitbestimmungsgesetz M76. So schreibt dieses eine paritätische Besetzung im Aufsichtsrat des Unternehmens vor – Anteilseigner und Vertreter der Arbeitnehmerbank haben die gleiche Anzahl an Stimmen, wobei der Aufsichtsratsvorsitzenden bei Stimmgleichheit ein Doppelstimmrecht genießt. Für Genossenschaften ergeben sich im Unterschied zu

Kapitalgesellschaften hieraus zwei Besonderheiten: Zum einen besteht die Aufgabe des Aufsichtsrats im Wesentlichen in der Prüfung der Einhaltung des genossenschaftlichen Förderprinzips (Weitling 2013, S. 53f.). Zum anderen sind die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in einigen Fällen auch Mitglieder der Genossenschaften, wodurch sich eine spezifische Doppelrolle ergibt: Die Mitglieder der Arbeitnehmerbank repräsentieren als Mitglieder sowohl die Kapitaleseite, als auch die Arbeitnehmerseite, deren Interessen sie als von der Belegschaft legitimierte Vertreter wahrnehmen müssen.

Diese Doppelrolle der Arbeitnehmervertreter als Anteilseigner und Beschäftigte zeigt sich in den ausgewerteten Fällen eher als kooperativ, denn als konfliktorisch. Das Ineinandergreifen von betrieblicher und genossenschaftlicher Mitbestimmung scheint sich eher positiv auf die Zusammenarbeit zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern auszuwirken. Durch ihre Mitgliedschaft in der Genossenschaft kennen die Arbeitnehmervertreter die Interessen der Kapitaleseite. Dass die Interessen der Beschäftigten bei der Arbeit im Aufsichtsrat dadurch aber nicht per se geschwächt werden, zeigt sich im Fall der Apobank z.B. in der Initiative der Arbeitnehmerseite, mit dem Vorstand arbeitnehmerfreundliche Ziele zu vereinbaren. So erarbeitet der Aufsichtsrat derzeit Zielvorgaben für den Vorstand, die zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit führen sollen. Durch diese Maßnahme gewinnt die Mitbestimmungspraxis eine neue Qualität, da die Beschäftigten über ihre Vertreter im Aufsichtsrat mittelbar auf die Unternehmenspolitik Einfluss nehmen können. Die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten stehen somit auf zwei Beinen: zum einen auf einer betrieblichen und zum anderen auf einer genossenschaftlichen Basis. Doch wie greifen Mitbestimmungspraxis und Demokratieprinzip in den untersuchten Genossenschaftsbanken ineinander?

Eine interessante Antwort auf diese Frage ergibt sich, wenn wir uns die Rolle der Vertreterversammlung und der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vor Augen führen. Ein Interviewpartner versucht die gegenseitige Ergänzung dieser Prinzipien mit dem folgenden Beispiel zu verdeutlichen:

„Wenn jetzt der/die Anteilseigner sagen würden, können wir nicht einfach um die Kosten zu senken alle Mitarbeiter jetzt mal für zwei Jahre eine Tarifgruppe runtersetzen, wäre rein rechnerisch interessant. Dann würden wir sagen, tut uns leid, wir haben die Betriebsvereinbarung Stellenbewertung, Stellenausschreibung und außerdem gilt bei uns der Tarifvertrag. Tätigkeitsmerkmale zählen. Und dann wäre dieser Antrag weg.“ (Arbeitnehmervertreter im AR, Berliner Volksbank)

Die Mitglieder einer Genossenschaft sind naturgemäß an der Auszahlung einer konstanten Rendite interessiert und so kann dies in wirtschaftlich schlechteren Zeiten zur Forderung nach Rationalisierungs- und Personaleinsparungsmaßnahmen führen und somit konträr zu den Interessen der Beschäftigten liegen. Das demokratische Prinzip der genossenschaftlichen Organisationsform erfährt dann eine Art Kontrolle durch die Grundlagen des Mitbestimmungsgesetzes, da die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat die Interessen der Beschäftigten schützen können. In großen Genossenschaften, die auf eine repräsentative Umsetzung des Demokratieprinzips setzen (müssen), wirkt das Mitbestimmungsgesetz somit als Ergänzung, um die Rechte der Beschäftigten zu stärken. Dies ist dann von entscheidender Bedeutung, wenn die Mitarbeiter nicht automatisch Mitglieder der Genossenschaft sind. In einigen der untersuchten Genossenschaften, wie z.B. der Sanacorp eG und der DMK eG, ist die Mit-

gliedschaft der Beschäftigten satzungsmäßig nicht vorgesehen. In diesem Fall kann es zu Konflikten zwischen den Mitarbeiter- und den Mitgliederinteressen kommen, wenn die wirtschaftliche Situation zwar eine Dividendenausschüttung jedoch keine Erfolgsbeteiligung für die Beschäftigten zulässt. Geschildert wurde diese Situation von einem Aufsichtsratsmitglied der Sanacorp eG:

„Also sprich, es gibt keine Entscheidung, sondern eine Regelung, wenn das Unternehmensergebnis so und so ist, gibt es einen bestimmten Prozentsatz von diesem Ergebnis als Prämie am Jahresende für die Mitarbeiter. Und letztes Jahr haben wir eben keine Prämie gehabt, weil das Ergebnis so schlecht war [...] In dem Moment kamen natürlich die Mitarbeiter und haben gesagt ‚wir haben keine Erfolgsbeteiligung bekommen und ihr kriegt Dividende‘ (Aufsichtsratsmitglied, Sanacorp).

Steht die Auszahlung der Dividende im Konflikt mit der Solidarität der Genossenschaften mit ihren Beschäftigten, so wirkt die betriebliche Mitbestimmung als Korrektiv zur genossenschaftlichen Mitbestimmung.

5. Fazit

Wie gezeigt werden konnte, führt das genossenschaftliche Demokratieprinzip grundsätzlich zur Schwächung der herrschaftlichen Grundform von Unternehmen, da Herrschaftsfaktoren durch das Demokratieprinzip zumindest unter Kontrolle gehalten werden können. So wird durch das Demokratieprinzip verhindert, dass sich Mitglieder kraft ihrer wirtschaftlichen Potenz über die Interessen anderer Mitglieder stellen. Feindliche Übernahmen kapitalmächtiger Akteure sind ausgeschlossen und Kontroll- und Leitungsbefugnisse von Vorstand und Aufsichtsrat müssen sich stets an den demokratischen Entscheidungen der Mitglieder orientieren (vgl. Klemisch/Boddenberg 2016, S. 158). Doch leidet das Demokratieprinzip unter der Praktikabilität für Großorganisationen. „Ein Mitglied eine Stimme“ bedeutet in der praktischen Umsetzung bei den großen Genossenschaften die Möglichkeit, alle vier Jahre einen Vertreter wählen zu können, der die eigenen Interessen in der General- oder Mitgliederversammlung vertreten soll. Rekrutieren sich diese Vertreter in erster Linie aus Mitgliedern einflussreicher Interessengruppen geht dies an der Idee des genossenschaftlichen Demokratieprinzips vorbei und verkommt zu einer postdemokratischen Entscheidungsfindungskultur.

Soll am Anspruch des Demokratieprinzips festgehalten werden, so muss das demokratische Prinzip von Genossenschaften eine neue Interpretation erfahren, die sich von ihrem Ursprung entfernt. Dies könnte auf zwei Ebenen geschehen:

Zum einen muss der Anreiz, an Entscheidungen der Genossenschaften mitzuwirken, gesteigert werden. Denkbar wäre die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder beispielsweise mittels Formen des E-Votings oder der E-Participation zu verbessern. Online werden die Stimmberechtigten leichter motiviert, an der Wahl teilzunehmen und den Mitgliedern wird das Gefühl vermittelt bei wichtigen Entscheidungen eingebunden zu sein. Die Hamburger Genossenschaft Hostsharing eG führt beispielsweise ihre Generalversammlung als virtuelle Mitgliederversammlung online durch, wodurch eine ausführlichere Diskussion und eine Abstimmung durch eine hohe Anzahl der Mitglieder ermöglicht werden. Zu einem vorab

festgelegten Zeitpunkt wird die Diskussionsphase beendet und es erfolgt die Abstimmung, die ebenfalls für alle ersichtlich über den Mitgliederverteiler per E-Mail durchgeführt wird. In einer Liste kann jedes Mitglied zu den einzelnen Anträgen seine Priorität ankreuzen. Die ausgefüllten Listen werden abschließend allen Mitgliedern zugesendet. Im Anschluss findet die Generalversammlung statt, die diese Beschlussempfehlungen umsetzt.

Zum anderen zeigt sich in dem Konflikt zwischen Mitgliedern und Beschäftigten eine zu einseitig verstandene Interpretation der genossenschaftlichen Prinzipien von Demokratie und Solidarität. Wird das Förderprinzip hier konsequent und auch auf Kosten von Mitarbeiterinteressen verfolgt, steht dies im Widerspruch zu einer solidarischen Ausrichtung der Genossenschaft. Historisch knüpft das Verständnis, dass sich die genossenschaftlichen Prinzipien über die Mitglieder hinaus auf die Beschäftigten auswirken, an die sogenannten Ko-Partnerschaften an, die in der Internationalen Genossenschaftsbewegung zum Ende des 20. Jahrhunderts die Gewinnbeteiligung der Beschäftigten der Genossenschaften forderten (vgl. Degens 2013, p. 16). Hierauf bezugnehmend sollte die Interpretation von Genossenschaftlichkeit die Mitarbeiter einer Genossenschaft einschließen. Das Mitbestimmungsgesetz kann in diesem Fall dafür sorgen, dass auch die Beschäftigten nicht vom Demokratie- und Solidaritätsprinzip exkludiert werden.

„Was die Genossenschaften angeht [...] so stellen sie ihrem inneren Wesen nach inmitten der kapitalistischen Wirtschaft ein Zwitterding dar: eine im Kleinen sozialisierte Produktion im kapitalistischem Austausch“ (Luxemburg 1987, Herv. i. Org.). 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 eigene Mitgliederzahl zu erhöhen und mitunter überregional tätig zu werden, stellen das genossenschaftliche Fundament auf eine harte Probe. Möchten sich auch die große 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 und sich gegen einen „Ökonomischen Imperialismus“ (Bröckling 2007: 86) zu wehren. Erst dann gewinnt die eingangs zitierte Forderung an Plausibilität und die Welt braucht in der Tat mehr Genossenschaften.

6. Literatur

- Atmaca, Delal (2014), Genossenschaften in Zeiten raschen Wandels – Chancen einer nachhaltigen Organisationsform. In: Schröder, Carolin/Walk, Heike (Hg.), Genossenschaften und Klimaschutz. Akteure für zukunftsfähige Städte, Wiesbaden: Springer VS, S. 49-72.
- Bader, Pauline/Becker, Florian/Demirović, Alex/Dück, Julia(2011), Die multiple Krise – Krisendynamiken im neoliberalen Kapitalismus. In: Bader, Pauline/Becker, Florian/Demirović, Alex/Dück, Julia (Hg), VielfachKrise: Im finanzdominierten Kapitalismus, Hamburg: VSA Verlag, S. 13-28.
- Bröckling, Ulrich (2007), Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Degens, Philipp (2013), Der Internationale Genossenschaftsbund und die Einheit der internationalen Genossenschaftsbewegung vor dem Ersten Weltkrieg. In: Schulz-Nieswandt, Frank/Schmale, Ingrid

- (Hg.), Entstehung, Entwicklung und Wandel von Genossenschaften. Beiträge der AGI-NachwuchswissenschaftlerInnen-Tagung 2013 in Münster: Lit. Verlag, S. 1-24.
- Crouch, Colin (2008), Postdemokratie, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fischler, Franz (2013), Die Welt braucht mehr Genossenschaften. In: Brazda, Johann/Dellinger, Markus/Röbl, Dietmar (Hg.), Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftsdemokratie. Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien. Teilband 1, Wien: Lit Verlag, S. 13-22.
- Flieger, Burghard (2006), Genossenschaften in Deutschland – Teil der solidarischen Ökonomie? In: Altwater, Elmar/Sekler, Nicola (Hg.): Solidarische Ökonomie. Reader des wissenschaftlichen Beirats von Attac, Hamburg: VSA, S. 47-61.
- Giegold, Sven/Embschhoff, Dagmar (2008), Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus. In: Giegold, Sven/Embschhoff, Dagmar (Hg.), Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus, Hamburg: VS Verlag, S. 11-24.
- Gläser, Jochen/Grit, Laudel (2010), Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Habermas, Jürgen (1973), Legitimationsproblem im Spätkapitalismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hettlage, Robert (1979), Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion, Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hettlage, Robert (1981), Genossenschaftssoziologie. Ein verdrängter Ansatz wirtschaftssoziologischer Forschung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 31/1981, S. 279 -295.
- Hirschmann, O. Albert (2010), Abwanderung und Widerspruch. In: Neckel, Sighard, Mijic, Ana/von Scheve, Christian/Titton, Monica, Sternstunden der Soziologie. Wegweisende Theoriemodelle des soziologischen Denkens, Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 204-225.
- Kerber-Clasen, Stefan (2012), Produktivgenossenschaften und solidarische Ökonomie als Forschungs- und Praxisfeld. Eine Skizze. In: WSI Mitteilungen 65 (4), S. 281-288.
- Klemisch, Herbert/Boddenberg, Moritz (2012), Zur Lage der Genossenschaften – tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken. In WSI Mitteilungen 8/2012, S. 570-580.
- Klemisch, Herbert/Vogt, Walter (2012), Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. In: WISO Diskurs. Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.
- Luxemburg, Rosa (1987), Genossenschaften im Kapitalismus – ein Zwitterding. Aus ihrer Bernsteinkritik von 1899: Sozialismus oder Revolution, in: Argument 162.
- Reichel, Richard (2012), Sind Genossenschaften die besseren Kapitalisten? Online: <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/300312/reichel.pdf> (03.03.2016).
- Rösner, Hans Jürgen (2012), Corporate Social Responsibility – auch für Genossenschaften (?). In: Rösner, Hans Jürgen/Schulz-Nieswandt, Frank (Hg.), Kölner Beiträge zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012, Berlin: Lit Verlag, S. 1-14.
- Runkel, Gunter (2003), Genossenschaft, Repräsentation und Partizipation, Münster/Hamburg/London: Lit Verlag.
- Weber, Max (2010) [1904], Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Vollständige Ausgabe. Herausgegeben und eingeleitet von Dirk Kaesler, München: C.H. Beck.
- Weber, Max (1974) [1921/22], Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der Verstehenden Soziologie. Studienausgabe, 5. Auflage, Tübingen: Mohr.
- Weitling, Alexander (2013), Der Aufsichtsrat in der Genossenschaft. Besonderheiten und Probleme, Hamburg: Diplomica Verlag.

Index

D

Demokratieprinzip 2

E

Entscheidungsfindungskultur 8

G

Genossenschaftlichkeit 9

P

Postdemokratie 5

U

Unternehmensmitbestimmung 6