

Flieger, Burghard

Working Paper

Betriebliche Formen gemeindenaher ökologischer Versorgung

WZB Discussion Paper, No. P 01-510

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Flieger, Burghard (2001) : Betriebliche Formen gemeindenaher ökologischer Versorgung, WZB Discussion Paper, No. P 01-510, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/50305>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

P01-510

Betriebliche Formen gemeindenaher
ökologischer Versorgung

Burghard Flieger

Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

Im WZB sind auf Initiative des Präsidenten „Querschnittsgruppen“ zu Themen eingerichtet worden, die in mehreren Abteilungen bearbeitet werden und abteilungsübergreifend besondere Aufmerksamkeit verdienen. Bestehende Forschungsansätze und Forschungsarbeiten werden neu ausgerichtet auf wissenschaftliche Zusammenhänge hin, deren Erforschung von der Verknüpfung unterschiedlicher abteilungsspezifischer Kompetenzen profitieren kann. In Querschnittsgruppen werden auf Zeit problembezogene Forschungsk Kooperationen organisiert.

Die Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie konzentriert ihre Aktivitäten in den Jahren 1998 und 1999 auf ein Forschungsprojekt, das soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zum Untersuchungsgegenstand hat. Es wird in einem Forschungsverbund mit den Kooperationspartnern Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (WI) durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) gefördert. An dem Projekt „Arbeit + Ökologie“ beteiligen sich seitens des WZB Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus sechs Forschungseinheiten. Eckart Hildebrandt (Abteilung „Regulierung von Arbeit“) und Helmut Weidner (Abteilung „Normbildung und Umwelt“) koordinieren die Querschnittsgruppe und leiten das Forschungsprojekt, an dem auch externe Experten beteiligt sind.

Über die Arbeitsergebnisse wird fortlaufend in WZB-discussion-papers informiert. Eine Übersicht der bisher erschienenen Papiere findet sich am Ende des vorliegenden papers.

Weitere Projektinformationen sind im Internet unter <http://www.wz-berlin.de/aoe/> und <http://www.a-und-oe.de> erhältlich.

Verbundprojekt „Arbeit + Ökologie“

Die Gewerkschaften haben im DGB-Grundsatzprogramm von 1996 die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung zu einer wichtigen Aufgabe erklärt. Ihre Suche nach einer sozial-ökologischen Reformstrategie steht unter der Prämisse, daß ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele gleichwertig verfolgt werden müssen, wobei erhebliche Defizite bei der Berücksichtigung der sozialen Dimension von Nachhaltigkeitskonzepten konstatiert werden.

Vor diesem Hintergrund haben sich die drei Forschungsinstitute DIW, WI und WZB mit ihren jeweils spezifischen fachlichen Kompetenzbereichen zum Forschungsprojektverbund „Arbeit + Ökologie“ zusammengetan. Dessen Hauptziel ist es, soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zu untersuchen. Damit soll die Diskussion in Deutschland mit neuen Aspekten belebt und den Gewerkschaften eine fundierte Grundlage für ihren Strategiebildungsprozeß geboten werden.

Dabei wird sich das Forschungsprojekt auf drei Leitfragestellungen konzentrieren: (1) das Verhältnis zwischen den sozialen Implikationen von Nachhaltigkeitsstrategien und gewerkschaftlichen Zielen, (2) die Bausteine einer sozial-ökologischen Reformstrategie und (3) die Rolle der deutschen Gewerkschaften in einem gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs.

Das Projekt ist in die folgenden drei, zeitlich gestaffelten Phasen gegliedert:

Querschnittsanalysen: Sie dienen der Erfassung und Klärung der vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Nachhaltigkeit und Arbeit, die sich aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht ergeben. Hierbei wird es auf der Makroebene etwa um Fragen von Wirtschaftswachstum, Beschäftigungsentwicklung, sozialer Sicherheit und Ressourcenverbrauch gehen; auf der Mikroebene werden neue Arbeitsverhältnisse und Arbeitszeiten, das Verhältnis von formeller und informeller Arbeit sowie sozial-ökologische Innovationspotentiale untersucht. Die Analyseergebnisse sollen Grundlagen für die Beurteilung von Szenarien schaffen und der Formulierung von Strategien dienen.

Szenarioanalysen: Um dem Spektrum verschiedener Positionen in der Nachhaltigkeitsdiskussion gerecht zu werden, sollen zwei unterschiedliche Nachhaltigkeitsszenarien entwickelt und analysiert werden. Das sogenannte ökonomisch-soziale Szenario (DIW) geht von der ökonomischen Kritik an der vorherrschenden Wirtschaftspolitik aus, während das sogenannte ökologisch-soziale Szenario (WI) auf der ökologischen Kritik vorherrschender umweltrelevanter Politikmuster basiert. Als Hintergrundfolie für die Beurteilung dieser beiden Nachhaltigkeitsszenarien dient ein sogenanntes angebotsorientiertes Kontrastszenario (DIW), das auf einer Fortschreibung bisher dominierender wirtschaftspolitischer Konzepte beruht.

Erarbeitung von Strategieelementen: Die Bewertung der Szenarien nach (aus den Querschnittsanalysen gewonnenen) ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien der Nachhaltigkeit soll Zielkonflikte und -synergien aufdecken und damit der Strategieformulierung dienen. Diese können – gemeinsam mit weiteren Strategien, die aus der Analyse von Konfliktpotentialen und aus den Querschnittsanalysen gewonnen wurden – einen Beitrag für die Entwicklung einer gewerkschaftlichen sozial-ökologischen Reformstrategie liefern.

Arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalysen

Der Versuch, soziale Interessenlagen und gesellschaftliche Entwicklungsdynamiken mit ökologischen Anforderungen in Verbindung zu bringen, stößt unmittelbar auf die tiefe Trennung der gesellschaftlichen Systemlogiken (Ökologie, Ökonomie, Soziales), die in den gültigen Regelungssystemen, den Strategien und Maßnahmen der gesellschaftlichen Akteursgruppen in den jeweiligen Politikfeldern und auch in den Köpfen der Wissenschaftler eingeschrieben ist. Obwohl immer wieder Initiativen zur Verknüpfung von Arbeit und Ökologie gestartet werden, sind diese bisher punktuell und widersprüchlich geblieben. Das Beispiel der Beschäftigungswirkungen von Umweltschutzmaßnahmen ist hier das prägnanteste. Eine systematische Analyse der Vielfalt und der Vielschichtigkeit der Zusammenhänge steht bisher aus.

Zur Überwindung dieser Segmentierung, und um die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Ökologie zu erfassen, führt das WZB für den arbeitspolitisch-sozialen Teil des Forschungsvorhabens eine breite Überblicksanalyse zu den Berührungspunkten zwischen Arbeit und Ökologie durch, die durch drei Politikfelder geprägt werden: den Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit (Wettbewerbsmodelle), der Stellung der Arbeit in Nachhaltigkeitskonzepten bzw. ihre arbeitspolitischen Folgen und den Zukunftserwartungen an Arbeit, wie sie von der Arbeitsbevölkerung und ihren Interessenvertretungen gesehen werden (Wohlfstandsmodelle).

Mit dieser Vorgehensweise soll (a) die ganze Breite arbeitspolitischer Gestaltungsfelder durchgeprüft werden, um sicherstellen, daß auch die eher indirekten ökologischen Voraussetzungen und Folgen arbeitspolitischer Strategien erfaßt werden, (b) die verschiedensten Wechselwirkungen analysiert werden, ohne sie aus den arbeitspolitischen Bewertungszusammenhängen zu lösen, sowie (c) durch die breite Überblicksanalyse alle für eine gewerkschaftliche Nachhaltigkeitsstrategie relevanten Felder und Strategien ausfindig gemacht werden, d. h. sowohl Bereiche hoher Synergie wie auch Bereiche absehbarer Konflikte.

Aufgrund der Wahl eines breiten, überblicksanalytischen Ansatzes ergab sich notwendigerweise das Problem der Strukturierung und Bündelung der zahlreichen Themenbereichsanalysen. Hierzu wurden fünf Themenfelder konstruiert, in denen Detailanalysen anzufertigen waren, die um Überblicksanalysen ergänzt werden. Die Themenfelder lauten:

- I. Arbeit im und durch Umweltschutz
- II. Risiken und Chancen in der Erwerbsarbeit, neue Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse
- III. Gesundheitsschutz – Arbeitsschutz – Umweltschutz
- IV. Neue Formen der Arbeit und der Versorgung
- V. Neue Regulierungsformen

Die arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalyse des WZB stellt mit ihrer Vielzahl von Bereichsanalysen durch die analytische Erschließung des Zusammenhangs von Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit mit den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung unter Einbeziehung der subjektiven Wertvorstellungen zu Arbeit einen eigenständigen Forschungsschritt dar. Mit der Veröffentlichung der einzelnen Studien werden die Resultate der arbeitspolitisch-sozialen Querschnittsanalysen einer breiten Diskussion zugänglich gemacht.

P01-510

Betriebliche Formen gemeindenaher ökologischer Versorgung

Burghard Flieger *

* netz e.V., Freiburg

Zusammenfassung

Betriebe gemeindenaher ökologischer Versorgung weisen eine Reihe von Charakteristika auf, durch die sie für die sozialen und ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeitsdiskussion wichtige Impulse bieten. Ausgangspunkt dafür ist ihre grundsätzliche Ausrichtung: Kapitalverwertung als dominantes Wirtschaftsziel wird abgelehnt. Sie integrieren die Perspektive der Reproduktion und sind nicht ausschließlich auf Vermarktung und Gewinnmaximierung ausgerichtet. Vor diesem Hintergrund fördern betriebliche Formen gemeindenaher ökologischer Versorgung die lokale Dimension der Wirtschaft durch Nutzung der lokalen humanen, sozialen, kulturellen und materiellen Ressourcen, indem sie der sozialkulturellen Logik des Gemeinwesens folgen. Schwerpunkte ihrer sozialen Innovationsfunktion sind Experimentierbereitschaft, Kapitalbeteiligung, Einbindung in Entscheidungen auf der Unternehmens- und Arbeitsplatzebene sowie Einkommensnivellierung und Arbeitszeitflexibilität. Schwerpunkte der gemeinwesenorientierten ökologischen Innovation liegen in der regulierenden Einbindung in soziale Beziehungen, dem eigenverantwortlichen Umwelthandeln der Mitarbeiter, dem gezielten Umweltmanagement und der Ausrichtung auf ökologische Produkte bzw. Dienstleistungen. Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Betrieben gemeindenaher ökologischer Versorgung liegen besonders in der Förderung ihrer Verbreitung und Neugründung, ihrer Hervorhebung als Alternative zur Auslagerung von Arbeitsplätzen in ungeschützte Bereiche und als arbeitnehmerinteressenverträglichere Alternative zur Privatisierung sowie in der Unterstützung verschiedener Formen der betrieblichen Zusammenarbeit zur Effektivierung einer daran anknüpfenden Gewerkschaftsarbeit. Mit Hilfe der Gewerkschaften könnten deshalb für und anhand der Betriebe ökologischer gemeindenaher Versorgung besonders aufbereitet werden: ein Baukastensystem sozialinnovativen Managements, Steuerungsinstrumentarien für das Hineinwachsen neuer Betriebsmitglieder in die materielle und immaterielle Beteiligung sowie die Entwicklung von Konzepten unterschiedlicher Mitbestimmungsvarianten für kleine und mittelständische Unternehmen.

Abstract

Companies for local ecological supply show some characteristics by which they offer important impacts for the social and ecological aspects of the sustainability discourse. Starting point is their basic orientation: They reject capital investment as dominant business goal. They integrate the reproduction perspective and they do not exclusively aim at marketing and profit maximization. On this background, plants for local ecological supply promote the local dimension of economy by using the local human, social, cultural and material resources, as they follow the community's social cultural logic. The focal points of their social innovative function are their readiness for experiments, capital participation, common decision-making at management and shop-floor level as well as income equalization and working time flexibilization. Their community-oriented ecological innovations focus on a regulating integration in social relationships, on a self-responsible environmentally friendly

behaviour of the employees, on a well-aimed eco-management and on an orientation at ecological products and services. Chances for cooperation of the trade unions with companies for local ecological supply especially lie in promoting their spread and new foundations, in pointing them out as alternatives to the movement of workplaces into precarious areas and as – concerning the employees' interests – better alternative to privatization and, above that, in supporting different types of company cooperation in order to make trade union action going on from that more effective: With the help of the trade unions, for and based on the plants for local ecological supply, especially the following could be established: A unit construction system of social innovative management, a steering instrument for helping new employees get a grip on material and immaterial participation, and the development of concepts for the different codetermination variants of small and middle-size enterprises.

Inhalt

1. Historische Entwicklung und quantitative Dimensionen	1
1.1 Soziale Bewegungen als Entstehungshintergrund	1
1.2 Entwicklungs- und Differenzierungsphasen	3
1.3 Wechselseitige Beeinflussung mit der herkömmlichen Wirtschaft	5
1.4 Gegenwärtige quantitative Dimensionen	7
1.5 Prognosen zur zukünftigen Entwicklung	9
2. Betriebsformen und rechtliche Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung	13
2.1 Unterscheidung und Überschneidung zwischen marktlichen, eigenwirtschaftlichen und staatlich finanzierten Wirtschaftsformen	13
2.2 Juristische Konstruktionen	16
2.3 Beteiligung und Ökologie als Bleibanreize	18
2.4 Spektrum betrieblicher Beteiligungsformen	20
3. Qualität der Arbeitsverhältnisse und ihre Entwicklung	23
3.1 Arbeitszeitgestaltung im Spannungsfeld von Laissez faire und sozialinnovativer Handhabung	23
3.2 Entlohnungsmodelle im Anpassungsprozess vom Gleichheitslohn in Richtung tariflicher Bezahlung	24
3.3 Entwicklung vom prekären Arbeitsplatz zum normalen Arbeitsverhältnis	26
4. Ökologische Ausrichtung und Qualifizierungserfordernisse	29
4.1 Selbstverständlichkeit des umweltverantwortlichen Handelns	29
4.2 Zögerliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Leitbild	30
4.3 Vom Lernen durch Tun zur gezielten Qualifizierung	32
4.4 Betriebliche Instabilität als Folge der Qualifizierungs- und Durchlauffunktion	34
4.5 Managementinstrumente für ökologisch-partizipative Betriebe	37

5. Formen der Kooperation und regionales Wirtschaften	39
5.1 Entwicklungsgrenzen im Spannungsfeld von Konkurrenz und Kooperation	39
5.2 Unterstützung durch verschiedenartige Vernetzungsformen	41
5.3 Sozialinnovative Besonderheiten am Beispiel der Erzeuger-Verbraucher- Genossenschaften	44
6. Bedeutung für eine gewerkschaftliche Nachhaltigkeitspolitik und politische Unterstützungsmöglichkeiten	48
6.1 Wechselseitige Ignoranz in der Entstehungs- und Aufbauphase	48
6.2 Eignung als unkonventioneller Kooperationspartners für Experimente gewerkschaftlicher Politik	49
6.3 Chancen eines informellen Bündnis für gesellschaftspolitische Aufgaben	51
6.4 Unterstützung bei der Nutzung der genossenschaftlichen Rechtsform	53
7. Zusammenfassung	57
7.1 Soziale und ökologische Impulse für eine Strategie nachhaltiger Entwicklung	57
7.2 Perspektiven für eine Zusammenarbeit mit Gewerkschaften	60
Literaturverzeichnis	65

1. Historische Entwicklung und quantitative Dimensionen

1.1 Soziale Bewegungen als Entstehungshintergrund

Gemeinwesenökonomie, Économie Sociale, Wirtschaft von unten, dritter Sektor, Selbstverwaltungsprojekte, alternatives Wirtschaften, Genossenschaftsbetriebe, Basisökonomien, lokale Initiativen und zahlreiche weitere Namen beschreiben immer wieder ein ähnliches Phänomen: eine Vielzahl von Projekten, Betrieben, Gruppen, Organisationsformen und Vernetzungen, die eine andere Art des Wirtschaftens wollen.¹ Die verschiedenen Begriffe setzen jeweils einen anderen Schwerpunkt bei der Betrachtungsweise. Charakteristisch ist in jedem Fall, dass die Kapitalverwertung als dominantes Wirtschaftsziel abgelehnt wird. Auf welche Inhalte dabei ein Schwerpunkt gelegt wird und wie die Umsetzung im Einzelnen aussieht, umfasst dabei ein sehr breites Spektrum. Wissenschaftliche Definitionsversuche der damit zusammenfallenden Phänomene mit dem Ziel, eindeutige Begriffe als Grundlage zu nutzen, lassen deshalb fast immer in ihrer Genauigkeit zu wünschen übrig.

Dies gilt auch für die nachfolgende schwerpunktmäßige Orientierung auf betriebliche Formen gemeindenaher ökologischer Versorgung. Angesprochen werden damit Betriebe und Projekte, die dem Prinzip der Gemeinwesenökonomie entsprechen. Diese fördert die lokale Dimension der Wirtschaft durch „optimierte Nutzung der lokalen, humanen, sozialen, kulturellen, und materiellen Ressourcen gegen Weltmarktorientierung.“ (Cobelli 1996, S. 49) Gemeinwesenökonomie stellt so etwas wie einen „dritten Weg“ des Wirtschaftens innerhalb des bestehenden Wirtschaftssystems dar, indem daran orientierte Betriebe der sozialkulturellen Logik des Gemeinwesens folgen. Sie sind stärker bedarfswirtschaftlich und im Sinne des Gemeinwohls ausgerichtet. Das bedeutet auch, dass sie versuchen, die Perspektive der Reproduktion zu integrieren, und nicht ausschließlich bzw. dominant auf Vermarktung und Gewinnmaximierung ausgerichtet sind (Elsen 1998, S. 62f. sowie Möller 1996).

Betriebe der Gemeinwesenökonomie, im Folgenden auch als ökologisch-partizipative Betriebe bezeichnet, stehen bei ihrer Entwicklung in enger Verbindung mit dem Wertewandel und den neuen sozialen Bewegungen. Gleichzeitig können aber auch Zusammenhänge mit früheren Genossenschaftsgründungen hergestellt werden. Diese wurden oft in Krisenzeiten gestartet, in denen alle Unternehmensformen in Bedrängnis geraten. Schon die Charakterisierung als „Kinder der Not“ kennzeichnet

1 Empirische Grundlage des vorliegenden Textes sind die letzte veröffentlichte Untersuchung über Selbstverwaltungsbetriebe in Deutschland von Heider et al. (1997); zwei Untersuchungen unter verantwortlicher Beteiligung des Autors zum Thema ökologische Unternehmen mit intensivem Blick auf das Thema Partizipation, veröffentlicht als Bärsch et al. (1991) und als netz e.V. (1997), sowie die beruflichen Erfahrungen des Autors als Berater für neue Genossenschaften im Umweltsektor.

eindeutig das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld zumindest der meisten früheren Gründungen dieser Art.

Während Betriebe, die auf Gewinnverteilung ausgerichtet sind, verstärkt in wirtschaftlichen Boomzeiten entstehen, werden Genossenschaften besonders oft in Depressions- und Rezessionszeiten gebildet (Velásquez 1975, S. 43). Stark schematisierend und unter Ausblendung regionaler und nationaler Sonderentwicklungen geht Rolf Schwendters Einschätzung in eine ähnliche Richtung: „In Krisenzeiten, wenn Arbeitslosigkeit ansteigt, kann Arbeitskraft von alternativer Ökonomie angezogen werden. Dies ist nur logisch: lieber zum absoluten Existenzminimum und relativ wenig entfremdet arbeiten, als nicht einmal das Existenzminimum beziehen, oder entfremdet nicht-arbeiten. In Konjunkturzeiten nimmt man lieber das historische Existenzminimum – oder mehr. In der Tat ist erwiesen, dass die alternative Ökonomie zumeist in Zeiten längerer Depression ihren Gründungsboom aufwies: 1823 bis 1848, nach 1919, nach 1966/67.“ (Schwendter 1986 S. 68)

Seine Tendenzaussage über Selbsthilfeökonomien im längerfristigen Konjunkturzyklus kann empirisch nachvollzogen werden. Allerdings entstehen genossenschaftliche Zusammenschlüsse – jeweils nach einzelnen frühen Vorläufern – verstärkt erst in einer späteren Phase der Depression. Das heißt, zwischen wirtschaftlicher Depression und Gründungshöhepunkt ist ein „Lag“, ein Zeitabstand zu beobachten:

- ca. 1860 – 1878 die frühen Arbeiter-, insbesondere auch Arbeiterproduktivgenossenschaften;
- ca. 1920 – 1933 mit einem Schwerpunkt bei den Bauproduktivgenossenschaften;
- ca. 1975 – 1988 die selbstverwalteten bzw. alternativ-ökonomischen Betriebe und Projekte.

Erklären lässt sich diese Verzögerung mit einer wichtigen Entstehungsvoraussetzung, die eine sofortige Umsetzung von kollektiver Selbsthilfe verhindert. Wirtschaftliche Selbsthilfe ist gegenüber anderen Handlungsformen strukturell benachteiligt. Sie erfordert ein größeres Ausmaß an Disziplin, Organisationserfahrung und ein Minimum an finanzieller Beteiligung der Betroffenen (Novy 1984a, S. 7). Neben wirtschaftlichen Notzeiten lässt sich ein Zusammenhang von Gründungswellen mit politischen Niederlagen und Resignation erkennen (Novy 1984b, S. 204f.). Der erste genannte Gründungsschub von 1860 bis 1878 weist eine Anzahl von mehr als 300 Produktivgenossenschaften auf. Ihre Entstehung ist nicht verständlich ohne Berücksichtigung der Revolution von 1848/49 und der in den sechziger Jahren einsetzenden Hochindustrialisierungsphase mit ihren Verdrängungswirkungen für das Kleingewerbe, ihr Scheitern nicht ohne die schwere Gründerkrise nach dem Deutsch-Französischen Krieg im Jahre 1873 (Novy/Prinz 1985, S. 17).

Die mit der letzten Phase seit etwa 1975 entstehenden gewerblichen Alternativprojekte werden nur selten in der Rechtsform der Genossenschaft geführt.² Sie haben aber genossenschaftlichen Charakter. Schlagworte wie „Betrieb in Selbstverwaltung“ oder „Firma ohne Chef“ weisen darauf hin. Infolgedessen wird immer wieder von

2 Flieger/Paling (1987, S. 6) sowie Flieger (1984, S. 19)

einer „Renaissance der Genossenschaften“ – oft mit Fragezeichen – gesprochen. Kennzeichnend ist dabei ein mit früheren Genossenschaftsgründungen vergleichbares Umfeld: Erfolglosigkeit des politischen Kampfes der Achtundsechzigerbewegung mit ihren anschließenden Verzweigungen in Umwelt-, Frauen-, Friedensbewegung etc., zunehmende politische Repression in Form von Raumverweigerungen und Berufsverboten sowie Wirtschaftskrise, gekennzeichnet durch Firmenzusammenbrüche und hohe Arbeitslosigkeit.

Dennoch stehen im Unterschied zu früheren Genossenschaften bei den neueren Kooperativen oft stärker politisch-ökologische Zielsetzungen im Vordergrund. Bei ihren Mitgliedern tragen Kooperativen dazu bei, deren auf Gemeinschaft und Soziales gerichtete Fähigkeiten zu entwickeln. Einer ihrer Schwerpunkte liegt darin, die eigenen inneren Strukturen zu fördern. Entsprechend werden sie zumindest in der Pionierphase oft getragen vom Wunschtraum ihrer Mitglieder, an gesellschaftspolitischer Erneuerung und Vertiefung der mitmenschlichen Beziehungen mitzuwirken. Viele Kernbegriffe neuerer sozialer Bewegungen wie „gemeinsam leben, gemeinsam arbeiten“, „small is beautiful“, „überschaubare Gruppenstrukturen“, „verstärkte Selbstversorgung und Eigenwirtschaftlichkeit“ oder „arbeiten im Einklang mit der Natur“ werden in Gemeinschaftsprojekten umgesetzt. Begriffsbildungen wie „informelle Ökonomie“, „Dualwirtschaft“ oder „Schattenwirtschaft“, „Subsistenzökonomie“ oder auch „intermediärer Sektor“ reflektieren deren in Gemeinschaft eingebettetes Handeln (Teichert 1985). Sie sind allerdings irreführend, wenn damit unterstellt wird, dass die wirtschaftliche Tätigkeit der Kooperativen nebensächlich ist. Das Erwirtschaften der materiellen Lebensgrundlagen und damit die wirtschaftliche Förderung des Erwerbs der Mitglieder nimmt einen gleichgewichtigen Stellenwert ein.

1.2 Entwicklungs- und Differenzierungsphasen

Die gemeinsamen Zielsetzungen der Mitglieder geben diesen Betrieben eine erstaunliche Stabilität. Empirische Untersuchungen der letzten Jahre belegen, dass kooperative Unternehmensgründungen eine höhere Bestandsfähigkeit am Markt aufweisen als traditionell geführte Betriebe. Dies unterstreicht die zuletzt veröffentlichte Untersuchung über Selbstverwaltungsbetriebe in Deutschland, nach der nur 15,6% der ursprünglich 244 befragten Betriebe nach zehn Jahren aus dem Markt ausgeschieden sind (Heider et al. 1997, S. 189). Das gilt unabhängig davon, ob diese Betriebe auf Dauer auch ihre genossenschaftliche Struktur beibehalten. Auch wenn von einigen Beteiligten der emotionale Abstand zur ursprünglich genossenschaftlichen Struktur betont wird, war für viele die Selbstverwaltung als Gründungsmodell die einzige Möglichkeit für sich bzw. die Gründungsgruppe, Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten (Paulesich o. J., S. 179).

Die Zusammenhänge hierfür werden deutlich bei der Rolle, die die neuen Kooperativen im Umweltsektor spielen. Als Pionierunternehmen bieten sie Leistungen in neuen Marktsegmenten mit ökologischer Ausrichtung an. Auf diese Weise betreiben sie eine Marktnischenpolitik, die auf die Öffnung neuer Märkte hinausläuft. Sie

übernehmen eine Marktentwicklungsaufgabe für den ökologischen Sektor mit allen damit zusammenhängenden Schwierigkeiten. In Anlehnung an die früheren Genossenschaftsgründungen finden sich die Mitglieder von Umweltunternehmen zu einer Art Notgemeinschaft zusammen, um die Gründungsphase überhaupt durchstehen zu können. Denn über längere Zeiträume lässt sich der erforderliche persönliche Einsatz bei Unsicherheit des Arbeitsplatzes und gleichzeitig niedrigem Einkommen nur aufrechterhalten, wenn hierfür ein ideeller Ausgleich vorhanden ist (netz e.V. 1997, S. 226f.). Neben der Identifikation mit der Aufgabe, an der Erhaltung der Erde mitzuwirken, liegt dieser in einer intensiven Beteiligung an der Unternehmenspolitik.

Viele Betriebe, die so arbeiten, sind gescheitert oder haben sich in herkömmlich strukturierte Unternehmensformen transformiert. Viele weisen aber auch eine erstaunliche Stabilität auf. Erklärung dafür ist genau diese Vermischung wirtschaftlicher und lebensweltlicher Prinzipien. Die Existenzfähigkeit von Kooperativen ergibt sich letztlich nur aus einer Überlegenheit ihrer Arbeits- und Angebotsformen. Diese besteht allein in einer konstruktiven Verbindung rationeller, professioneller und arbeitsteiliger Produktionsweisen mit der Kreativität ganzheitlicher Selbstverwirklichung bzw. Individuationswünschen, wie sie für die Arbeits- und Lebensweise solidarischer Gemeinschaften typisch sind (Effinger 1991, S. 365).

Die psychisch-emotionale Bindung an ein Unternehmen wächst mit der Stärke der immateriellen und materiellen, sprich der Kapital- und Entscheidungsbeteiligung. Dies gilt selbstverständlich nicht unabhängig von anderen Einflüssen wie Betriebsklima, Konfliktstruktur und -intensität. Insofern verfügen die Kooperativen im Umweltmarkt gegenüber herkömmlichen Unternehmen über einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Durch die verbreitete Identität von Kapitaleigentümern und Beschäftigten sind sie für in ihrem Berufsleben Engagierte ein interessanter Kompromiss zwischen Selbständigkeit und der Arbeit in einem renommierten Großunternehmen. Dies kann dazu führen, dass sie auch für die Zukunft eine wichtige Pionier- und Innovationsfunktion übernehmen. Dabei scheint ihre Bestands- und Überlebensfähigkeit eher größer zu sein als die herkömmlicher Unternehmen, weil sie sowohl ihren externen Aufgaben als auch den Bedürfnissen ihrer Mitglieder besser gerecht werden als hierarchische Organisationen (vgl. Flieger 1999, S. 15).

Die Leistungsangebote dieser Unternehmen – Umweltprodukte – können als Innovationen angesehen werden, über die für sie gegenüber etablierten Großunternehmen neben der Vielzahl an Wettbewerbsnachteilen bei Preisen, Kapital, Markterfahrung, Kundenkenntnisse etc. auch in einem Bereich, dem Qualitätsfaktor Ökologie, ein Wettbewerbsvorteil entsteht. Nur so sind sie in der Lage, beispielsweise das Problem der Unbekanntheit von Unternehmen und Produkt vor allem in der Gründungs- und Aufbauzeit zu relativieren (Bärsch et al. 1991, S. 58ff.). Immerhin mussten sie in ihrem jeweiligen Marktsegment ihre Leistungen teilweise erst bekannt machen bzw. Nachfrage durch eine entsprechende Aufklärungs- und Öffentlichkeitsarbeit entwickeln. Die hohen Kosten dafür zu tragen, stellt insofern oftmals eine besondere Schwierigkeit dar. Forderungen vieler Unternehmen, durch Förderungen

oder staatliche Unterstützung in diesem Bereich Entlastungen zu erhalten, unterstreichen dies.

Vor diesem Hintergrund stellt die innerbetriebliche Organisation vieler ökologisch-partizipativer Betriebe, gekennzeichnet durch ein Experimentieren mit neuen Entscheidungs- und Managementformen, nicht nur einen „Wert“ dar, sondern zumindest in der Aufbauphase teilweise auch ein betriebswirtschaftliches „Muss“. Dies gilt, gleichgültig, ob tatsächlich genossenschaftliche oder selbstverwaltete Strukturen damit einhergehen oder eine Unternehmerpersönlichkeit mit ihrem Kapital die treibende Rolle in diesem Entwicklungsprozess übernimmt. In dieser Phase entsteht eine Interessengemeinschaft zwischen Unternehmer und Betriebsmitgliedern, die bei letzteren auch ohne formale Partizipationsmöglichkeiten eine intensive Identifikation zur Folge hat (vgl. hierzu und zum Folgenden netz e.V. 1997, S. 226f.).

Bei einer Mehrzahl der Marktöffnungsunternehmen kann allerdings von Ökogenossenschaften oder sogar Ökoproduktivgenossenschaften gesprochen werden. Denn zu umweltverantwortlichen Mitmanagern werden Mitarbeiter nur, wenn die Gründer bzw. Gründerinnen ihre Angst vor Kontrollverlust und vor zusätzlicher Verantwortung von neu Hinzukommenden überwinden. Erst dann sind sie in der Lage, gemeinsam auszufüllende Entscheidungs- und Handlungsspielräume zur Verfügung zu stellen. Dies kann sich jedoch kontraproduktiv auswirken, wenn die Mitarbeitenden trotz Engagement und Mehrverantwortung nicht am Erfolg und Misserfolg oder letztlich auch am Eigentum des Unternehmens beteiligt sind.

Hier schließt sich der Argumentationskreis: Nur die konsequente Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter am Unternehmen ergibt die Chance zu einer breit gestreuten Verantwortungsübernahme und die Bereitschaft, sich unter Stress- und Verzichtsbedingungen intensiv während der Aufbauzeit zu engagieren. Insofern können viele der in den letzten 25 Jahren entstandenen partizipativ organisierten Unternehmen mit ökologischer Ausrichtung als Versuch interpretiert werden, den schwierigen Weg zur Marktöffnung und -etablierung über die Botschaft „alle in einem Boot“ zu bewältigen.

1.3 Wechselseitige Beeinflussung mit der herkömmlichen Wirtschaft

Diese Entwicklung schwächte sich aber nach der eigentlichen Marktöffnung ab. Bei vielen genossenschaftlich strukturierten Umweltunternehmen kommt es der Tendenz nach wieder zu einer Anpassung an herkömmliche Unternehmensstrukturen. Der zeitweise enge Zusammenhang zwischen Ökologie und Partizipation reduziert sich, indem analog zur Entwicklung früherer Genossenschaften eine Art Transformationsprozess einsetzt. Hintergrund ist dabei: Je stärker Umweltbewusstsein breitere Teile der Bevölkerung erfasst, umso mehr löst sich die ursprüngliche Marktnischenpolitik auf in Richtung einer Öffnung und Verbreiterung der neuen Märkte. Für die betonte Orientierung auf ökologisch vertretbare Produkte, verbunden mit Zielsetzungen wie Einsatz einer sanften, menschenorientierten Technik bei der Produktion und Gebrauchswertorientierung der angebotenen Güter, wird insofern eine

immer breitere Konsumentenschicht erschlossen. Gleichzeitig konnte in den letzten Jahren in den Unternehmen das Wissen darüber, wie diese Leistungen zu verwirklichen sind, durch Vertiefung der Kenntnisse über ökologische Produktpolitik, Ökobilanzierung und proaktive Umweltpolitik ständig vergrößert werden.

Auch wenn damit ein wichtiger Teil der politisch-sozialen Zielsetzungen der Gründungszeit immer mehr Realität wird, ergeben sich daraus teilweise wirtschaftliche Probleme. Mittlerweile sind viele Imitatoren aus dem traditionellen Sektor, oft mit mehr Kapital und mit mehr Erfahrungen beim aktiven Marketing, auf diese Entwicklung aufgesprungen. Sie müssen die Marktvorbereitungskosten nicht mehr tragen und können gleichzeitig unbelastet von ethischen Vorbehalten gegenüber klassischen Marketingformen professionell die sich eröffnenden Chancen für neue Produkte aufgreifen. Die Folge für viele Pionierunternehmen ist eine verschärfte Wettbewerbssituation (Bärsch et al. 1991, S. 46f., 228ff.). Die Marktbedingungen wandeln sich damit von geringen Handlungsspielräumen mit fehlendem Entscheidungsdruck in wachsende Handlungsspielräume bei gleichzeitig auch steigendem Entscheidungsdruck, wenn die Chance aufrechterhalten werden soll, an den Früchten der eigenen Arbeit – der Marktöffnung – teilzuhaben.

Bei vielen der genossenschaftlich strukturierten Pionierunternehmen führt der Zwang, mit solchen Imitatoren mitzuhalten, zu einer generell pragmatischeren Orientierung. Ökologie und Partizipation werden zunehmend weniger als Ideale und Werte und stärker als Instrumente und Hilfsmittel gehandhabt. Die Wertegemeinschaft schwächt sich ab, verbunden mit Abstrichen bei der Verwirklichung der tragenden Werte. Entsprechend verringerten sich in allen größeren Betrieben die basisdemokratischen Strukturen und plenaren Entscheidungsformen. Mit der parallel laufenden Professionalisierung werden Entscheidungen stärker in Arbeitsbereiche oder Abteilungen delegiert und damit dezentralisiert. Gleichzeitig gibt es für die wichtigen unternehmensübergreifenden Alltagsentscheidungen fast immer ein Gremium, das mehr Personen als die Geschäftsführung im engeren Sinne umfasst.³

Hintergrund für die teilweise zu verzeichnende Verringerung der partizipativen Strukturen ist nicht zuletzt auch, dass keine Managementlehre existiert, die den ökologisch-partizipativen Unternehmen Handlungsinstrumente für ein wirtschaftlich effektives Reagieren auf solche Marktveränderungen zur Verfügung stellt. Sie kennen keine Handlungsalternativen und müssen insofern in vielen Fällen auf die Anregungen der klassischen Betriebswirtschaftslehre mit ihrem Leitbild einer eigentümergeorientierten, hierarchischen Steuerung der Unternehmensprozesse zurückgreifen. Die Folge ist, dass sie zwar zukunftsweisende ökologische Produkte oder Verfahren glaubwürdig und erfolgreich vertreiben oder umsetzen, aber zunehmend mit den gleichen Instrumenten wie herkömmliche Unternehmen auch.

Das heißt: Management-, Organisations-, Konflikt-, Marketingwissen etc. werden heute von ökologisch-partizipativen Betrieben mangels anderer Möglichkeiten vielfach nach althergebrachtem Wissen und Formen gelernt. Fundierte Grundlagen für

3 Vgl. beispielsweise die Erfahrungen der beiden Solarunternehmen Solvis und Solar Wagner in: netz e.V. (1997, S. 153f., 157).

das Lernen und Vermitteln kollektiven Managements fehlen. Die Alternative dazu wäre, eine neue sozialinnovative Managementlehre zu entwickeln.⁴ Solange aber eine solche Managementlehre nicht existiert, wird die teilweise unreflektierte Übernahme herkömmlicher Managementtechniken in kooperativen Betrieben auch immer zu einem Aufweichen der dort praktizierten eigenständigen Unternehmenskulturen führen (vgl. Flieger 1996).

Dies ist letztlich ein Hintergrund für die teilweise formulierte Unzufriedenheit im Alternativsektor mit den zwiespältigen Folgen der Professionalisierung. Seit Jahren gibt es einen anhaltenden Trend zur Qualifizierung und zum rationelleren Umgang mit der eigenen Arbeit in selbstverwalteten Betrieben. Problem ist dabei, dass sich die Richtung des Austausches bzw. der Anregungen zwischen herkömmlicher Wirtschaft und Selbstverwaltungsbetrieben gedreht hat. Bis Ende der achtziger Jahre diffundierten Werte des Alternativsektors, Erfahrungen der Teamarbeit, unkonventionelle Umgangsformen bis hin zu stärkeren Formen der immateriellen Beteiligung vor allem in die herkömmliche Wirtschaft. Dies geschah unter anderem durch Erfahrungsaustausch, Übernahme der Ideen in die Managementliteratur, Personalwechsel und die Karrieren erstaunlich vieler Unternehmensberater aus der „Szene“ in der herkömmlichen Wirtschaft. Dies findet so unmittelbar wahrnehmbar kaum noch statt.

Trotzdem kann die genannte Professionalisierung nicht, wie teilweise praktiziert, zu einem Trend zur Auflösung des Selbstverwaltungssektors verallgemeinert werden. Unter dem Blickwinkel der Partizipation lassen sich vielmehr gegenwärtig zwei gegensätzliche Entwicklungen beobachten: gleichzeitige Zentralisierung und Dezentralisierung. Parallel zur Delegation unternehmerischer Verantwortung an weitgehend autonome Gruppen oder Abteilungen und der damit verbundenen Dezentralisierung wird auch Verantwortung an ein Leitungsgremium übertragen und damit zentralisiert. Nur grundlegende Entscheidungen bleiben weiterhin im Zuständigkeitsbereich der Betriebs- oder Gesellschafterversammlungen. Ob auf diese Weise die Partizipation insgesamt zu- oder abnimmt oder letztlich in ihrem Ausmaß gleich bleibt, kann aufgrund der bisher vorliegenden Ergebnisse einzelner Fallbeispiele nicht fundiert beurteilt werden (netz e.V. 1997, S. 138f., 227f.).

1.4 Gegenwärtige quantitative Dimensionen

Die Anzahl aller geschätzten Alternativprojekte, basierend auf Hochrechnungen regionaler Erhebungen, schwanken zwischen 9.500 und 18.000 und die der vermutlichen Mitglieder zwischen 66.500 und 180.000.⁵ Sobald allerdings politisch-kulturelle und soziale Projekte nicht mitgerechnet werden, verringert sich die Zahl der alternativen Projekte. Anfangs liegen die Schätzungen zwischen 6.000 und 8.000

4 Vgl. Flieger (1997c, S. 174ff.); ebenfalls Rundbrief Alternative Ökonomie (1996, S. 8ff.).

5 Einen Überblick über die ersten regionalen Bestandsaufnahmen geben Beywl (1983, insbes. S. 92); Teichert (1985, insbes. S. 327-330). Für eine Zusammenfassung und Auswertung der wichtigsten Erhebungen siehe Porada/Wolz (1990).

Betrieben, bei späteren Hochrechnungen zwischen 2.500 und 5.000. Oft zurückgegriffen wird auf die Ergebnisse und Schlussfolgerungen einer Studie von Marlene Kück, die von 4.000 gewerblichen Betrieben mit 24.000 Beschäftigten ausgeht (Kück 1984, S. 42, 47f.; 1990, S. 693). Wird das durchschnittliche Wachstum von 1,3 Personen pro Jahr im Ökologiemarkt für Kleinbetriebe zugrunde gelegt, dem viele Unternehmen dieses Sektors zugerechnet werden können, dann wäre die Zahl der Beschäftigten mittlerweile auf rund 102.000 gestiegen (Bärsch et al. 1991, S. 32).

Die genannten Schätzungen stellen direkt oder indirekt das Kriterium der Selbstverwaltung im Sinne der gleichberechtigten Teilhabe aller langfristigen Betriebsmitglieder an den wichtigen betrieblichen Entscheidungsprozessen in den Vordergrund. Als Untergrenze wird meist eine Kleingruppenstruktur mit der Mindestzahl von drei Mitarbeitenden zugrunde gelegt, die über den Markt ein reproduktionssicherndes Einkommen erwirtschaften. Neben der demokratischen Struktur kommt damit die Erwerbs- und Marktorientierung ergänzend hinzu (Beywl et al. 1990, S. 7ff.). Politisch-kulturelle und soziale Projekte sind also nicht einbezogen. Unter dem Blickwinkel gemeindenaher Aufgaben bzw. der Gemeinwesenökonomie ist dies inkonsequent. Die ökonomische Bestandsfähigkeit der meisten sozialen und kulturellen Projekte beruht auf der Übernahme staatlicher Sozialaufgaben und damit auf staatlicher Finanzierung oder ehrenamtlicher Arbeit. Genau damit erfüllen sie entscheidende Funktionen gemeindenaher Versorgung durch soziale und kulturelle Dienstleistungen. Für die Betrachtung ökologischer Tätigkeitsfelder im engeren Sinne sind sie dagegen weniger relevant, sodass eine solche Eingrenzung an dieser Stelle dennoch beibehalten wird.

Die genannte Hochrechnung selbst ist ungenau. Gründe liegen in möglichen „Abgängen“ aus der Grundgesamtheit. Sie können durch Transformation in hierarchische Unternehmensstrukturen oder durch Insolvenzen zustande kommen. Solche Abnahmen werden eventuell aufgrund der Stagnation bzw. der relativ geringen Anzahl von Neugründungen in den letzten zehn Jahren nicht kompensiert. Ob dieser Sektor gegenwärtig wächst, schrumpft oder stagniert, bleibt deshalb so lange umstritten, wie keine repräsentative Erhebung für das gesamte Bundesgebiet vorliegt.

Im Hinblick auf die quantitativen Dimensionen ist zu betonen, dass ein Arbeitsplatzabbau bei Auslastungsproblemen in Unternehmen zur gemeindenahen ökologischen Versorgung eher die Ausnahme darstellt. Arbeitsplatzabbau wird aufgrund eines informell bestehenden „Entlassungstabus“ so lange wie nur möglich vermieden. Umgekehrt ist allerdings bei vielen konsequent kooperativ strukturierten Unternehmen auch eine Tendenz zu beobachten, dass sie irgendwann dazu neigen, keine weiteren neuen Arbeitsplätze zu schaffen. Sie richten sich mit den vorhandenen, eingespielten Mitarbeitern auf dem jeweiligen Markt ein. Hintergrund hierfür ist, dass keine geeigneten Wege gefunden wurden, um neue Mitarbeiter in die materielle Beteiligung (kapitalrechtliche Beteiligung) langsam, aber kontinuierlich einzuführen. Meistens wird nur entweder keine Beteiligung oder die volle, gleichberechtigte gesellschaftsrechtliche Beteiligung praktiziert.

Auch für die immaterielle Beteiligung (Entscheidungsbeteiligung) gilt Ähnliches. Da die älteren Kooperativenmitglieder irgendwann als eingespielte Gruppe den Kon-

flikt mit Neuen, noch zu Integrierenden scheuen, haben sie kein Interesse, weitere Mitglieder aufzunehmen. Dies führt im Falle eines hohen Anspruchs an das Ideal der Kooperative dazu, dass keine weiteren Arbeitsplätze geschaffen werden. Die Anzahl der Mitglieder der Kooperative stagniert. Für Kooperativen in Märkten, in denen eine solche Stagnation zur Marktverdrängung führen würde, beispielsweise im Sektor der regenerativen Energie, treffen solche Aussage nicht zu. Das ändert nichts daran, dass für ein Hineinwachsen in die materielle und immaterielle Beteiligung Managementinstrumentarien entwickelt werden müssten, damit die ursprüngliche Dynamik der Arbeitsplatzentwicklung beibehalten oder wieder neu aktiviert wird.

Die Aufteilung der Alternativbetriebe auf Wirtschaftsbereiche ähnelt der in der Gesamtwirtschaft: 3% der Betriebe agieren im primären Sektor (Landwirtschaft), 20% im sekundären (insbesondere Handwerk) und der Rest im tertiären (Handel sowie Dienstleistung). Eine detailliertere Betrachtung zeigt, dass arbeitsintensive Branchen dominieren (u.a. eine Folge des Kapitalmangels): Im produzierenden Gewerbe überwiegen Schreinereien, Druckereien und Biobäckereien, die in der Regel mit weniger als 1 Mio. DM Investitionsmitteln gegründet werden. Weitere typische Betriebe sind Naturkostläden, Buchläden, Gastronomiebetriebe, Fahrradläden und Bildungswerke (Beywl 1990, S. 24ff., 69f.; vgl. auch Beywl et al. 1984). In Großstädten mit einer älteren Universität gibt es – bezogen auf die Einwohnerzahl – wesentlich mehr alternativ-ökonomische Betriebe als anderswo. Die regionale Arbeitslosigkeit als Antriebsfaktor hat bestenfalls eine nachrangige Bedeutung.

1.5 Prognosen zur zukünftigen Entwicklung

Trotz einer gewissen Resignation im Hinblick auf in der Entstehungszeit hoch angesetzte politische Ziele werden Unternehmen im Bereich gemeindenaher ökologischer Versorgung auch zukünftig bestehen. Bei älteren Betrieben wird dies verbunden sein mit einer Tendenz zur Etablierung und zu einem wenn auch begrenzten Wachstum. Für die Beibehaltung des eigenständigen Charakters mit stärkerer Partizipation als in der übrigen Wirtschaft sprechen die mit der Marktetablierung verbundenen Qualifikations- und Einsatzerfordernisse. Sie machen eine verstärkte Integration der Beschäftigten durch Partizipation wahrscheinlich.

Verdeutlichen lässt sich dies am Beispiel der erforderlichen Absatzstrategie. Die von den meisten Umweltunternehmen betriebene Vermarktungsstrategie ist die Differenzierung (Porter 1986, S. 31; vgl. ebenfalls Flieger 1992b). Gegenstück stellt die Strategie der Marktführerschaft durch preispolitische Maßnahmen dar. Deutlich wird die Differenzierungsstrategie vor allem, wenn ökologisch-partizipative Betriebe die Produkt- oder Leistungsqualität ihres Angebots hervorheben. Teilweise wird sogar dessen Einmaligkeit betont. Hinzu kommt, dass ökologische und umwelttechnische Produkte und Dienstleistungen fast immer einen hohen Erklärungsbedarf aufweisen. Nur wenn dies durch entsprechende Maßnahmen berücksichtigt wird, kann die Differenzierungsstrategie im Hinblick auf Einmaligkeit und Qualität der Produkte wirksam werden.

Der wirtschaftliche Erfolg der meisten Umweltunternehmen steht und fällt deshalb mit der Information und Aufklärung der Kunden. Dies erfordert viel Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit zu den angebotenen Produkten. Letztlich kann eine solche Arbeit am besten über persönliche Erläuterungen und Erklärungen organisiert werden. Das wiederum bedeutet, dass die damit befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihrem Wissensstand und ihrer Einsatzbereitschaft her sehr gefordert sind. Insofern bleibt der „Zwang zur Solidarität“ und damit ein innerbetrieblicher Druck in Richtung Partizipation durch offene Information und Entscheidungseinbindung der Beschäftigten sowie Verantwortungsdelegation, wenn auch in abgeschwächter Form, auch in absehbarer Zukunft weiterhin erhalten (siehe auch Netz 1997, S. 228).

Inwieweit allerdings ökologisch-partizipative Betriebe aufgrund ihrer Nischenfunktion als Gegenstück zur Globalisierung oder, mit anderen Worten, der weltweit fortwirkenden Akkumulation und Konzentration des Kapitals einen nennenswerten Gegenpart darstellen können, bleibt fraglich (vgl. hierzu und zum Folgenden Schwendter 1998, S. 97ff.). Die mit der Globalisierung verbundene wachsende Bedeutung elektronischer Vernetzung, Hegemonie des Finanzkapitals und sich weltweit durchsetzende Arbeitsteilung weist zwar einige Chancen, vorwiegend aber die verstärkte Ausgrenzung und damit die Zunahme von Leidenszusammenhängen auf. Globalisierung polarisiert die sozialen Verhältnisse. Sie ist dabei weder nachhaltig noch geschlechtsneutral: Umwelt und Frauen werden verstärkt auf der Seite der Benachteiligten stehen.

Abgesehen von einigen äußerlichen Ähnlichkeiten, vor allem im Hinblick auf die Flexibilität der Arbeitsformen, stellen ökologisch-partizipative Betriebe idealtypisch eine der wichtigsten Gegentendenzen zur Globalisierung dar. Sie nehmen einen gewichtigen Stellenwert im Hinblick auf die erforderliche Remoralisierung, besser noch Renormativierung von Ökonomie ein. Insofern können sie als Experimentierfeld bei der Suche nach Antworten gesehen werden: Wie könnte ein Bündel weithin konsensfähiger Normen aussehen, das nachhaltiges wirtschaftliches Handeln weltweit mit Aussicht auf Verwirklichung ermöglicht?

Auch stellen sie Gegenpole dar durch ihre Kleinteiligkeit, in der Einschränkung von Hierarchien, in der Ablehnung des Profitprinzips und durch das Ausfüllen exemplarischer Nischen. Auf diese Weise wird gezeigt, dass auch etwas Anderes möglich ist als die herkömmlichen Formen des Wirtschaftens. Als zivilgesellschaftliche Zusammenschlüsse ohne staatliches Gewaltmonopol und durch ihre Gebrauchswertorientierung positionieren sie sich für die Zukunft weiterhin als Alternative. Stichworte hierfür auf der überbetrieblichen Ebene sind beispielsweise „fairer Handel“, „eigenständige Regionalentwicklung“, „lokale Ökonomie“, „Nicht-Regierungsorganisationen“.

Als Teilbereich alternativer Ökonomie werden betriebliche Formen gemeindenaher ökologischer Versorgung auch in Zukunft überall dort entstehen, wo versucht wird, die ausschließlich marktlich bestimmte Kosten-Nutzen-Kalkulation herkömmlicher Unternehmen zumindest zu relativieren. Unter diesem Vorzeichen eines phasenweise verstärkten, aber immer wieder reaktiven oder proaktiven Entstehens unter-

schiedlicher Formen von Alternativen zur Globalisierung stellen ökologisch-partizipative Betriebe der skizzierten Art nur auf den ersten Blick eine klar umrissene Organisationsform dar. Tatsächlich überwiegen vielfältige Überschneidungen mit dem gesamten Spektrum alternativökonomischer Entwicklungen. Dieses reicht von der bewusst kleinformig gehaltenen Selbsthilfegruppe bis hin zum Genossenschaftskonzern vom Typus Mondragon im spanischen Baskenland bzw. von der informellen Umweltinitiative, die sich kaum noch von einem Freundeskreis unterscheidet, bis hin zur kompliziert zu organisierenden Finanzierungsinstitution wie der Ökobank mit Sitz in Frankfurt.

Die Veränderungsdynamik, der diese Unternehmen ausgesetzt sind, stellt unter anderem eine Folge der Flexibilisierung dar, die durch die globalen Tendenzen forciert wird, um unter diesen Bedingungen bestehen bleiben zu können. Sie führt auch zu wachsenden Überschneidungen mit ursprünglich als gegensätzlich einzuordnenden Unternehmensformen. So werden zunehmend die Differenzen zwischen Selbstverwaltungsbetrieben einerseits und herkömmlichen Klein-, teils auch Mittelbetrieben verschwimmen.

Dies zeigt sich beispielsweise bei den fließenden Übergängen von Verbänden wie dem netz, dem wichtigsten Zusammenschluss partizipativer und ökologischer Kleinbetriebe mit rund 1.800 Mitgliedern, und der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP), die vor allem mittelständische Beteiligungsunternehmen unter ihrem Dach organisiert. Diese Art der differenzierenden Überschneidung hat sich fortgesetzt mit der Gründung von „Unternehmensgrün“, einem Verband, in dem sich vor allem Umweltunternehmen mittlerer Größe zwecks politischer Artikulation zusammenfinden. Als weiterer Überschneidungsbereich kann auch auf die „Économie Sociale“ verwiesen werden. Die Verwendung dieses Begriffs auch für Unternehmen gemeindenaher Versorgung zeigt, dass sie vom Profil noch am stärksten das präsentieren, was von der herkömmlichen Gemein- bzw. Sozialwirtschaft übrig geblieben ist.

Globalisierung führt aufgrund der abnehmenden Erwerbstätigkeit zu Reformvorschlägen, mit deren Hilfe versucht wird, die Krise der Erwerbsarbeit in den Griff zu bekommen. Ihnen liegen im Wesentlichen vier Ziele zugrunde: Aufrechterhalten des Arbeitsethos wie Leistungswille, Disziplin, Anerkennung von Lohndifferenzen etc., Kontrolle und Lenkung des ungenutzten Reservepotentials, Einsparung sozialer Leistungen sowie Vermeidung von Konkurrenz zu den Arbeitsplätzen des ersten Arbeitsmarktes. Solche Reformvorschläge – beispielsweise von Rifkin, Beck oder Giarini/Liedtke beziehen sich zumeist auf Kombinationen von Erwerbsarbeit im ersten Arbeitsmarkt mit anderen Arbeitsformen zu außerordentlich geringen Löhnen bis hin zur Zwangsarbeit oder unbezahlter Arbeit teils in Eigenleistung.

Demgegenüber bleibt die Perspektive gemeinwesenorientierten Wirtschaftens bestehen, in der ökologisch-partizipative Unternehmen bedürfnisorientierte Leistungen in Vermischung von Leben und Arbeiten praktizieren. Sie werden auch in Zukunft versuchen, über vielfältige Mischformen wie Sozialstation, Gemeinschaftsräume, Haus für Eigenarbeit, Seniorennetz, gemeinsame Küche und Waschküche, Garten, Wohnungen, Solarschule usw. Industriebrachen zu beleben.

Andere Varianten sind Dienstleistungsgenossenschaften, die die Vergesellschaftung von Hausarbeit beinhalten. Dazu gehören Kombinationen von Entwicklungszentren für den Norden, Öko- und Gewerbezentren, Sozialfonds aufgefüllt aus Überschüssen gewerblicher Projekte zum Unterhalt von Kantinen und Kindergärten, die auch für die Bewohner der umliegenden Stadtteile zugänglich sind. Zahlreiche Mischformen auch zwischen der idealtypischen Absonderung in Form von Kommunen bzw. kommunitären Gemeinschaften einerseits und gesamtgesellschaftlicher Isolation andererseits werden sich in der Wirklichkeit umsetzen. Genauere Aussagen darüber, welche qualitative und quantitative Bedeutung dieses vielfältige Spektrum als Ganzes als auch in seinen verschiedenen Mosaiksteinchen zukünftig einnehmen wird, erscheint unter dem gegenwärtig zu beobachtenden ständigen Auf und Ab verschiedenster Initiativen und Ansätze realitätsnah und wissenschaftlich solide nicht machbar.

2. Betriebsformen und rechtliche Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung

2.1 Unterscheidung und Überschneidung zwischen marktlichen, eigenwirtschaftlichen und staatlich finanzierten Wirtschaftsformen

Wie bei der Prognose über die zukünftige Entwicklung angedeutet, kommt es zu vielfältigen Überschneidungen von ökologisch-partizipativen Unternehmen mit anderen Formen des Wirtschaftens und Arbeitens. Letztlich reicht das Spektrum von Gruppen, die das Ziel einer völligen subsistenzwirtschaftlichen Perspektive vertreten, bis hin zu Unternehmen, die auf staatlicher Finanzierung basieren wie so genannte Beschäftigungsgesellschaften. Zwischen diesen beiden Gegenpolen gibt es in der Realität jede denkbare Zwischenstufe. Insofern ist die anfangs versuchte Charakterisierung durch die Betonung des hohen Stellenwerts des Erwirtschaftens „der materiellen Lebensgrundlagen und damit die wirtschaftliche Förderung des Erwerbs der Mitglieder“⁶ oftmals zu relativieren. Idealtypisch gehören die rein subsistenzwirtschaftliche bzw. im informellen Sektor agierende Gruppe und das ausschließlich staatlich finanzierte Beschäftigungsprojekt nicht mehr zu den hier im Mittelpunkt der Ausführungen stehenden Betrieben gemeindenaher ökologischer Versorgung. In der Wirklichkeit gibt es aber eine Vielzahl von Grenzfällen, bei denen eindeutige Aussagen, ob sie noch oder nicht mehr dazugehören, schwer fallen.

Hinter dem teilweise heftig umstrittenen Begriff des informellen Sektors versammelt sich eine bunte Mischung sozialer Phänomene. Zugleich lassen sich hinter der Beschäftigung mit diesen Erscheinungen sehr unterschiedliche Forschungskonzepte und Erkenntnisinteressen ausmachen. Wirklich gemeinsam hatten und haben alle diese Ansätze letztlich nicht viel mehr, als dass sie ihr Augenmerk auf einen bestimmten Bereich menschlicher Arbeit richten: Sie beschäftigen sich mit jenen Formen menschlicher Arbeit zur Sicherung des Lebensunterhaltes oder auch des puren Überlebens, die mit den gewöhnlichen Kategorien der geregelten, in den offiziellen Statistiken verzeichneten Erwerbsarbeit nicht oder nur teilweise zu erfassen sind (Komlosy et al. 1997, S. 9-30).

Keineswegs alle Autoren verwenden allerdings bei der Beschäftigung mit den dabei gemeinten Phänomenen den Begriff des informellen Sektors. Häufig wird auch der Begriff der Subsistenzwirtschaft benutzt (vgl. auch Jacobi/Nieß 1980). Sie dient primär der Eigenversorgung und in geringem Maß dem Verkauf von selbst erzeugten Produkten auf zumeist lokalen Märkten. Mit der Verwendung des Begriffs wird ausgedrückt, dass die Arbeit in den wenig formalisierten oder informellen Wirtschaftssektoren häufig mit nicht marktförmig organisierten Tätigkeiten einhergeht. Eigenarbeit und Tauschsysteme übernehmen insofern eine wichtige Funktion. Im

6 Siehe S. 1.

gemeindenahen Bereich sind sie ein wichtiger Ansatzpunkt, wobei im Unterschied zu anderen Bereichen des informellen Sektors soziale Beziehungen für das Entstehen und Funktionieren zentral sind. Deutlich wird dies beispielsweise bei den Food Coops, die als Gruppe ihre Selbstversorgung durch gemeinsame Beschaffung ökologischer Lebensmittel organisieren. Eingebettet in soziale Netzwerke gleichen hier menschliche Fertigkeiten und Beziehungen das Fehlen staatlich vermittelter und garantierter Sicherheiten aus. Entsprechend entwickelt sich ein Netzwerk sozioökonomischen Handelns im informellen Bereich, das von nicht-staatlich geregelten gesellschaftlichen und kulturellen Organisationsformen geprägt ist. Trotz dieser Form der Abkoppelung bleibt der informelle Sektor von staatlichen Regelungen abhängig und ist gezielten Eingriffen ausgesetzt.

Soziale Beziehungen regulieren insofern Teilbereiche der gemeindenahen ökologischen Versorgung, indem Menschen und Tätigkeiten hier ohne staatliche Gesetzgebung auskommen. Auf diese Weise entstehen eigenständige Formen des Zusammenlebens und von Wirtschaftsabläufen (Komlosy et al. 1997). Dieses Ineinandergreifen von sozialen und ökonomischen Kräften führt zu einem Paradoxon. Informalität scheint, da staatliche Regulierungen fehlen, zwar einerseits dem reinen Marktmodell zu entsprechen, andererseits aber ist sie durch ihre soziale Einbettung zu einem erheblichen Teil auf der Grundlage nicht marktförmiger Elemente organisiert. Nicht von ungefähr findet sich daher im informellen Sektor auch so häufig die Gemeinsamkeit oder unmittelbare Nachbarschaft von Wohnsitz und Erwerbsstätte, die unmittelbare Nähe und Verquickung von Produktions- und Reproduktionssphäre. Schließlich stellen so gesehen soziale Beziehungen auch den wichtigsten Konkurrenzvorteil der informellen gegenüber der formellen Wirtschaft dar (Schamp 1992, S. 427f.). Solange aber, wie bei Tauschringen und Food Coops, diese Strukturen keine Angestellten oder Gesellschafter umfassen, die darüber vorrangig ihren Erwerb organisieren, sind sie nicht den „Betrieben“ gemeindenaher ökologischer Versorgung zuzuordnen.

Den anderen Gegenpol stellen beispielsweise Beschäftigungsgesellschaften dar. Sie sind Körperschaften, die unter Nutzung arbeitsförderungsrechtlicher Instrumente und sonstiger Förderungsmöglichkeiten die Hilfe für früher arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Menschen insbesondere durch Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, berufliche Qualifizierungsmaßnahmen und Umschulungen organisieren (o. V. 1992). Ist das dafür erforderliche Eigenkapital von Kommunen, anderen staatlichen Stellen oder Wohlfahrtsorganisationen bereitgestellt und wirtschaften sie vorrangig mit den über die Fördermaßnahmen bereitgestellten Mitteln, stehen sie auf der Gegenseite der Organisationen, die ebenfalls nicht den ökologisch-partizipativen Betrieben zuzuordnen sind, da sie ihre Leistungen nicht über einen Markt vermittelt anbieten.

Dies ist allerdings in vielen Fällen der Fall. Insofern werden Beschäftigungsgesellschaften, die Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen durchführen oder fördern, auch nicht grundsätzlich als gemeinnützig behandelt. Einige von ihnen stellen im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen Waren her und vertreiben oder erbringen Leistungen an Dritte. Insofern üben sie wie andere Unternehmen eine wirtschaftliche Tä-

tigkeit aus. Dies ist kein gemeinnütziger Zweck. Dass durch die wirtschaftliche Tätigkeit Arbeitsplätze erhalten oder geschaffen werden, rechtfertigt nicht die Anerkennung der Gemeinnützigkeit. Die Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen ist mit vielen wirtschaftlichen Tätigkeiten verbunden. Aus diesem Grund kann eine Beschäftigungsgesellschaft nur als gemeinnützig anerkannt werden, wenn das Schwergewicht ihrer Tätigkeit auf der beruflichen Qualifizierung, der Umschulung oder der sozialen Betreuung liegt. Werden dabei Waren hergestellt und vertrieben (z.B. im Rahmen einer Ausbildung angefertigte Sachen) oder Leistungen gegenüber Dritten erbracht, liegt insoweit ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb vor. Ist dieser steuerpflichtig, darf der Geschäftsbetrieb weder Satzungszweck noch nach der tatsächlichen Geschäftsführung Selbst- oder Hauptzweck der Gesellschaft sein.

Schon dies deutet an, dass Beschäftigungsgesellschaften nicht unbedingt rein staatlich finanzierte Wirtschaftsformen darstellen. Entsprechend sind auch viele der so genannten unkonventionellen Beschäftigungsinitiativen, die teilweise im Bereich in Gemeinden für staatlich geförderte Umweltprojekte initiiert werden, ein Beispiel für die Überschneidung mit ökologisch-partizipativen Betrieben. Hauptziel ist fast immer, Arbeitsplätze zu schaffen oder zumindest zeitweise Arbeitslose in Beschäftigung zu bringen.⁷ Bei einigen von ihnen ist der Übergang zu kooperativen Betrieben fließend. Diese wurden dann aus der Arbeitslosigkeit heraus mit hoher Eigeninitiative und nicht von oben entwickelt. Zur verstärkten Gründung dieser Art von Beschäftigungsinitiativen kam es ebenfalls Mitte der achtziger Jahre (Heider et al. 1988, S. 66).

Die Inanspruchnahme staatlicher Gelder aufgrund irgendwelcher Förderprogramme oder des Arbeitsförderungsgesetzes sind kennzeichnend. Zudem gehört ein Teil der Mitglieder zu den so genannten Randgruppen bzw. schwer in Arbeitsverhältnisse Vermittelbaren. Fehlende Qualifikation, Langzeitarbeitslosigkeit, Drogenprobleme, Behinderungen und anderes mehr spielen dafür eine Rolle. Meist ist nur eine Kerngruppe Träger des gesamten Entwicklungsprozesses. Den Partizipationsanspruch unabhängig von den formalen Strukturen zu praktizieren, verhindern oftmals die geringe Qualifikation der Mitglieder und die starke Fluktuation. Das Gefühl, „gemeinsam in einem Boot zu sitzen“, hält trotz fehlender langfristiger Bindungen die Auflösung des Gemeinschaftsanspruchs in Grenzen. Viele der anfangs genannten ideellen Ziele der gemeindenahen Betriebe ökologischer Versorgung werden nur in geringem Umfang verwirklicht, weil die Bereitstellung von Arbeitsplätzen eindeutig im Vordergrund steht. Mit der Entstehung der unkonventionellen Beschäftigungsinitiativen wurde die teilweise sehr emotional und kontrovers geführte Diskussion für oder gegen die Annahme von Staatsgeldern innerhalb der alternativen Szene in Richtung Öffnung gegenüber staatlichen Geldern beendet. Dass ein Teil der Betriebe und Projekte vor allem im kulturellen und sozialen Bereich schon von Anfang an auf solche Gelder angewiesen war, zeigt ein weiteres Mal, dass in der Wirklichkeit immer wieder Mischtypen vorkommen, die weder nur über den Markt noch nur staatlich finanziert oder nur subsistenzwirtschaftlich arbeiten. Die marktliche Aus-

7 Vgl. ausführlicher Flieger (1997c, S. 90f.).

richtung wird aber auf jeden Fall als Kriterium ökologisch-partizipativer Betriebe gesehen.

2.2 Juristische Konstruktionen

Die Gründungsmitglieder von Betrieben gemeindenaher ökologischer Versorgung entwickeln meist ein genossenschaftliches Unternehmen außerhalb der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft. Dies geschieht entweder aufgrund ihrer geringen Größe, aus Unkenntnis der genossenschaftlichen Rechtsform, aufgrund nach anderen Kriterien gewählter rechtlicher Strukturen in der Gründungsphase oder wegen Vorbehalten gegenüber der Genossenschaft als juristischem Konstrukt. Mit Hilfe der vorhandenen gesellschaftsrechtlichen Angebote versuchen sie, eine genossenschaftliche Organisationsform nach den eigenen Werten und Zwecken zu realisieren. Indem dies immer individuell geschieht, existiert eine große Bandbreite und Vielfalt an Konstruktionen. Es gibt quasi keine Rechtsform, bei der eine genossenschaftliche Ausrichtung unmöglich wäre. Entsprechend kommt fast jede Unternehmensform zur Anwendung, oftmals auch die Verknüpfung verschiedener gesellschaftsrechtlicher Formen.

In der Mehrzahl werden allerdings Konstruktionen mit der Rechtsform der GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) organisiert, indem entweder die Mitglieder gleichzeitig Gesellschafter und Angestellte sind oder eine Beteiligung über Mischkonstruktionen abgesichert wird, beispielsweise über einen Mitarbeiterverein als Träger der GmbH. Seltener gibt es Unternehmen, die als GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts) oder GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) als reine Kollektiv- bzw. Gruppenunternehmer organisiert sind. Dies ist der Fall, wenn der Großteil oder alle Gesellschafter für das Unternehmen arbeiten und von dieser Arbeit leben, aber keinen Angestelltenstatus haben (Flieger 1998, S. 10ff.).

Vor allem im Bereich sozialer und kultureller Dienstleistungen agieren viele Betriebe auch in der Rechtsform des Vereins und der GmbH, ohne dass die klassische Form genossenschaftlicher Identität besteht. In diesem Falle handelt es sich um so genannte unkonventionelle Beschäftigungsinitiativen, deren Hauptziel die Schaffung von Arbeitsplätzen ist. Die Mitarbeitenden bekommen aber durch Vereinsmitgliedschaft, eine vetoberechtigte Mitarbeitervertretung oder Anteile an der GmbH so starken Einfluss, dass von produktivgenossenschaftlicher Struktur gesprochen werden kann, auch wenn das Vermögen dem Verein, einem kirchlichen, kommunalen oder wie auch immer gearteten Träger der privaten oder staatlichen Wohlfahrt gehört. Trägerkonstruktionen, in denen die Gewerkschaften die Kontroll- oder Finanzierungsfunktion übernehmen, kommen nur sehr selten vor.

In den meisten Fällen, zu knapp 50%, wird der doppelte Status als souveräner Inhaber und abhängig Beschäftigter durch zwei unterschiedliche Verträge organisiert, und zwar in der Rechtsform der GmbH (Flieger 1998, S. 147ff.). Entscheidend für die partizipative Struktur ist allerdings der Gesellschaftsvertrag, der überwiegend in der Form eines GmbH-Vertrags die genossenschaftliche Struktur absichern hilft.

Nur bei größeren Unternehmen werden zusätzliche Betriebsvereinbarungen getroffen, in denen die Mitarbeitenden unabhängig von ihrem gesellschaftsrechtlichen Status Entscheidungs- und Informationsrechte erhalten (Flieger 1997c). Diese übt dann das Plenum bzw. die Versammlung der Mitarbeiter aus. Unter anderem bestimmt der Gesellschaftsvertrag das Verhältnis der Mitglieder der Kooperative als Inhaber bei den Kapitaleinlagen, den Wahlrechten, der Gewinnverteilung etc. Gewinne werden allerdings in den seltensten Fällen ausgezahlt; eher wird versucht, den wirtschaftlichen Betrieb so zu organisieren, dass zu versteuernde Gewinne gar nicht erst anfallen. Insofern existieren hierzu selten interessante Vereinbarungen oder Regelungen, die eine Vorauszahlung von Gewinnen auf die geleistete Arbeit beinhalten.

Solange die Betriebe Face-to-face-Beziehungen erlauben, weisen die Statuten manchmal zusätzliche Besonderheiten auf, die nachfolgend kurz skizziert werden. Jede dieser Regelungen ist individuell. Das heißt, es gibt Betriebe, die sie in ihrer Satzung haben, und meist mehr, die sie nicht praktizieren:

1. Es wird versucht, möglichst eine Gleichverteilung der gezeichneten Gesellschaftsanteile zu erreichen.
2. In Kleinbetrieben mit bis zu vier Gesellschaftern sind diese teilweise auch alle geschäftsführende Gesellschafter.
3. Im GmbH-Vertrag ist verankert, dass die Gesellschaft das Recht hat, die Geschäftsanteile einzuziehen, wenn das Arbeitsverhältnis zur Gesellschaft rechtswirksam beendet ist.
4. In seltenen Fällen wird auch das Recht eines Arbeitnehmers festgelegt, nach einer gewissen Übergangszeit, beispielsweise einem halben Jahr, als Gesellschafter aufgenommen zu werden.
5. Die Stimmrechte werden nicht, wie sonst bei der GmbH üblich, nach den gezeichneten Geschäftsanteilen differenziert, sondern auf eine Stimme pro Person begrenzt.
6. Bei grundlegenden Entscheidungen werden oft hohe Mehrheitsverhältnisse von 3/4- oder 2/3-Mehrheiten fixiert, manchmal wird sogar jedem Gesellschafter ein Vetorecht zugestanden.
7. Teilweise wird eine Abfindung über den Wert des jeweiligen Geschäftsanteils ausgeschlossen, während dies üblicherweise bei der GmbH nicht der Fall ist.
8. Bei wichtigen Entscheidungen (Grundstücksgeschäften, Krediten ab einer bestimmten finanziellen Größenordnung, personellen Entscheidungen, Abschluss von Verträgen in größeren Dimensionen, Veränderungen des Geschäftsfeldes etc.) sind die Geschäftsführer an die Zustimmung der Gesellschafterversammlung gebunden.
9. Geschäftsführer werden teilweise an die Weisungen der Gesellschafter gebunden, ein Verfahren, das bei der Rechtsform der Genossenschaft gesetzlich ausgeschlossen ist.

In größeren kooperativen Betrieben kommt es meist zu einer Verringerung des Identitätsprinzips. Um den demokratischen Anspruch zu verwirklichen, werden

deshalb den Mitarbeitern über ein Plenum bzw. eine Mitarbeiterversammlung besondere Rechte eingeräumt. Dazu gehören auf jeden Fall umfassende Informationsrechte, aber häufiger auch Entscheidungs- oder Zustimmungsfunktionen in personellen oder wirtschaftlichen Angelegenheiten. In den meisten Fällen sind dies privatrechtliche Vereinbarungen mit dem Charakter einer Betriebsvereinbarung. Faktisch bekommen sie ihre Rechtsgültigkeit durch einen bindenden Gesellschafterbeschluss, in dem die Gesellschafter der Übertragung eines Teils ihrer Rechte an alle längerfristig Mitarbeitenden mit einem gültigen Arbeitsvertrag zustimmen.

Eine Abwandlung hiervon in größeren Betrieben ist eine Art Delegiertenrat, in dem Verantwortliche der verschiedenen Arbeitsbereiche (Abteilungen), legitimiert durch die Wahl oder Zustimmung der Mitarbeitenden dieses Bereichs, die Informations-, Zustimmungs- und Beschlussfunktion des Plenums übernehmen. Die Rolle dieses Gremiums nähert sich stark der Aufsichtsratsrolle an, wie sie in der Rechtsform der Genossenschaft vorgeschrieben ist, indem ihre wichtigste Aufgabe die Kontrolle der Geschäftsführung ist.

2.3 Beteiligung und Ökologie als Bleibanreize

Wie schon angedeutet, weisen die meisten Unternehmen aus dem Sektor der gemeindenahen Versorgung in Relation zu herkömmlichen Unternehmen eine geringere Kostenbelastung durch vergleichsweise niedrige Gehälter auf. Diese Kostenvorteile erleichterten es ihnen, den erforderlichen Zeitraum durchzuhalten, um ihren neuen Markt aufzubereiten. Auch heute zeigen sich diese Betriebe oft flexibler als herkömmliche Unternehmen. Einige, beispielsweise aus dem Solarbereich, gehören trotzdem oder gerade deswegen zu den wirtschaftlich erfolgreichen, größeren und am längsten in diesem Marktsegment arbeitenden Betrieben (Flieger 1997a, S. 113). Von den Mitarbeitern wird dieser Einkommensverzicht nur akzeptiert, weil ihnen der Betrieb gemeinsam gehört und nicht ein einzelner Unternehmer oder Kapitalgeber von dieser Bereitwilligkeit profitiert. Hintergrund hierfür ist nicht zuletzt das ökologisch-partizipative Selbstverständnis, das heute weiterhin viele dieser Unternehmen prägt.

Dieses Selbstverständnis bzw. dessen Umsetzung stellt eine wichtige Voraussetzung dafür dar, dass Spannbreite und Vielfalt der Partizipationsformen in diesen Unternehmen vergleichsweise weit entwickelt sind.⁸ Sie gehen oft über den Grad der Partizipation hinaus, der bei traditionellen produktivgenossenschaftlichen Unternehmen praktiziert wird. Auf diese Weise erhöht sich in vielen Fällen die Motivation der Mitarbeiter. Dies ist auch erforderlich. Denn bestehen können diese Betriebe oftmals nur durch deren engagierten Arbeitseinsatz. Die hohe Mitarbeitermotivation verbessert die Chance, an dem Entwicklungswettbewerb der Ökologie- bzw. Umweltmärkte teilzuhaben. Erreichbar wird dies erst durch eine ausgeprägte Bereitschaft zu sozialen Innovationen, zu denen ebenfalls die verschiedenen Partizipati-

8 Vgl. eine ähnliche Argumentation in Flieger (1990, insbesondere S. 55).

onsangebote gehören. Auf diese Weise entwickelt sich teilweise eine Unternehmenskultur, die sich als persönlicher, offener und identitätsstiftender erweist als in anderen Unternehmensformen.

So wichtig wie die Arbeitsmotivation qualifizierter Mitarbeiter, so wichtig ist auch ihre Bindung an das Unternehmen. Entwickeln sie doch Fähigkeiten und Kenntnisse, die bei anderen Unternehmen gefragt sind, die in diesen Branchen Fuß fassen wollen. Aufgrund der fehlenden finanziellen Mittel lässt sich die Unternehmensbindung mit Geld bzw. angemessenen Gehältern nicht „sichern“. Insofern müssen im Falle eines Ersatzes bzw. einer Nachfolge hohe Kosten für die Einarbeitung und Qualifizierung kalkuliert werden. Allerdings wären überdurchschnittlich hohe Gehälter als „Sicherungszuschlag“ oder „Bleibanreiz“ für von Werten geprägte Mitarbeiter auch kein geeignetes Instrument – zumindest nicht, wenn dies die einzige Maßnahme zur Bindung ans Unternehmen wäre.

Kapitalmäßige und damit gesellschaftsrechtliche Beteiligungen bewirken mehr. Sie werden in Firmen auch ohne ausgeprägte demokratische Unternehmensphilosophie und ohne genossenschaftliche Strukturen erfahrenen und führenden Mitarbeitern angeboten. Ziel ist es, qualifizierten Beschäftigten Alternativen zur Selbständigkeit oder zum Firmenwechsel wegen attraktiverer finanzieller Angebote zu offerieren. Hierüber besteht die Chance, diejenigen im Unternehmen zu halten, die durch ihre Tätigkeiten und ihre Persönlichkeit zu Eigeninitiativen tendieren (Esser/Faltlhauser 1974, S. 214). Auf diese Weise wird eine psychisch-emotionale Verbundenheit erzeugt. Das bedeutet mehr als „nur“ eine positive Gesamteinstellung zum Betrieb. Gleichzeitig mit der Identifikation wird die Sozialeinheit Unternehmen dann als besonders sinnvoll und erhaltenswert angesehen. Dies ist Voraussetzung für ein Handeln nach den im Unternehmen vorgegebenen Normen aus persönlicher, selbstkontrollierter Einsicht (Siebel 1974, S. 137ff.).

Bei Mitgliedern von ökologisch-partizipativen Unternehmen ließen sich allerdings ohne das politische bzw. weltanschauliche Selbstverständnis keine solchen intensiven inneren Bindungen zu ihrem Unternehmen aufbauen. Wäre die Mitgliedschaft ausschließlich an Formen der Kapitalbeteiligung gebunden, die sich als Folge der oftmals noch nicht konsolidierten wirtschaftlichen Situation materiell nicht auswirken, bliebe diese Form des unbewussten Personalmanagements wirkungslos. Insofern kommt der ideellen Prägung bei allen Betrieben der gemeindenahen ökologischen Versorgung ein zentraler Stellenwert zu.

Inwieweit die dargelegte Identifikation über verschiedene Partizipationsformen oder gemeinsame ideelle Ziele erreicht wird, ist umstritten. Von entsprechenden Wirkungen wird aber in herkömmlichen Unternehmen zumindest bei der Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen fast immer ausgegangen.⁹ Sie sind der eigentliche Anlass befürwortender und ablehnender Stellungnahmen, beispielsweise von Unternehmer- und Gewerkschaftsseite. Partizipative Umweltunternehmen bieten beides. Sie haben damit die besten Chancen, Fachwissen nicht nur ergebnisorientiert zu organisieren, sondern auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Nur so ist

9 Vgl. Guski/Schneider (1983, S. 271ff.); Cable/FitzRoy (1979, S. 23ff.).

erklärbar, dass trotz materieller Nachteile, viele Mitarbeiter in diesem Bereich ihrem Unternehmen langfristig verbunden bleiben.

Von ihren Grundvoraussetzungen ist eine verstärkte Gründung von genossenschaftlich strukturierten Umweltunternehmen in dem mittelfristig zu unterstellenden ökologischen Strukturwandel angelegt. Um Realität zu werden, bedarf es für ihre Entstehung jedoch auch subjektiver Momente. Im Kern sind sie bei der Bindungsproblematik und den skizzierten gesellschaftsrechtlichen Konstruktion enthalten. Persönliche Situation und Lebenslage qualifizierter Berufsgruppen unterscheiden sich erheblich von denen der Mitglieder früherer Genossenschaftsgründungen, auch produktivgenossenschaftlicher Art (Engelhardt 1985, S. 58ff.). Die Produktivgenossenschaften der Geschichte gelten als „schwache Personenzusammenschlüsse,“ als „Kinder der Not.“ Erklärt wird ihre Kooperativneigung als Reflex auf soziale Gefährdung und mit dem Fehlen einer gesicherten materiellen Existenz. Dagegen ist materielle Not den Mitgliedern von partizipativen Umweltunternehmen unbekannt. Für diese stehen deshalb persönliche Freiheitsspielräume und Chancen der Selbstverwirklichung durch Mitarbeit an einem sinnvollen Produkt bzw. einer sinnvollen Dienstleistung im Vordergrund. Nach der Maslow'schen Bedürfnistheorie werden sie als Motivation erst manifest, sobald alle anderen Bedürfnisse hinreichend abgedeckt sind (Maslow 1978, S. 61f., 98f., 334f.).

2.4 Spektrum betrieblicher Beteiligungsformen

Die ursprünglich plenaren Strukturen in fast allen größeren Selbstverwaltungsbetrieben sind mittlerweile erheblich reduziert, auch in denen, die sich noch immer ausdrücklich als Selbstverwaltungsunternehmen verstehen. Kleinere Firmen mit bis zu zehn Beschäftigten, die regelmäßige wöchentliche oder vierzehntägige Entscheidungstreffen durchführen, stellen aber weiterhin keine Seltenheit dar. Allerdings lässt sich grundsätzlich eine Verringerung der Frequenz für gemeinsame Entscheidungssitzungen feststellen. Während sich die Mitglieder 1986 noch in rund der Hälfte aller Selbstverwaltungsunternehmen wöchentlich oder vierzehntägig trafen, ist dieser Anteil auf rund ein Drittel gesunken. Umgekehrt stieg naheliegenderweise der Anteil der Betriebe deutlich an, in denen die Treffen monatlich oder in noch längerem Rhythmus stattfinden. Dies kann auch als Hinweis interpretiert werden, dass die Betriebsabläufe mittlerweile so zur Routine geworden sind, dass häufigere Diskussionen und Entscheidungstreffen nicht als erforderlich angesehen werden (Heider et al. 1997, S. 174f.).

Ansonsten wurden die Entscheidungen auch in konsequent partizipativen Betrieben immer stärker delegiert und damit dezentralisiert. Über kleinere Investitionen, Auftragsannahmen, Bestellungen etc. und damit über Dinge, die zum alltäglichen Arbeitsablauf gehören, entscheiden immer mehr Kollektivmitglieder alleine. Das heißt, der Prozentsatz der Betriebe, in denen alle Entscheidungen über das Plenum laufen, ist mittlerweile von 19% auf 5% gesunken. Bei Entscheidungen mittlerer Reichweite erfolgt die Absprache mit den anderen Mitgliedern eines Arbeitsbereichs oder den zuständigen Abteilungen. In einzelnen Arbeitsbereichen anstehende Entscheidun-

gen werden also weiterhin gemeinsam von den dort Arbeitenden als Gruppenentscheidung gefällt. Die Gruppentreffen finden wöchentlich oder vierzehntägig statt. Auch Nichtgesellschaftler bzw. Gesellschafteranwärter beschließen dort oftmals mit.

Gleichzeitig gibt es fast immer eine Art Geschäftsführungsgremium, das für die laufenden Alltagsentscheidungen des Gesamtunternehmens zuständig ist und sich meist wöchentlich trifft. Bei größeren Betrieben sind im geschäftsführendem Gremium teilweise Mitarbeiter aus jedem Arbeitsbereich vertreten. Dort werden die bereichsübergreifenden Entscheidungen und die Vorbereitungen für die Gesellschafterversammlung getroffen, die das gesetzgebende Gremium darstellt. Parallel zur Dezentralisierung kommt es demnach gleichzeitig auch zu einem Zentralisierungseffekt in Form der Delegation von Entscheidungen an eine Geschäftsführung. Nur etwa 15% aller Selbstverwaltungsunternehmen verzichten noch ganz auf eine Geschäftsführung (Heider et al. 1997, S. 178). In den übrigen Unternehmen werden wesentliche Entscheidungen, wie Ziele, Personelles etc., weiterhin im Plenum entschieden. Dazu gehören die Aufnahme neuer Genossenschaftsmitglieder oder Gesellschafter, Jahresabschluss, Bilanz und die Prognose der Arbeitsbereiche sowie deren Investitionsvolumen. Die umfassende Entscheidungsbeteiligung aller Mitarbeitenden bleibt allerdings auf Treffen in größeren Intervallen von vierteljährlich bis sogar jährlich begrenzt.

Die gesellschaftsrechtliche Einbindung der Beschäftigten gelingt bei den konsequent partizipativen Betrieben bis zu einer Größenordnung von etwa zehn Mitarbeitenden bei den Vollzeitbeschäftigten oftmals noch zu 100%. In großen Selbstverwaltungsunternehmen nimmt diese Einbindung immer mehr ab und pendelt sich in Richtung 50% oder 60% ein. Mit wachsender Beschäftigtenzahl scheint eine solche vollständige Einbindung von der Gruppenkohäsion bzw. vom Zusammenhalt der Gruppe her immer schwieriger zu werden.

Trotzdem spielen auch in den ökologisch-partizipativen Unternehmen, die den Selbstverwaltungsgedanken weitgehend aufgegeben haben, partizipative Strukturen in abgeschwächter Form weiterhin eine wichtige Rolle. Dazu gehört oft eine große Informationsoffenheit und Einbindung zumindest einer Teilgruppe in die zentralen Unternehmensentscheidungen. So werden die Beschäftigten meist stärker als in anderen Unternehmen im Hinblick auf eigenverantwortliches Arbeiten gefordert, indem beispielsweise Monteure auf den Baustellen als Team selbständig bzw. selbstorganisiert arbeiten (netz e.V. 1997, S. 151).

Die Unternehmen unterscheiden sich insofern von anderen durch die großen Gestaltungsfreiräume der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen. Außerdem finden auch ohne gesellschaftsrechtliche Einbindungen im Jahr meist zwei- bis dreimal Belegschaftsversammlungen statt. Entsprechend betonen auch Angestellte in ehemals selbstverwalteten Betrieben die offene Informationspolitik und die zum Teil sehr weitgehenden Mitbestimmungsmöglichkeiten. Knapp 60% der befragten Angestellten können bei Einstellungen und Entlassungen mitwirken, über 80% beteiligen sich an Diskussionen und wichtigen betrieblichen Entwicklungen. Rund 17% der Angestellten können ihre Arbeits- und Urlaubszeit selbst bestimmen. Entsprechend diesen Bedingungen wird auch in den ehemals selbstverwalteten Betrieben die Füh-

rungs- und Entscheidungsstruktur von 70% der nicht gesellschaftsrechtlich beteiligten Angestellten als partnerschaftlich bis sehr partnerschaftlich bezeichnet (Heider et al. 1997, S. 170).

Insofern bleibt festzuhalten: In den dargestellten Betrieben legt wie in herkömmlichen Unternehmen der Arbeitsvertrag die Angestellten in eine Situation der rechtlichen Abhängigkeit zum Arbeitgeber fest. Dies bedeutet rechtlich eine Weisungsbefugnis der Geschäftsführung gegenüber dem Einzelnen, auch gegenüber dem angestellten Arbeitnehmergesellschaftler. In einem großen Teil der ökologisch-partizipativen Betrieben spielt dies faktisch allerdings nur im Konfliktfall eine Rolle, weil ansonsten das Weisungsrecht des Arbeitgebers selten ausgeübt wird. Gibt es Anlässe dazu, übernimmt diese Rolle in den meisten Fällen das Plenum oder die Versammlung der Gesellschafter. Insofern bleibt die Macht der Geschäftsführung trotz der mit den Arbeitsverträgen verbundenen Weisungsbefugnisse begrenzt. Im Konfliktfall kann sie sich oftmals nur durchsetzen, wenn die Mitgliederversammlung oder das „Plenum“ dies akzeptiert bzw. ihrer Auffassung zustimmt. Insofern liegt zumindest bei Personalangelegenheiten die Entscheidungsmacht bei der Gruppe trotz arbeitsrechtlich anderer formaler Bestimmungen. Da gleichzeitig oftmals ein nicht festgeschriebenes und manchmal nicht einmal ausgesprochenes Entlassungstabu existiert, sind die realen Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Mitgliedern vieler Kooperativen erheblich geringer, als die mit dem Weisungsrecht verbundenen gesetzlich geltenden Möglichkeiten suggerieren.

3. Qualität der Arbeitsverhältnisse und ihre Entwicklung

3.1 Arbeitszeitgestaltung im Spannungsfeld von Laissez faire und sozial-innovativer Handhabung

Kooperativen werden teilweise positiv gesehen aufgrund ihrer größeren Flexibilität im Vergleich zu anderen Unternehmen. Bezogen wird dies beispielsweise auf Arbeitsstunden und -zeiten, aber auch auf Perioden der Über- und Unterbeschäftigung bzw. der Voll- und Unterauslastung. Dies trifft für viele ökologisch-partizipative Unternehmen im Bereich gemeindenaher Versorgung ebenfalls zu. Teilzeitverträge, Gleitzeit oder auch freie Zeiteinteilungen sind, wenn dies aufgrund der Kundenstruktur, der Produkte oder der Art der angebotenen Dienstleistung keine Probleme bereitet, vergleichsweise überproportional verbreitet.

Hintergrund hierfür ist, dass die Mitglieder einer Kooperative über Arbeitszeit und -dauer weitgehend autonom entscheiden können (Flieger 1998b, S. 10). Auch wenn dies grundsätzlich eine Angelegenheit des Arbeitsvertrages ist, an den das Unternehmen gegenüber dem Einzelnen gebunden bleibt, besteht informell die Möglichkeit, hier eigenständige Regelungen zu finden, solange dies auf die Zustimmung aller trifft. Das ist in den kleinen Kooperativen häufiger der Fall. Da hierzu keine empirischen Untersuchungen vorliegen, lassen sich darüber allerdings keine genaueren quantitativen Angaben machen. Auf jeden Fall werden die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter grundsätzlich stärker berücksichtigt als in herkömmlichen Unternehmen und entsprechend flexibel gehandelt. Umgekehrt ist es auch selbstverständlich, dass bei hohem Arbeitsanfall Überstunden gemacht werden, wenn erforderlich auch unbezahlt. Für die Mitarbeitenden scheint dies unproblematisch zu sein, da kein Einzeleigentümer von dieser Flexibilität profitiert, sondern die Mitglieder sich gemeinsam als Eigentümer verstehen.

Mit zunehmender Größe und zunehmendem Alter der Kooperativen nimmt diese Flexibilität allerdings ab. Der Charakter des Mitunternehmertums wandelt sich in Richtung Arbeitnehmermentalität der Beteiligten. Ein Grund hierfür könnte sein, dass nur sehr selten leistungsabhängigen Einkommensformen praktiziert werden. Es bestehen weder gruppen- noch personenbezogene Anreize, die die Leistungsbereitschaft fördern, sodass die Mitunternehmerhaltung der Gründungs- und Aufbauzeit verflacht. Leistungsorientierte Mitglieder der Kooperativen mit individuellen Einkommenszielen neigen deshalb dazu, auf Dauer die Kooperative zu verlassen. Oftmals erzwingen damit einhergehende Produktivitätsmängel schließlich umfassende Organisationsentwicklungs- und Reorganisationsmaßnahmen.

Die betonte Flexibilität bzw. sozialinnovative Ausrichtung gilt, bis auf eine ausgeprägten Tendenz zu Teilzeitverträgen, nicht für eine Tendenz in Richtung Arbeitszeitverkürzung mit oder ohne Gehaltsausgleich zur Verbesserung ihrer Lebensquali-

tät, zur Verhinderung von Arbeitsplatzabbau oder zur Schaffung neuer Arbeitsplätze. Selbst bei verschlechterter Auftragslage wird dies nicht durch Verkürzung der Arbeitszeiten, sondern durch verringerte Produktivität „aufgefangen“ (Flieger 1998b, S. 8ff.). Solche Zeiten werden vor allem verstärkt dazu genutzt, neue Konzepte und Strategien zu entwickeln, um die Auslastung durch Marktdurchdringung zu verstärken. Auf neuen Märkten im Umweltsektor lassen sich bei entsprechender Kreativität meist geeignete Lösungen entwickeln.

3.2 Entlohnungsmodelle im Anpassungsprozess vom Gleichheitslohn in Richtung tariflicher Bezahlung

In der Aufbauphase wurde in vielen der neuen Kooperativen im Umweltsektor ein so genannter Bedarfslohn praktiziert. Letztlich lief dies darauf hinaus, dass die Mitarbeiter nur so viel bekamen bzw. sich aus einer gemeinsamen Kasse herausnahmen, wie sie auf jeden Fall zum Bestreiten ihres Lebensunterhaltes benötigten. War zeitweise mehr in der Kasse, wurde tendenziell auch mehr herausgenommen, sodass in der Frühphase mit flexiblen Einkommen gewisse Erfahrungen vorliegen. Sie basierten jedoch in der Regel nicht auf schriftlich fixierten Vereinbarungen, sondern auf einem hohen wechselseitigen Vertrauen und dem Willen, gemeinsam einen Betrieb aufzubauen. Zum Erreichen dieses Ziels wurden bei der Höhe des persönlichen Einkommens zeitweise hohe Beschränkungen in Kauf genommen (Flieger 1998b, S. 12ff.).

Heute spielt dies in den meisten Kooperativen, die auf eine Betriebszeit von drei und mehr Jahren zurückschauen, bis auf wenigen Ausnahmen keine große Rolle mehr. Im Gegenteil, Modelle der Erfolgsbeteiligung und damit flexible Einkommensformen, die Elemente für einen Leistungsanreiz enthalten, sind großteils tabuisiert. Erklärbar ist dies eventuell damit, dass dies als Form der „Leistungsausquetschung“ gesehen wird oder uneingeschränktes Engagement aller aufgrund von Identifikation mit den ökologischen und sozialen Zielen als Selbstverständlichkeit gilt. Vielleicht erscheint vielen Verantwortlichen die Betriebsgröße auch als ungeeignet, da durch solche Leistungsanreize bei der Überschaubarkeit der Betriebe eine eigene soziale Dynamik hineinkommen könnte?

Formal wäre ein flexibler Lohn in Form einer Gewinnverteilung jederzeit mit drei Viertel der Stimmen im Gesellschaftsvertrag nach einem festgelegten Schlüssel zu vereinbaren. Möglich ist auch jederzeit ein einfacher Gesellschafterbeschluss über die jährliche Gewinnverwendung. Naheliegend wäre dann eine Verteilung nach dem Verhältnis der Geschäftsanteile. Bisher aber wird der Gewinn, soweit er überhaupt anfällt, ganz oder teilweise zur Stärkung des Eigenkapitals verwendet. Formal entscheidet die Versammlung der beteiligten Mitarbeiter über die Verteilung von Überschüssen. Nach dem Selbstverständnis vieler Kooperativen werden aber auch die nicht beteiligten Mitarbeiter in Entscheidungen darüber einbezogen. Da eine Verteilung von Überschüssen im Verhältnis zur geleisteten Arbeit in der Realität kaum praktiziert wird, kommt es auch nicht zu der Differenzierung zwischen unternehmensbeteiligten und nicht unternehmensbeteiligten Mitarbeitern.

Generell wird versucht, keinen nennenswerten Jahresüberschuss auszuweisen, um finanzielle Abflüsse durch Gewinnbesteuerung zu vermeiden. Gegebenenfalls finden rechtzeitig Investitionen statt. Als Anhaltspunkt, wie minimal die Unterschiede zwischen Beteiligten und Nichtbeteiligten sind, kann eine Zahl herangezogen werden: Nur bei der vernachlässigbaren Zahl von etwa 3% der Kooperativen wird der Gesellschafterstatus als Ausgangspunkt zu einer Lohndifferenzierung genutzt (Heider et al., S. 116).

Gezahlt wird mittlerweile in den weitaus meisten Fällen ein festes Gehalt. Hilfskräfte oder freie Mitarbeiter, bei denen sich Ausnahmen bzw. Differenzierungen ergäben, stellen eine Minderheit dar. Kern für die erzielten Einkommen ist fast ausschließlich der Arbeitsvertrag, der das Verhältnis des Mitgliedes bzw. Mitgesellschafters zum kooperativen Unternehmen als bezahltem Angestellten definiert. Da flexible Einkommensverhältnisse, insbesondere in Form von Leistungs- oder Erfolgsbeteiligungssystemen, weitgehend abgelehnt oder zumindest nicht praktiziert werden, kommen Prämien oder eine Gewinn- bzw. eine Verlustbeteiligung nur in den seltensten Fällen vor. Das bedeutet, neben dem gesellschaftsrechtlichen besteht fast immer auch ein arbeitsrechtlicher Vertrag. Er entspricht, abgesehen von der häufiger geringeren Gehaltshöhe, in seinen Grundzügen den Standardnormen der jeweiligen Branche. Außer teilweise bei den Arbeitszeitregelungen stecken in den arbeitsrechtlichen Verträgen in der Regel wenig kreative Überlegungen.

Es gibt Minimalkriterien, die bei der Festlegung der Löhne zu berücksichtigen sind. Sie werden über gesetzliche, tarif- und arbeitsvertragliche Regelungen bestimmt und sind grundsätzlich einzuhalten, auch von Kooperativen (Flieger 1998b, S. 10). In der Regel geben die Tarifverträge und die Marktbedingungen den Ausschlag für die Lohnhöhe. Aufgrund fehlender Mitgliedschaft in den Arbeitgeberverbänden sind die meisten Umweltkooperativen formal nicht an die Tarifverträge gebunden. Trotzdem stellen sie die wichtigste Orientierung dar für die tatsächlich gezahlten Einkommen. Dadurch hat sich in den letzten zehn Jahren in Betrieben zur gemeindenahen ökologischen Versorgung eine wachsende Anpassung an die tariflich vorgegeben Löhne entwickelt. Ungefähr ein Drittel zahlt nach Tarif, wobei sich hier nach Branchen erhebliche Unterschiede abzeichnen (Heider et al. 1997, S. 109ff.). Bei der Mehrheit der Kooperativen bestimmen allerdings der Ertrag und der gemeinsame Beschluss über die zu zahlenden Löhne die Lohnhöhe.

Für die reale Ausgestaltung der Löhne bedeutet dies, dass sich hier in den letzten Jahren eine zunehmende Anpassung an die Einkommen der herkömmlichen Unternehmen ergeben hat. Nach Branchen und Alter der neuen Kooperativen sind hier noch Unterschiede zu verzeichnen. In der Gründungs- und Aufbauphase fallen sie teilweise erheblich unter das in der jeweiligen Branche Übliche. Ansonsten liegen die Einkommen der Angestellten in ökologisch-partizipativen Betrieben mittlerweile, basierend auf gleicher Tätigkeit, gleichem Standort, gleicher Qualifikation etc., nur noch knapp unter dem durchschnittlichen Verdienst der jeweiligen Branche. Im Gaststättenbereich, im Handel und im Druckgewerbe wird in Kooperativen noch relativ am schlechtesten verdient.

Der Tendenz nach liegen die Einkommen in neuen genossenschaftlichen Unternehmen im Umweltsektor insbesondere bei den qualifizierten Fachkräften und den Leitungsfunktionen etwas unter dem sonst in ihrer Branche Üblichen. Durch diesen verringerten Kostendruck ergeben sich teilweise geringere Erfordernisse, in Perioden der Unterbeschäftigung mit Kürzungen bei Arbeitszeit und Gehalt zu reagieren. In kleinen Kooperativen besteht zudem eine relativ hohe Bereitschaft, zeitweise Gehaltsreduzierungen in Kauf zu nehmen, wenn ansonsten Arbeitsplätze oder der Bestand des Unternehmens gefährdet wären. Laut einer Studie über hessische Kooperativen war dies immerhin bei rund 17% der Betriebe der Fall (Heider et al. 1997, S. 100, 118). Dies wird in der Regel aber nicht über formale Vereinbarungen praktiziert, sondern beruht in vielen Fällen auf einen in Krisensituationen gemeinsam beschlossenen, vorübergehenden Verzicht.

3.3 Entwicklung vom prekären Arbeitsplatz zum normalen Arbeitsverhältnis

In der Entstehungsphase vieler neuer Kooperativen bestand zeitweise die Einschätzung, dass Arbeitsverträge nur eine formale Nebensächlichkeit seien, denen aufgrund eines anderen Selbstverständnisses (dem der gemeinsamen Leitung des Unternehmens) für die innerbetriebliche Realität wenig Bedeutung zukomme. Dieses Verständnis hat sich grundlegend gewandelt. Mittlerweile gibt es ausreichend Erfahrungen, dass Arbeitsverträge gesetzlich verbrieft Rechte sind, die jederzeit eingeklagt werden können. Das bedeutet, grundsätzlich unterliegen alle Arbeitsverträge dem Arbeitsrecht – auch in ökologisch-partizipativen Betrieben. Insofern kommt es bei Arbeitsverträgen, bedingt durch standardisierte Vorlagen für die einzelnen Branchen, auch bei genossenschaftlich strukturierten Betrieben zu weit gehenden Übereinstimmungen mit dem üblichen Inhalt. Nach der eher unkonventionellen Aufbauzeit setzt sich insofern der gesetzliche Status quo durch.

Angestellte von ökologisch-partizipativen Unternehmen – sowohl mit als auch ohne Gesellschafterstatus – sind automatisch den Bestimmungen der Gesetze zu Arbeitsrecht, Sozialschutz etc. unterworfen (Flieger 1998b, S. 10ff.). Das Arbeitsrecht beinhaltet die Rechtsnormen, die beachtet werden müssen, weil der Mitarbeiter nicht als „ungebundene natürliche Person“ beteiligt wird, sondern als Arbeitnehmer. Die entsprechenden Schutzvorschriften und Rechtsgrundlagen, aber auch Verpflichtungstatbestände sind einzuhalten. Das heißt, alle damit zusammenhängenden rechtlichen Bestimmungen tangieren Mitarbeitende in Kooperativen, wenn sie ein Arbeitsverhältnis mit einem solchen Unternehmen eingehen. Bedingt durch das Arbeits- und Sozialrecht erhalten sie automatisch den Status des Arbeitnehmers. Sie sind also grundsätzlich sozialversicherungspflichtig, werden in die Arbeitslosenversicherung aufgenommen und unterliegen dem Arbeitsrecht mit seinen Schutzbestimmungen wie Kündigungsschutz, Arbeitszeitbegrenzung, Urlaubsansprüchen, Mutterschutz, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Begründet wird diese Zuordnung bei „einfachen“ Mitgliedern durch ihre Weisungsabhängigkeit von der Geschäftsführung als Folge des Arbeitsvertrages.

Bei den Tarifverträgen verhält es sich anders. Aufgrund der meist geringen Betriebsgröße und teilweise auch eines Selbstverständnisses, sich nicht den Arbeitgeberverbänden oder den Gewerkschaften anzuschließen, haben die Tarifverträge in vielen kooperativen Betrieben keine Gültigkeit. Das ändert nichts daran, dass sie in Betrieben gemeindenaher ökologischer Versorgung, die schon länger am Markt agieren, faktisch umgesetzt werden, und zwar mit zunehmendem Alter in wachsendem Maße. In den Kooperativen arbeiten die Angestellten, abgesehen von der Aufbauzeit, meist unter den gleichen Bedingungen wie die Angestellten in herkömmlichen Betrieben der jeweiligen Branche.

In selteneren Fällen gilt das auch bei den Einkommen. Diese liegen häufiger leicht unter den branchenüblichen, wobei hoch qualifizierte Arbeitskräfte und Personen in verantwortlichen Positionen sogar besonders niedrig im Vergleich zum Branchenschnitt bezahlt werden, während schlechter Qualifizierte teilweise besser gestellt sind als in nichtkooperativen Betrieben. Einfache Tätigkeiten werden demnach meist besser als nach den Tarifverträgen vereinbart bezahlt. Es gibt also üblicherweise eine geringere Differenzierung bei den Gehältern. In früheren Jahre gehörte zum Selbstverständnis der meisten Betriebe dieses Sektors sogar der Einheitslohn (Heider et al. 1997, S. 115): Jedem im Unternehmen stand, unabhängig von Qualifikation, Alter, Einsatz etc., der gleiche Stundenlohn zu. Außerdem wurde und wird in der Regel maximal die tarifliche Höhe der Gehälter vereinbart, meistens allerdings ein geringeres Einkommen.

Unabhängig von der Rechtsform und der sozialen Organisation unterliegen Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland der Sozialversicherungspflicht.¹⁰ Entscheidend dafür ist der Angestelltenstatus der dort Arbeitenden. Auch hier gelten also für Angestellte in ökologisch-partizipativen Unternehmen die gleichen gesetzlichen Bestimmungen und damit Beitragshöhen zur Arbeits-, Renten- und Pflegeversicherung wie für Angestellte in herkömmlichen Unternehmen. Wichtigste Bemessungsgrundlage für den abzuführenden Betrag ist dabei die Einkommenshöhe. Die Gesamtsumme wird zur Hälfte von der Kooperative und zur Hälfte vom Mitarbeiter getragen, wobei der gesamte Sozialversicherungsbeitrag vom arbeitgebenden Unternehmen, also von der Kooperative, abzuführen ist. Eine Wahlmöglichkeit zwischen höheren oder niedrigeren Beiträgen besteht nicht. Es existiert allerdings eine Beitragsbemessungsgrenze als Höchstgrenze, durch die die Abgabenlast nach oben eine Begrenzung erfährt. In der Regel wird durch die Höhe der Einkommen in den Kooperativen diese Beitragsbemessungsgrenze aber nicht erreicht.

In der Aufbauphase vieler Umweltunternehmen wurden und werden allerdings Ausweichstrategien gefahren, um die hohen Kosten der staatlichen Sozialversicherungsbeiträge nicht zahlen zu müssen. Sie stellten sich entweder nicht ein oder nur zu einem minimalen Grundeinkommen. Letzteres hatte zur Folge, dass einerseits eine Einbindung in das staatliche Sozialversicherungssystem erreicht wurde, aber gleichzeitig nur der Minimalsatz zu zahlen war. Mittlerweile sind allerdings gut drei Viertel aller Mitarbeiter von ökologisch-partizipativen Unternehmen, die länger am

10 Vgl. zum Folgenden Flieger (1998b, S. 12).

Markt agieren, in der gesetzlichen Sozialversicherung. Die Quote ist damit in den letzten zehn Jahren von zwei Viertel auf drei Viertel gestiegen (Heider et al. 1997, S. 107).

Die fehlende Einbindung in das staatliche Sozialversicherungssystem während der Gründungs- und Aufbauphase erhöht die Gefahr, dass ein Teil der Mitarbeiter in Kooperativen im Alter unzureichende Renteneinkommen beziehen. Um dies zu vermeiden, werden mittlerweile mehr als in herkömmlichen Unternehmen zusätzliche Formen der betrieblichen Altersversorgung praktiziert. Dies gilt für fast 50% der Betriebe. In vielen Fällen handelt es sich um eine Lebensversicherung (ebenda, S. 108). Die meisten Mitgliedsbetriebe von netz, einem Verband ökologisch-partizipativer Betriebe, dem direkt und indirekt etwa 1.800 solcher Unternehmen angeschlossen sind, nutzen die Möglichkeiten des von netz angebotenen Versorgungswerks. Darüber werden mittels eines Gruppenvertrags günstige Möglichkeiten zur verbesserten betrieblichen Altersversorgung und zur Absicherung bei Berufsunfähigkeit angeboten. Auf diese Weise lassen sich die während des Betriebsaufbaus in Kauf genommenen Defizite bei der Altersversorgung abschwächen. Die angeschlossenen Kooperativen erhöhen so die finanzielle Sicherheit ihrer Mitarbeiter für den Notfall (Flieger 1998b, S. 11f.).

Insofern ist zu betonen: Die ursprünglich in der Gründungs- und Aufbauphase dieser Unternehmen allein aufgrund der Einkommen und der sozialen Absicherung prekären Arbeitsplätze passen sich zunehmend der Qualität herkömmlicher Unternehmen an. Dies gilt nicht nur für die Einkommen, sondern auch die Arbeitszeiten. Unter dem Vorzeichen, dass die Rate der Selbstausschöpfung sich kontinuierlich oder auch diskontinuierlich verringert, können deshalb die meisten Arbeitsplätze im Selbstverwaltungssektor auch nach gewerkschaftlichen Normen als positiv eingestuft werden.

4. Ökologische Ausrichtung und Qualifizierungserfordernisse

4.1 Selbstverständlichkeit des umweltverantwortlichen Handelns

Eine Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen fand bei fast allen Unternehmen aus dem Bereich der gemeindenahen ökologischen Versorgung von Anfang an statt. Ausnahmen liegen vor, wenn der Betrieb sich, aus anderen Zusammenhängen kommend, erst durch Krisen, Ausgründungen oder Ähnliches in seine heutige Richtung entwickelt hat. So gehört beispielsweise bei vielen ökologisch-partizipativen Unternehmen aus dem Energiebereich schon in der Aufbauzeit der umweltverträgliche Einkauf von Büromaterial, der Einsatz umweltfreundlicher Reinigungsmittel sowie Mülltrennung und -vermeidung etc. zu den selbstverständlichen innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen. Ebenfalls wird von ihnen – naheliegenderweise – oft die Energieeinsparung betont. Allerdings fehlen fast immer spektakuläre Umweltmaßnahmen, weil ein größerer Teil der Unternehmen im weniger belastend wirkenden Dienstleistungssektor arbeitet. Sobald ihnen das Gebäude nicht gehört, wird auch bei Gebäudedämmung, Stromerzeugung oder Heizungsanlagen nicht entsprechend ihren eigenen Ansprüchen agiert (netz e.V. 1997, S. 139ff.).

Als Musterbetriebe in dem Sinne, dass eine systematische Bestandsaufnahme, ein Öko-Audit oder ein systematisches Umweltmanagement durchgeführt wird, zeichnet sich nur etwa ein Drittel der Firmen aus. Hierfür dürfte nicht zuletzt die Größe der meisten Unternehmen ausschlaggebend sein, die im Durchschnitt nicht über neun Mitarbeiter liegen und selten die Größenordnung von 20 Beschäftigten überschreiten. Typisch ist dennoch, dass sich die meisten Mitarbeitenden im Betrieb für Umweltfragen engagieren. Neue Belegschaftsmitglieder werden in diese Aktivitäten zuerst durch die alltägliche Mitarbeit einbezogen, damit sich so ein gewisses Einfühlungsvermögen entwickeln kann. So gelingt es fast immer, dass auch neue Mitarbeiter, die nicht aus einem umweltorientierten Zusammenhang kommen, umweltverantwortliches Verhalten praktizieren.

In den meisten Unternehmen führen die Mitarbeiter die verschiedenen umweltverantwortlichen Aktivitäten von sich aus durch. Sie werden in den Arbeitsbereichen besprochen und dann als Aufgabe verteilt. Es gibt also jeweils jemanden der zuständig ist. Schwierigkeiten grundsätzlicher Art treten dabei nicht auf, manchmal vielleicht im Hinblick auf die Sorgfalt des Einzelnen. Als typisch erweist sich, dass die Beachtung ökologischer Belange bei den Mitarbeitenden nicht nur im Betrieb, sondern auch privat verankert ist. Bei den wenigen produzierenden Unternehmen sind die innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen komplexer und aufwendiger. So gibt es beispielsweise bei dem Solarunternehmen Solvis in der Produktion eine zusätzliche Absauganlage für die Steinwollverarbeitung. Außerdem werden Lötwasserentsorgung, Abfalltrennung sowie das Absaugen der Dämpfe beim Löten praktiziert. Mit

Lieferanten kommt es teilweise auch zu Diskussionen über die Verpackung. Die Reaktionen sind meistens positiv. Außerdem kooperiert Solvis beim Solarabsorber mit einem Betrieb, der ohne Galvanotechnik auskommt, obwohl dessen Preise relativ hoch liegen (netz e.V. 1997, S. 140, auch zum Folgenden).

Häufiger lässt sich das Phänomen beobachten, dass innerbetriebliches Umweltmanagement das jeweilige Leistungsangebot am Markt widerspiegelt. Auch sind umweltverträgliches Handeln und regionale Orientierung teilweise eng miteinander verknüpft. Als Erklärung betonen die entsprechenden Firmen, dass die örtliche oder regionale Beschaffung unter Umweltgesichtspunkten einen wichtigen Schritt darstelle. Um entsprechende Ziele zu erreichen, sollen Entfernungen für die Beschaffung reduziert werden, indem beispielsweise möglichst alle Materialien aus Deutschland bezogen werden.

Von den realisierten Umweltmaßnahmen werden nach innen wenig positive Auswirkungen gesehen. Im Gegenteil: Mehrfach werden sogar Kosten als Begründung für die fehlende Umsetzung weiterer Maßnahmen genannt. Dagegen werden nach außen als Folge der innerbetrieblichen Umweltaktivitäten fast immer positive Imagewirkungen insbesondere bei potentiellen Auftraggebern erhofft. Entsprechend stehen die innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen auch oftmals in dem erwähnten unmittelbarem Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck: Sie dienen naheliegenderweise der Glaubwürdigkeit beim Anbieten der ökologischen Produkte oder Dienstleistungen. Insofern helfen innerbetriebliche Umweltmaßnahmen, Aufträge hereinzubekommen. Sie sind für Marketingzwecke wichtig und können im Einzelfall sogar zum ausschlaggebenden Faktor werden.

4.2 Zögerliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Leitbild

Die meisten Unternehmensgründungen im Bereich der gemeindenahen ökologischen Versorgung sind vorrangig ökologisch-genossenschaftlich motiviert. Viele von ihnen gerieten allerdings nach einer Aufbauphase in eine wirtschaftliche, teilweise sogar substanzielle Krise. Deren Bewältigung ging fast durchweg mit dem Straffen der Entscheidungs- und Verantwortlichkeitsstrukturen einher. Die Folge ist, dass mittlerweile parallel zu den ökologischen und partizipativen Zielen immer auch der wirtschaftliche Erfolg zum deutlich oder versteckt formulierten Unternehmensziel gehört. Teilweise wird dies vorsichtig ausgedrückt, wenn von angenehmem Arbeiten bei marktwirtschaftlichem Background sowie einem dynamischen Unternehmensaufbau die Rede ist (netz e.V. 1997, S. 156.). Auf jeden Fall spielt nach der Pionierphase neben den ideellen Zielen die Existenzsicherung für die Mitglieder zunehmend eine wichtige Rolle.

Die Doppelmotivation Ökologie und Partizipation wird heute von einem gewichtigen Teil der Unternehmen nicht mehr als ideale Ergänzung angesehen. Einige bezweifeln sogar ausdrücklich, dass partizipativ ausgerichtete Unternehmen sich in jedem Fall besser für ökologische Aufgabenstellungen eignen. Insbesondere das Betriebsmodell der Selbstverwaltung weist nach ihrer Einschätzung organisatorische

Schwächen auf. Von Vorteil ist zwar, dass alle Betriebsmitglieder ein grundlegendes ökologisches Selbstverständnis aufweisen. Bei straffer Organisation lassen sich aber auch ohne dieses Verständnis Erfolge erzielen. Argumentativ untermauert wird dies anhand der wirkungsvollen Werbung mit dem Thema Ökologie von Firmen, die damit in Wirklichkeit weniger zu tun haben als Alternativunternehmen. Die Voraussetzungen hierfür wurden oftmals erst durch sie geschaffen. Nun stehen sie – im Gegensatz zu manchen weniger partizipativ und ökologisch ausgerichteten Unternehmen – vor der Schwierigkeit, daraus auf den sich entwickelnden ökologischen Märkten Kapital zu schlagen (Netz e.V. 1997, S. 143).

Allerdings wird von vielen auch weiterhin die Gegenposition vertreten, ein partizipativ ausgerichtetes Unternehmen eigne sich mehr als andere Firmen für die Herstellung und den Verkauf ökologischer Produkte. Nicht zuletzt lässt sich dies mit der solidarischen Finanzierung durch externe Kapitalbeteiligung bei einigen genossenschaftlichen Unternehmen wie dem Solarunternehmen Solvis (ebd., S. 155), dem Finanzierungsinstitut Ökobank oder der Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft TAGWERK begründen: Zwar befindet sich Ökologie mittlerweile auf dem Weg zum Mainstream. Auf dem konventionellen Geldmarkt wäre mit den gebotenen bzw. fehlenden Renditen aber keine so hohe Anzahl von Beteiligungen zustande gekommen.

Meistens erfolgt allerdings bei der Bejahung, dass Ökologie und Partizipation zusammgehören, keine Begründung. Für viele gehört das „irgendwie zusammen“. Eine auf Mitbestimmung angelegte Struktur wird für Umweltbetriebe als angemessener angesehen. Die Philosophie „Small is beautiful“ ist deshalb in vielen Unternehmen ebenso ein Teil des Selbstverständnisses wie die kollektive Organisation der Arbeit. Beides wird als ein untrennbarer Bestandteil empfunden. Im englischsprachigen Raum, aber auch in Italien scheint es darüber bei den betreffenden Unternehmen weniger Zweifel zu geben. Dort wird die Unternehmensform der Genossenschaft teilweise sogar als das einzige geeignete Instrument angesehen, mit dessen Hilfe die Produktion oder der Vertrieb ökologischer Produkte oder Dienstleistungen eingeführt werden kann (ebd., S. 143f., auch zum Folgenden). Arbeitermitbestimmung und eine ökologische Orientierung gehen in diesen Ländern traditionell stärker Hand in Hand. Genossenschaften beinhalten für die Verantwortlichen die soziale Dimension von Ökologie und Nachhaltigkeit.

Eine nahe liegende Begründung, die sich letztlich aus dem Alltag eines Großteils der Betriebe erschließen lässt, die Motivationswirkungen von partizipativ ausgerichteten Unternehmensstrukturen, wird nur selten hervorgehoben. Denn dadurch sind die Mitarbeitenden generell gut informiert und können so ihr Wissen auch besser nach außen vermitteln mit den entsprechen positiven Auswirkungen für die Herstellung und vor allem den Vertrieb ökologischer Produkte.

4.3 Vom Lernen durch Tun zur gezielten Qualifizierung

Charakteristisch für viele Betriebe im Bereich gemeindenaher ökologischer Versorgung ist die relativ hohe, wenn auch oft fachfremde Qualifikation der Mitarbeitenden (netz e.V. 1997, S. 135). Einige kommen immer aus dem Hochschul- oder Fachhochschulbereich. Naheliegenderweise sind es beispielsweise im Bereich regenerativer Energien aufgrund der Branche oft Ingenieure. Bei einigen lässt sich die hohe Qualifikation auch mit dem Tätigkeitsfeld Beratung und Aufklärungsarbeit begründen. In vielen Fällen hängt dieses Phänomen vermutlich mit der Gründungsmotivation „umweltorientiert Wirtschaften“ zusammen, die bei Personengruppen mit höherer Qualifizierung stärker vorkommt. So lässt sich teilweise wohl der Überhang an Akademikern in der Gründungs- und Aufbauphase erklären. Erst nach der eigentlichen Gründungsphase werden verstärkt für Lager-, Versand- und Installationsarbeiten auch nicht akademisch ausgebildete Mitarbeiter eingestellt. Die dann entstehende Differenzierung der Beschäftigten ergibt bei einigen Betrieben mit weiterem Wachstum ein eigenes Konfliktfeld.

Viele ökologisch-partizipative Unternehmen zeigen sich von der fachlich-technischen Qualifikation ihrer Beschäftigten überzeugt. Bis diese allerdings in der heutigen Ausprägung erreicht wurde, gab es vor allem bei Betrieben der Energiebranche, die ihre Wurzeln in der Selbstverwaltungsszene haben, einen immer ähnlichen Ablauf. Die Gründer und ersten Mitarbeitenden weisen als Ingenieure der Elektrotechnik, des Maschinenbaus oder vergleichbarer Ausbildung fachliche Grundlagen auf. Wichtiger für die Mitarbeit war aber, dass sie aus gemeinsamen politischen und persönlichen Zusammenhängen kamen. Das heißt, ursprünglich spielte politisches Engagement eine große Rolle. Mittlerweile verlagert sich dies immer mehr in den privaten Bereich. Gleichzeitig kommen kaum noch neue Mitarbeiter ohne Berufserfahrung und vor allem ohne fachbezogene Berufsausbildung hinzu.

Schwächen der technisch-fachlich ausgerichteten Unternehmen liegen heute vor allem im kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Bereich. Bei einigen wird selbstkritisch von Defiziten beim Management gesprochen. Die meisten Betriebsmitglieder sind Ingenieure oder Techniker, deren Schwerpunkte auf technischer Planung liegen. Als Manager aus Profession können nur wenige bezeichnet werden. Deshalb erweist sich besonders der Bereich Akquisition und Vertrieb als Problem.

Um die Qualifikation für verschiedene Unternehmensbereiche zu verbessern, stehen meist individuelle Fortbildungen im Vordergrund, beispielsweise zum Lagerarbeiter, Controller, Vertriebsleiter, Kundendienstleiter. Es werden also vor allem fachbezogene Ausbildungen durchgeführt. Im Vergleich dazu spielen bewusst geplante Weiterbildungen zu mehr Umwelt- oder Partizipationskompetenz eine untergeordnete Rolle. Hier überwiegt noch immer die früher auch beim Fachlichen praktizierte Vorgehensweise, durch Versuch und Irrtum zu lernen. Nur in Einzelfällen können mittlerweile Mitarbeiter fest im Rahmen eines Jahresbudget für mehrere Tage geplant an Seminaren bzw. anderen Veranstaltungen eigener Wahl teilnehmen. Kompetenzdefizite bei ökologischen Themen werden allerdings von den meisten ökologisch-partizipativen Unternehmen verneint (Netz e.V. 1997, S. 137, ebenfalls zum

Folgenden). Bei Fragen der Partizipation und vor allem der Eigenverantwortlichkeit von Mitarbeitern sehen dagegen in mehr als die Hälfte der Unternehmen Defizite.

Systematische Einstellungspolitik scheint die typische Vorgehensweise der meisten Betriebe zu sein, Qualifikationsdefizite auszugleichen. Bei einigen wurde aber auch eine vergleichsweise gute Planung und Organisation der Weiterbildungsmaßnahmen aufgebaut, ohne allerdings solche Maßnahmen in die freie Entscheidung der Mitglieder zu stellen. Bestandteil einer solchen Planung kann beispielsweise das Erarbeiten einer Matrix des Bedarfs an Fähigkeiten im Betrieb sein. Diese Matrix wird verglichen mit den in der Belegschaft vorhandenen Fähigkeiten. Das Aufstellen persönlicher Entwicklungspläne für die Beschäftigten schließt daran an. Zu Anfang wird also eine Art Bestandsaufnahme durchgeführt: Wer benötigt welche Fortbildung und wo ist diese zu bekommen? Das Weiterbildungsprogramm umfasst dann meist, was der einzelne will, zum anderen, was erforderlich ist.

Insgesamt lassen sich bei der Ausbildung zwei größere Blöcke unterscheiden: die fachbezogene Qualifizierung und die Weiterbildung in Richtung Gruppenarbeit bzw. Selbstmanagement. Um die Partizipationskompetenz zu verbessern, werden aber trotz der formulierten Defizite seltener Qualifizierungen vorangetrieben, indem beispielsweise Betriebsmitglieder das „Handwerkszeug“ der Moderationstechnik lernen. Dies würde aber das Arbeiten in Arbeitsgruppen erleichtern, die in einer Mehrzahl von Unternehmen als besonders wichtig angesehen wird. Solche naheliegenden Maßnahmen, Mitarbeitende zu einer stärkeren Beteiligung an Entscheidungen im Unternehmen zu motivieren und zu befähigen, stellen trotz des partizipativen Anspruchs der Betriebe eine Ausnahme dar.

Für ökologisch-partizipative Unternehmen ergeben sich besondere Ausbildungs- und Qualifizierungserfordernisse. Dies resultiert schon allein daraus, dass die Mitglieder Selbsthilfe und damit „Laienökonomie“ betreiben. Wirtschaftliche Fort- und Weiterbildung ist deshalb für alle Beschäftigten notwendig. Der Anspruch nach konsequenter Entscheidungsbeteiligung erfordert, dass betriebswirtschaftliches Grundwissen als Basis für Urteilsfähigkeit in geschäftlichen Belangen auch Mitgliedern vermittelt wird, die nicht in der betrieblichen Verwaltung, der Geschäftsführung oder anderen Verantwortungsfunktionen für den Gesamtbetrieb tätig sind. Außerdem müssen Fähigkeiten zu spezifisch genossenschaftlichen Themen wie Leitung, Kontrolle und Entscheidungsfindung gezielt entwickelt werden. Der zum Bestehen am Markt unabdingbare, hohe Grad an Kooperation, Partizipation und Information ist keinesfalls durch die Rechtsform oder die Gründungsmotivation gesichert (Beywl/Flieger 1993, S. 57). Selbst bei von metaökonomischen Zielen getragenen Genossenschaften ist er immer wieder im Lebenszyklus – von den idealistischen Anfängen zur ökonomistischen Institutionalisierung – vom Verschwinden bedroht.

Die Forderung nach kooperationsstützenden Aktivitäten für demokratisch strukturierte Unternehmen gewinnt deshalb in der neueren Genossenschaftswissenschaft an Raum. Die Zielsetzung, „Solidarität“ und „Kooperationsgeist“, das „Ehrenamt“ und „Partizipation“ wieder zu beleben oder zu stärken, erfordert immer wieder und auf Dauer die Berücksichtigung und Förderung genossenschaftlicher Eigenheiten.

Der Soziologe und Genossenschaftswissenschaftler Hettlage formuliert diese Perspektive wie folgt:

„– Genossenschaftliche Organisationskultur hat bei der laufenden und überzeugenden Bemühung um Gruppenidentität anzusetzen, die sich an der Vision eines besonderen Unternehmenstyps orientieren muß.

Die Chancen liegen auch in der Erprobung neuer Rollenmodelle und Teilnahmepraktiken, für die die Wissens-, Informations- und Fähigkeitsbarrieren abgebaut werden müssen. Dazu bedarf es einer intensiven Schulung und Erziehung der Mitglieder zur Selbstverwaltung.

Schließlich hängen Solidarität und Kooperationsgeist auch und gerade von denen ab, die kraft ihrer Leitungsfunktion das Bild und die Leistungsfähigkeiten der Kooperativen entscheidend mitprägen. Deswegen ist die Auswahl von Managern, denen die kooperative Unternehmenskultur ein besonderes Anliegen ist, von nicht zu unterschätzender Wichtigkeit.“ (Hettlage 1990, S. 147)

Wie weit bei ökologisch-partizipativen Unternehmen die Chance besteht, einen solchen genossenschaftlichen Bildungsauftrag zu realisieren, lässt sich im Einzelnen schwer einschätzen. Zu bedenken ist auf jeden Fall, dass dies schon bei traditionellen, gut funktionierenden Genossenschaften mit relativ gesicherter wirtschaftlicher Situation nur selten umgesetzt wird. Andererseits sind entsprechende Aktivitäten gerade in solchen Unternehmen, die sich von den Werten, ihrer Organisationsstruktur und ihrem Leistungsangebot mehr oder weniger ausgeprägt von herkömmlichen Unternehmen unterscheiden, eine zusätzliche Möglichkeit, für deren Mitglieder Selbstbewusstsein und Perspektive zu entwickeln. Dies gilt besonders für viele Mitarbeitende der ersten Jahre, die in vielen Fällen mehr aus persönlichen Überzeugungen und nicht wegen fachlicher Kenntnisse zu dem Unternehmen gestoßen sind. Unter diesem Blickwinkel können Umweltgenossenschaften auch als Handlungsrahmen für eine nachträgliche berufliche Sozialisation gesehen werden, die sich mit anderen Instrumenten der Arbeitsmarktpolitik wie Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen oder Beschäftigungsgesellschaften nicht erreichen lässt. Die höhere Selbstverantwortung und die gleichberechtigte und gleichverantwortliche Auseinandersetzung über die Entwicklung des eigenen Betriebes sind hier ein Argument für das genossenschaftliche Experiment auch unter beschäftigungspolitischen Überlegungen.

4.4 Betriebliche Instabilität als Folge der Qualifizierungs- und Durchlauffunktion

Trotz der gemeinsamen Werte und der Entscheidungs- und Kapitalbeteiligung stellen die meisten ökologisch-partizipativen Betriebe, insbesondere in der Entwicklungs- und Konsolidierungszeit, alles andere als harmonische Gemeinschaften dar. Der Stress der Aufbauzeit mit seinem hohen Arbeitseinsatz, permanenter Überforderung bei gleichzeitig geringer Entlohnung und ständig hohem Risiko eines Konkurses würde schon gut durchdacht agierende Gründerteams in Konflikt- und Krisensituationen bringen. Die Heterogenität der Gründungsgruppen mit meist fehlenden Qualifikationen sowohl bei der Betriebsführung als auch in vielen fachlichen Bereichen des eigentlichen Betriebszwecks erfordert teilweise einen hohen, unter

anderen Bedingungen vermeidbaren Mehraufwand. Hinzu kommt, dass in den ersten Jahren abgesehen von der eigentlichen Kerngruppe in den meisten Unternehmen eine Vielzahl von Interessierten überprüfen, inwieweit für sie das Arbeiten in einem selbstverwalteten Betrieb eine Perspektive darstellt. Ohne fachliche und berufliche Ausbildung nutzen sie diese Betriebe bewusst oder in vielen Fällen auch unbewusst als persönliches Lern-, Erfahrungs- und Experimentierfeld.

Die meisten Unternehmen des Alternativsektors begrenzen diese Funktion nach mehreren Jahren aufgrund damit verbundener zahlreicher negativer Erfahrungsprozesse. Erst dann erkennen die dauerhaft Mitarbeitenden, dass sich verantwortliches gemeinschaftliches Arbeiten ohne eine bewusste Personalauswahl und -entwicklung nicht realisieren lässt. Folge ist eine fortschreitende Professionalisierung. Deren zum Teil zwiespältige Folgen aber stellen zumindest indirekt Kernpunkt der vielfach verbreiteten Kritik bzw. Unzufriedenheit im Selbstverwaltungssektor dar. Mit dem seit Jahren anhaltende Trend zur Qualifizierung und zum rationellerem Umgang mit der eigenen Arbeit geht ein Teil des Utopischen und des Besonderen dieser Unternehmen mit dem für sie charakteristischen „eigenen Flair“ verloren.

Deutlich wird dies durch einen aktuellen Vergleich mit der Vergangenheit: In fast allen Bereichen, die zum Ideal bzw. Selbstverständnis ökologisch-partizipativer Betriebe gehören, sind die meisten der Annäherung an das Idealbild ein Stück näher gekommen (Flieger 1993). Dies entspricht der Entwicklung in der Realität, die in den Köpfen aber nicht nachvollzogen wurde. Dort werden noch immer die Ansprüche der Gründerzeit mit deren damaliger Verwirklichung gleichgesetzt. Beispielsweise war die Aufnahme aller Beschäftigten als Gesellschafter nie Realität, noch weniger die Gleichverteilung des Kapitals nach Köpfen. Die Schwierigkeiten, überhaupt Gründungskapital aufzubringen, führten oft genug zu den abenteuerlichsten Konstruktionen. Klare Ein- und Ausstiegsregelungen gab es nur selten. Bis diese Jugendsünden verarbeitet waren, musste so mancher schmerzhaft Konflikt ausgetragen werden.

Mittlerweile praktizierte Formen mit Probezeit und Begrenzung der Aufnahme als Gesellschafter auf Mitglieder, die langfristig mitarbeiten wollen, und die Chance, das Geld durch die bezahlten Einkommen überhaupt aufbringen zu können, lassen sich bei genauerem Hinsehen als „Fortschritt“ bezeichnen. Empirische Untersuchungen belegen, dass die Wirtschaftsdemokratie in der alltäglichen Praxis vieler selbstverwalteter Betriebe lebendig ist. Im Unterschied zu früher besteht aber selten der Anspruch, dass alle über alles entscheiden. Aufgaben- und Entscheidungsdelegation haben Einzug gehalten. In der überwiegenden Zahl der Betriebe werden nur noch wichtige Unternehmensentscheidungen gemeinsam getroffen: Je nachdem wird dabei nach Mehrheiten abgestimmt. In selteneren Fällen werden auch weiterhin Konsensentscheidungen angestrebt. Kennzeichnend ist, dass jahrelange Erfahrungen und gestiegene Qualifizierung den Einzelnen fähiger werden ließen in Richtung gleichberechtigter Entscheidungsbeteiligung. Das heißt, die Fähigkeit zur Selbstverwaltung ist gestiegen bei gleichzeitiger Desillusionierung, in welchem Maße sie sich überhaupt verwirklichen lässt.

Auch die Bewertung dessen, was als gebrauchswertorientiert oder ökologisch bezeichnet werden kann, ist heute erheblich schwieriger geworden. Die Komplexität des erforderlichen Wissens macht einfache, schnelle Einschätzungen unmöglich. An diesem Wissenszuwachs waren alternative Betriebe erheblich beteiligt und sie haben einen Teil dieses Wissenszuwachses in ihre Produkte und Dienstleistungen einfließen lassen. Insofern lässt sich hier ebenfalls erkennen: Die Annäherung an die Ansprüche ist im Vergleich zu früher erheblich gestiegen. Dennoch hat der Glanz der großen Entwürfe im Alltag an Ausstrahlung verloren. Hoffnungen und Utopien, über die Arbeit im Selbstverwaltungssektor etwas Wesentliches zu verändern, fehlen gegenwärtig.

Nicht zuletzt aufgrund der veränderten Ausstrahlung verhalten sich neue Mitarbeiter gegenüber genossenschaftlichen Umweltunternehmen teilweise wie gegenüber jedem anderen Anbieter von Beschäftigungsmöglichkeiten. Selbst weisen sie mittlerweile fast durchgehend eine gute, von den Unternehmen benötigte fachliche Ausbildung auf und werden deshalb überhaupt eingestellt. Sie nutzen ihren teilweise ersten Arbeitsplatz als beruflichen Einstieg, ohne die Identifikation und Bindung zu entwickeln, die „Gründergeneration“ und die „Aufbaupioniere“ aufweisen. Können oder wollen die Unternehmen nach der Einarbeitung aufgrund ihres Selbstverständnisses oder ihrer wirtschaftlichen Entwicklung auf Dauer keine besseren Verdienstmöglichkeiten bieten, suchen sie nach anderen Arbeitsmöglichkeiten. Als Mitarbeitende der mittleren und jüngeren Betriebsgeneration, die über Ambitionen und Fähigkeiten verfügen, beruflich Karriere zu machen, verlassen sie deshalb oftmals die Umweltkooperative wieder. Sie nehmen, sobald sich ihnen Alternativen am Arbeitsmarkt eröffnen, diese an. Dabei zeigt sich, dass dies gerade für Mitglieder gilt, auf deren Mitarbeit ein Unternehmen angewiesen ist, um an Innovationen und entsprechenden Marktentwicklungen teilzuhaben.

Eine solche Durchlauffunktion kann sich für den Einzelnen als sehr sinnvoll erweisen. Für die soziale und ökonomische Stabilisierung der partizipativen Umweltunternehmen erweist sie sich, ebenso wie das zur Frühphase übliche, kurz skizzierte Austesten, als problematisch. Die Durchlauffunktion ist letztlich mit ein Grund, dass ein Teil der Unternehmen die soziale und ökologische Vorreiterrolle verliert und eine dauerhafte wirtschaftliche Stabilisierung nur unzureichend gelingt. Wird versucht, die Fluktuation zu begrenzen und qualifizierte Kräfte durch Gehaltssteigerungen zu binden, gerät das innerbetriebliche Gleichgewicht, getragen durch Gleichheit und Solidarität, ins Wanken. Insofern bleibt nur die Chance, dem mit einer stärkeren Betonung der Betriebskultur oder moralökonomischer Bindung entgegenzuwirken. Bei einem Teil der nicht von den sozialen Bewegungen und den sie tragenden Werten geprägten jüngeren Mitarbeitern bleibt dies allerdings weitgehend wirkungslos. Solche immateriellen Bindungsformen müssen möglichst vor Betriebseinstieg internalisiert sein, sollen sie für die Sozialeinheit Genossenschaft auf Dauer Tragfähigkeit bekommen. Nur einige der Unternehmen erweisen sich gegenwärtig als so attraktiv, dass sie durch stabile interne Gruppenstrukturen selbst eine solche Sozialisationsaufgabe übernehmen können.

4.5 Managementinstrumente für ökologisch-partizipative Betriebe

Weshalb verlieren viele ökologisch-partizipative Betriebe irgendwann ihre soziale und umweltbezogene Pionierfunktion? Wie können Ökogenossenschaften erfolgreich weiterentwickelt werden? Umsetzungsorientierte praktische Hilfen für die Stärkung solcher Unternehmen zu geben, erfordert mehr konkretes Handlungswissen für die betriebswirtschaftliche und soziale Leitung partizipativ strukturierter Betriebe. Die herkömmliche Betriebswirtschaftslehre beschränkt sich bei ihren Konzeptentwicklungen auf Großunternehmen. Das gilt in gleichem Maße für die Genossenschaftslehre, die auf die Erfordernisse großer Fördergenossenschaften ausgerichtet ist: Mit der „Ökonomisierung“ der Genossenschaften einher ging eine „Ökonomisierung“ der Genossenschaftswissenschaft (Draheim 1967; siehe ebenfalls Flieger 1997c, S. 174ff.). Entsprechend lässt sich bei vielen Genossenschaftsinstituten nur schwer ein Unterschied zur herkömmlichen BWL ausmachen. Um Handlungswissen für die Stabilisierung von partizipativ strukturierten Unternehmen zur Verfügung zu stellen, ist eine Vielzahl von Aktivitäten denkbar. Erster Schritt ist das anschauliche Vorstellen konkreter Beispiele, sodass sich daraus lernen lässt.

Ansonsten wird ein vorrangiger Bearbeitungsbedarf zu den Schwächen der Betriebe gemeindenaher ökologischer Versorgung vor allem bei den folgenden Aspekten gesehen:

- bei der Organisation, der Konfliktbehandlung und beim Management;
- bei der Finanzierung und Eigenkapitalaufbringung;
- bei der Wettbewerbsfähigkeit und der Sicherung eines dauerhaften Auftragsbestands.

Im Rahmen einer Betriebswirtschaft der Kooperative müssten diese Themen unter den Stichworten: „Strategien“ und „Lösungen“ intensiver bearbeitet und mit ökologischen Elementen angereichert werden. Ziel ist es, auf diese Weise die Aufbereitung und Vermittlung umsetzungsorientierten Managementwissens zur Stärkung ökologisch-partizipativer Betriebe zu verbessern. Das bedeutet, entwickelte Konzepte müssen den demokratischen und gleichzeitig den ökologischen Ansprüchen dieser Betriebe gerecht werden. Eine denkbare Vorgehensweise ist dabei das Prinzip der „produktiven Plünderung“. Es bedeutet, Überlegungen, die in anderen Zusammenhängen entwickelt wurden (Teamorganisation, Entwicklung sozialer Kompetenz, Kapitalbildung oder identitätsgetragene Außenkommunikation), sind auf die Erfordernisse dieser Unternehmensart zu modifizieren und zuzuspitzen. Vertreter bzw. Mitglieder solcher Unternehmen könnten dafür wichtige Denkanstöße geben. Gleichzeitig lassen sich daraus die Erkenntnisse in Richtung einer Betriebswirtschaftslehre der Kooperative ausbauen.

Im Unterschied zu sonstigen Unternehmen sind, neben den wirtschaftlichen und umwelttechnischen Erfordernissen, stärker die damit einhergehenden persönlichen und sozialen Zusammenhänge zu beachten (vgl. Flieger 1998, S. 157). Unter diesem Blickwinkel kann auch von sozialinnovativem Management als Erfolg versprechendem Ansatz für die Stabilisierung von Betrieben im Bereich ökologischer gemeindenaher Versorgung gesprochen werden. Jedes Unternehmen wird dabei immer

zugleich als Wirtschafts- und als Sozialorganisationen gedacht. Ziel ist es, nicht nur bei Dienstleistungen oder neuen Kommunikationsmitteln innovativ zu sein, sondern gleichzeitig auch bei deren sozialer Ausgestaltung. Die Weiterentwicklung wirtschaftlicher Prozesse mit sozialen Innovationen, sodass sie den jeweils aktuellen Anforderungen an Zukunftsfähigkeit genügen, wird somit als Sozialinnovatives Management bezeichnet.

Wichtiger Baustein eines solchen Managementkonzepts ist immer auch die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne einer Erweiterung sozialer Kompetenz. Sie beinhaltet eine zusätzliche Qualifikation zur gemeinschaftlichen Bewältigung von Entscheidungsproblemen. Soziale Kompetenz wird selten ausschließlich durch sachliche Informationsvermittlung zu erreichen sein. Allein rationale Einsicht oder das Speichern gelerntem Wissen im Gedächtnis befähigt nicht zu dessen Umsetzung. Insofern sind in ökologisch-partizipativen Betrieben nicht grundsätzlich Unterschiede zu anderen Unternehmen mit qualifizierten Angestellten zu erwarten. Dafür müssen auch dort erst „Kompetenzübungen“ für soziale Probleme stattgefunden haben und in gewissen Abständen immer wieder stattfinden.

Anspruch dieser Überlegungen ist es, partizipativen Umweltunternehmen Handlungsinstrumente für Problemlösungen zur Verfügung stellen. Sie sollen ihnen helfen, ihre Aufgaben und Leistungsangebote auch zukünftig glaubwürdig und erfolgreich zu vertreiben oder umzusetzen. Sozialinnovatives Management bzw. eine Betriebswirtschaftslehre der Kooperative sind allerdings keine fertigen Konzepte, sondern müssen erst noch in Form eines Baukastensystems entwickelt werden. Beispiele für solche Bausteine können sein: Demokratische Unternehmensplanung, Teamorientierte Koordination, Kollektive Personalentwicklung, Solidarische Finanzierung, Genossenschaftliche Beteiligung, Konstruktive Konfliktbehandlung, Föderale Vernetzung, Dialogisches Marketing, Umweltverantwortliche Beschaffung (vgl. Theoriewerkstatt Alternative Ökonomie 1996, S. 8ff.).

Sollen diese Überlegungen zum Einsatz kommen, ist allerdings politische Hilfe in zweifacher Hinsicht gefordert. Zum einen gilt es viele der dafür in Frage kommenden Managementinstrumente, die verstreut bei einzelnen Betrieben schon zum Einsatz kommen, systematisch zusammenzutragen und für die Vermittlung an Betrieben zur ökologischen gemeindenahen Versorgung aufzubereiten. Interessant für viele Unternehmen könnte es sein, hierfür auch die Erfahrungen von Kooperativen anderer Länder kennen zu lernen und sich über Übertragungsmöglichkeiten auszutauschen oder zumindest zu informieren. Die Förderung der Erstellung eines Handbuchs zu Sozialinnovativem Management oder zumindest verschiedener Bausteine hierfür auf der Grundlage länderübergreifender Erfahrung wäre dazu ein erster Schritt.

5. Formen der Kooperation und regionales Wirtschaften

5.1 Entwicklungsgrenzen im Spannungsfeld von Konkurrenz und Kooperation

Zusammenarbeit stellt als betriebsexternes Gegenstück zu Partizipation bei vielen Unternehmen der alternativen Szene ebenfalls einen Wert dar. Sie wird aber stärker als Partizipation instrumentell-pragmatisch gehandhabt. Kooperation lässt sich umschreiben als freiwillige Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen mit der Absicht, ohne Aufgabe der grundsätzlichen Entscheidungsfreiheit gemeinsame Ziele wie Leistungsfähigkeit, Rationalisierung oder Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen (Rasche o. J., S. 2). Auch ideelle Gründe der Zusammenarbeit sind eingeschlossen. Vermieden werden sollte, den Begriff schon für unverbindliche Formen der Zusammenarbeit, Ad-hoc-Absprachen, gute Geschäftsverbindungen oder gelegentlichen Erfahrungsaustausch zu verwenden. Die Übergänge zwischen informellem, gelegentlichem Informationsaustausch, mündlich vereinbarter Zusammenarbeit und vertraglicher Bindung der Kooperation sind allerdings fließend.

Kooperation stellt eine Chance für ökologische und partizipative Klein- und Mittelbetriebe dar, gegenüber den Großunternehmen konkurrenzfähig zu bleiben oder zu werden (Mortsiefer 1977, S. 1). Zwischenbetriebliche Kooperation ermöglicht wirtschaftliche Verbesserungen. Beispielsweise können Kostensenkungen oder Ertragssteigerungen im Betrieb bei Absatzkooperationen durch Vermeidung von Mehrfachbearbeitungen derselben Aufgabe oder Ausnutzungen der Kostendegression erreicht werden. Eine Reihe von Vorbehalten seitens vieler Kleinbetriebe gegenüber Kooperationen erschwert allerdings deren Umsetzung. Am häufigsten wird die Angst vor Verlust der Selbständigkeit erwähnt. Dabei kann und soll genau das Gegenteil erreicht werden: der Erhalt der Selbständigkeit. In empirischen Untersuchungen nennen die Befragten als Gründe für die Ablehnung von Kooperationen außerdem Kompetenzüberschneidungen, gegenseitiges Misstrauen, Abhängigkeit der Partner und Schwerfälligkeit der Abstimmungen (ebenda: S. 87).

Hauptproblem der Entwicklung von Kooperationen ist allerdings der hohe Aufwand durch Kooperationspartnersuche, Zielbestimmung, Konzepterarbeitung und Koordination der Kooperation. Hierfür sind meist erhebliche Vorleistungen einzelner Promotorenbetriebe erforderlich. Sie müssen diese Vorleistungen erbringen, ohne zu wissen, ob die erforderliche Einigung schließlich zustande kommt und in welchem Maße sie sich bei dem Einigungsergebnis mit ihren eigenen Vorstellungen noch wiederfinden. Insofern sind solche Vorleistungen risikobehafteter als viele andere Investitionsvorhaben, sodass sie schließlich weniger an den Kosten als an den Unwägbarkeiten scheitern. Dies gilt in noch ausgeprägterer Weise für institutionalisierte Formen internationaler Zusammenarbeit.

Außerdem fällt oftmals die erforderliche Einigung auf gemeinsame ökologische Grundsätze und Richtlinien sehr schwer. Denn je nach Formulierung wird eine weitere und engere Grenze zu dem gezogen, was noch als ökologisch angesehen werden kann. Ziel ist es, bei der Fülle der Informationen, die täglich auf den einzelnen Verbraucher über die angebliche oder tatsächliche Umweltverträglichkeit vieler Produkte einströmen, Orientierungs- und Überprüfungsmöglichkeiten zu geben. Markenzeichen, die an klar formulierte Grundsätze und Richtlinien über ökologische Inhalte, Grenzwerte etc. gebunden sind, beinhalten solche Orientierungshilfen. Entsprechend geht es bei Verhandlungen über ökologische Markenzeichen auch immer – zumindest indirekt – um die Ausgrenzung einzelner Unternehmen. Ohne professionelle Moderation eines Neutralen, der keine eigenen Interessen in einen solchen Einigungsprozess einbringt, sind deshalb solche Kooperationsbemühungen trotz hoher Kooperationsbereitschaft schwierig.

Würde allerdings auf den Aufbau solcher Kooperationsstrukturen verzichtet, bestünde die Gefahr, dass hinsichtlich der ökologischen Qualität einiger Branchen langfristig nicht viel übrig bleibt. Bezeichnungen mit dem Zusatz „Natur“ oder „Bio“ sind nur unzureichend geschützt. Deren Nutzung sagt teilweise, wenn nicht wie im Lebensmittelbereich auf EU-Ebene verbindliche Regeln eingeführt werden, nichts über die Naturbelassenheit der Waren aus. Die Folge ist, dass immer wieder Unternehmen fälschlicherweise Produkte unter diesem Etikett anbieten. Insofern verbessern die konsequenten Umweltunternehmen der verschiedenen Branchen durch eine Einigung auf klar postulierte, gemeinsame Richtlinien ihre Chance, im Verdrängungswettbewerb zu bestehen.

Im Vergleich zur Informationsbeschaffung und zum Informationsaustausch erfordern Lobby- und Marketingarbeit sowie die Entwicklung von Markenzeichen und Qualitätsrichtlinien einen erheblich höheren Aufwand. Die Ergebnisse eines solchen Aufwands nutzen die meisten Umweltunternehmen (Bärsch et al. 1991, S. 78). Erforderliche Vorarbeiten hierfür zu bringen, scheuen sie dagegen aufgrund der sogenannten Free-Rider-Problematik. Diese besagt, dass Vorteile solcher Kooperationsleistungen allen Unternehmen der jeweiligen Öko-Branche zugute kommen. Dagegen müssen die Engagierten den Aufwand als zusätzliche Belastung alleine tragen. Entsprechende Aktivitäten kommen deshalb leichter bei überschaubaren zwischenbetrieblichen Kooperationen mit geschlossener Mitgliederzahl zustande.

Bundesweite Kooperationen bzw. Vernetzungen bestehen vergleichsweise schon lange in diesem Sektor und oftmals mit einer erstaunlichen Kontinuität. Dagegen tun sich regionale und vor allem kommunale Kooperationen oft schwer. Dies gilt besonders, wenn es sich um horizontale Vernetzungen einer Branche handelt, wenn also Schreinereien, Fahrradläden oder Druckereien in einer Stadt versuchen, verstärkt zusammenzuarbeiten. Während überregional das Interesse an Erfahrungs- und Informationsaustausch mit „Gleichgesinnten“ dominiert, gewinnt – je enger die Unternehmen auf gleichen Märkten anbieten – oftmals die reale Konkurrenzsituation auch im wechselseitigen Verhalten an Gewicht trotz anderweitiger Ansprüche. Die Folge ist: Die horizontale Kooperation im gemeindenahen Bereich erweist sich in Relation zur vertikalen als erheblich geringer ausgeprägt (netz e.V. 1997, S. 146).

Dies gilt nicht für verschiedene Formen branchenübergreifenden Austauschs oder vertikaler Kooperationen. Ein Beispiel hierfür stellt das Unternehmen EnergieBau GmbH in Köln dar (netz e.V. 1997, S. 161). Gemessen am Umsatzanteil sind die photovoltaischen Anlagen das wichtigste ökologische Produkt des Unternehmens. Da Photovoltaikmodule zurzeit auf dem Markt teilweise übersteuert angeboten werden, tritt das Unternehmen als Großbesteller auf, der die im Betrieb nicht benötigten Module mit geringen Handelsspannen an andere Unternehmen „weiterleitet“. Es wird also eine Art Maklerfunktion übernommen. Für die Zukunft ist vorgesehen, die Bereiche Bau kompletter Häuser und handwerkerunterstützte Eigenleistung auszubauen. Dies ist letztlich in der Struktur des Unternehmens mit seinen verschiedenen Bereichen von der Wärmedämmung bis hin zum Einbau von Solaranlagen schon angelegt. Mit einem ökologischen Baustoffhandelsbetrieb wurde deshalb eine Bau-trägergesellschaft gegründet, bei der beide Unternehmen je 50% der Anteile halten. Dieser Bau-träger bietet als Generalunternehmer die Erstellung von kompletten Häusern und damit komplette Problemlösungen an.

5.2 Unterstützung durch verschiedenartige Vernetzungsformen

Trotz des real vorhandenen Konkurrenzverhaltens ist die Zahl von Firmen im Ökologiesektor, die eine oder mehrere Formen von Kooperation praktizieren, und zwar bei Eingrenzung auf ökologische Kooperation, erstaunlich. Kaum ein Unternehmen nennt keine Kooperationspartner. Unter den Anlässen zur Kooperation nehmen ursprünglich Informationsaustausch und Informationsbeschaffung den höchsten Rang ein, mehr als Lobbytätigkeiten, Entwicklung von Qualitätsrichtlinien oder allgemeine Öffentlichkeitsarbeit. Gründe hierfür liegen nicht zuletzt darin, dass in der Phase der Marktöffnung die Suche nach und der Austausch mit Gleichgesinnten besonders wichtig waren. Dies muss nicht bedeuten, dass den zuletzt genannten Aspekten weniger Bedeutung beigemessen wird. Information war aber gerade in den ersten Jahren des Aufbaus von partizipativen Umweltbetrieben als Folge der ökologisch innovativen Leistungsorientierung ein knappes Gut. Insofern brauchten Aktivitäten hierfür die freien Kapazitäten für Kooperation manchmal schon anfangs auf.

Mittlerweile gehen allerdings viele Formen der zwischenbetrieblichen Kooperationen über den Charakter von Informationsaustausch und -beschaffung hinaus. Die Kooperationsstrukturen werden zunehmend komplexer. Einige Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit stehen dabei als gruppen- oder verbandsbezogene Kooperationen für den Versuch der Etablierung eines ökologischen Teilssektors bzw. einer neuen Branche (Bärsch et al. 1991, S. 76). Mit einer solchen Etablierung wächst die Chance, dass die wirtschaftliche Weiterentwicklung der dort agierenden Unternehmen dauerhaft gelingt. Ein wichtiger Schritt hierfür ist die Verbreitung eines auf über- bzw. zwischenbetrieblicher Ebene schriftlich formulierten ökologischen Selbstverständnisses. Denn auf diese Weise wird für den Nicht-Insiderkunden bzw. eine breitere Öffentlichkeit die Unterscheidung zwischen ökologischen und nicht ökologischen Anbietern des Marktes möglich. Gleichzeitig können potentielle Kunden erkennen, dass das jeweilige Angebot nicht nur die interessante Einzelleis-

tung einer Firma darstellt, sondern einen sich langfristig durchsetzenden Trend widerspiegelt.

Für die Aufgabe „Etablierung einer ökologischen Branche“ kommt Kooperationen zur überbetrieblichen ökologischen Qualitätsbewertung der wichtigste Stellenwert zu. Hier zugeordnete Aktivitäten wie verbandliche Kontrollen, Richtlinien, Markenzeichen oder ökologische Gütesiegel sind aufgrund der Verschwommenheit des Öko-Begriffs von nicht zu überschätzendem Wert. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die langfristige Glaubwürdigkeit und damit Erfolgsträchtigkeit konsequenter Umweltunternehmen durch das Abnutzen und Strapazieren des Begriffs im Rahmen vieler Öko-Werbekampagnen durch herkömmliche Unternehmen in Frage gestellt wird.

Beispiele für relativ erfolgreiche Kooperationen gibt es mittlerweile viele. Am weitesten fortgeschritten sind sie in Deutschland im Lebensmittelbereich mit dem Bundesverband Naturkost Naturwaren und seinen drei Einzelverbänden Einzelhandel, Erzeuger und Großhandel. Auch wenn solche aufwendigen Formen der Zusammenarbeit schwieriger aufzubauen sind, kommen sie mittlerweile in vielen Branchen des ökologischen Sektors vor. Als Beispiele kann auf den Möbelhandel, Naturtextilien, Ökologische Baustoffe oder naturbelassene Kosmetika verwiesen werden. Entsprechend existiert ein vielfältiges Spektrum an Kooperationen, Arbeitsgemeinschaften, Vereinigungen und Verbänden. Deren Funktion und Bedeutung können teilweise nur noch ökologisch engagierte Brancheninsider durchschauen.¹¹ Als weiteres Beispiel ist der Bereich regenerativer Energien in Deutschland mit dem Interessenverband Windkraft Binnenland hervorzuheben. Dieser hat sich als Bundesverband Windenergie e.V. durch Fusion mittlerweile zum größten Verband in diesem Sektor entwickelt.

Letztlich geht es bei vielen dieser Vernetzungen um die Erarbeitung eines Markenzeichens, von Qualitätsrichtlinien oder einer Zertifizierung mit ökologischen Auflagen für die Zulassung. Erst mit diesen kann die Abgrenzung gegenüber herkömmlichen Unternehmen und damit das Etablieren eines eigenen ökologischen Teilmarktes gelingen. Damit dient horizontale Kooperation immer auch zur Qualitätssicherung und gegenüber den Endverbrauchern zur Herstellung von Transparenz und Glaubwürdigkeit. Die Wege dazu können sehr unterschiedlich sein, wie allein schon im Lebensmittelbereich eine Gegenüberstellung der Vorgehensweise des Bundesverbandes Naturkost in Deutschland und von Ernte für das Leben Österreich e.V. verdeutlicht. Die im BN organisierten Naturkostläden versuchen sich als eigenständiger Fachhandel durch Sortimentsrichtlinien und ein gemeinsames Markenzeichen, das **N** für Naturkost, zu etablieren. Dagegen geht Ernte bewusst den Weg über Supermärkte und hat dafür eine eigene Vorgehensweise bei der Qualitätssicherung entwickelt.

Auch kontinuierliche Formen der Zusammenarbeit auf vertikaler Ebene und damit entlang der Wertschöpfungskette sichern die Transparenz über die Herkunft und damit die ökologische Qualität der Vorprodukte. Insofern stellt die Kooperations-

11 Für einen Überblick lässt sich nutzen: Flieger et al. (1995).

freudigkeit in den Umweltbranchen, die trotz aller Schwierigkeiten, Kooperationen aufzubauen, charakteristisch ist, weniger eine subjektive Offenheit der Beteiligten dar. Vielmehr kommt ihr in vielen Fällen die grundlegende Funktion der Qualitätssicherung zu. Zukünftig werden dabei horizontale und vertikale Kooperationen, die über den nationalen Rahmen hinausgehen, verstärkt an Bedeutung gewinnen. Vor allem unter dem Vorzeichen der europäischen Integration bekommt die Problematik, sich zumindest branchenbezogen auf gemeinsame ökologische Grundsätze auf europäischer Ebene zu einigen, eine neue Dimension. Diese wird notwendig, damit sich die verschiedenen Umweltbranchen europaweit schneller entwickeln und stabilisieren können.

In den meisten Fällen ist die Produkt- oder Dienstleistungsidee partizipativer Umweltunternehmen mit einer sozialorganisatorischen Besonderheit verknüpft. Diese Verbindung macht oftmals ihren relativen Erfolg als Pioniere bzw. Marktöffner in ihrem Segment erst erklärbar. Sie bauen besondere Verbindungen zu den Endabnehmern auf und sichern so einen Teil ihres Absatzes. Deutlich wird dies bei den Überlegungen eines Energieberatungsunternehmens, den Vertrieb von Kraft-Wärme-Kopplungen zu organisieren, indem das Unternehmen gleichzeitig in das Contracting einsteigt (netz e.V. 1997, S. 141f.). Bisher erweisen sich die Investitionskosten häufig als Haupthinderungsgrund für die Errichtung von Anlagen zur Kraft-Wärme-Kopplung. Diese Schwierigkeit fällt weg, wenn die Finanzierung gelöst ist, indem die Anlagen selbst betrieben werden und eine Amortisation über die Energieeinsparungen erfolgt.

Eine ähnliche Form der Absatzsicherung ist in der Windenergiebranche schon vergleichsweise weit entwickelt. Der Absatz erfolgt vor allem an Betreibergemeinschaften, die in den letzten Jahren verstärkt entstanden sind. Nicht zuletzt mit ihrer Hilfe erzielen die Hersteller von Windkraftanlagen in Deutschland mittlerweile einen Umsatz von etwa einer Milliarde DM. Auch die Mitarbeiter des Windkraftanlagenherstellers AN in Bremen engagieren sich als Mitgesellschafter bei solchen Betreibervereinigungen.¹² Dies legt die Vermutung nahe, dass einige Unternehmen einen Teil ihres Absatzes organisieren, indem Betriebsmitglieder selbst als Kunden agieren.

Die gute Marktposition bei solarthermischen Anlagen der Firma Wagner gelingt durch eine verstärkte Einbindung der Kunden durch die angebotenen Möglichkeiten des Selbstbaus. Beim Selbstbau existiert wenig Vergleichbares auf dem deutschen Markt. Unter Marketingaspekten gibt es zudem von Seiten des Unternehmens gute Beratungen und viele Referenzen. Diesen Ansatz betreibt der österreichische Verein ARGE in einer sonst kaum wiederzufindenden Perfektion, indem vor allem Beratungsleistungen zur erneuerbaren Energie für die Bevölkerung in Österreich angeboten werden. Ziel ist es, in jeder Gemeinde Selbstbaugruppen für Kollektoren zu organisieren. Durch diese Aktivitäten wurden bereits mehr als 300.000 Quadratmeter Kollektorfläche in Österreich installiert. Bei der Entwicklung der Idee der Selbstbaugruppen waren mehrere fachlich versierte Personen beteiligt. Ohne deren

12 netz e.V. (1997, S. 142), siehe dort ebenfalls zum Folgenden.

intensiven fachkundigen Einsatz wären die Aktivitäten des Vereins nicht so erfolgreich verlaufen.

Auch das Energie- und Umweltzentrum CAT in Großbritannien agiert über eine sehr intensive Zusammenarbeit mit Verbrauchern. Dabei arbeitet das Zentrum verstärkt über Aufklärung und zwar mit der Wirkung des guten Beispiels. Ziel ist es, an der Verbreitung nachhaltiger und umweltverträglicher Lebensstile durch eigene Umsetzung und deren Präsentation mitzuwirken. In dem Zentrum werden verschiedene Formen ökologischen Managements anschaulich und wirkungsvoll vorgestellt. Auf diese Weise sollen Menschen damit vertraut werden, dass es Umweltprobleme gibt, aber eben auch Lösungen. Diese bietet die Genossenschaft selbst an. Insofern gehört sie zu den Beispielen, in denen praktische Handlungsmöglichkeiten ganzheitlicher Art aufgezeigt werden. Verdeutlicht wird, was der Einzelne selbst machen kann. Das Zentrum war das erste seiner Art in Großbritannien. Als Besucherzentrum arbeitet es sehr erfolgreich: Pro Jahr kommen etwa 80.000 Interessierte (netz e.V. 1997, S. 171ff., 142). In vielen Unternehmen der gemeindenahen ökologischen Versorgung lassen sich solche sozialorganisatorischen Ausformungen der Geschäftsidee erkennen. Kundenbindung und Absatzsicherung haben dort also viel mit Vertrauen, Solidarität und persönlicher Einbindung zu tun. Am stärksten ausgeprägt ist diese Grundidee im Lebensmittelsektor bei den Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften.

5.3 Sozialinnovative Besonderheiten am Beispiel der Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften

Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften (EVGs) sind Zusammenschlüsse von Bauern und – meist städtischen – Verbrauchern, die sich die Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte zur Aufgabe gemacht haben. Sie verstehen sich als ökologische Entwicklungsprojekte mit dem Ziel, sowohl bei der Produktion als auch beim Konsum die Ausbeutung von Natur und Menschen zu vermeiden.¹³ Eine Besonderheit bei dieser Form des genossenschaftlichen Zusammenarbeitens ist, dass keine der beiden beteiligten Gruppen ihre Identität aufgibt. Das bedeutet, im Unterschied zu anderen Genossenschaftsformen agieren hier auch nach dem Zusammenschluss zwei Personengruppen mit unterschiedlichen Identitäten und Interessen unter einem organisatorischen Dach.

Die ersten EVGs entstanden in der Bundesrepublik Deutschland vor etwa 20 Jahren. Ihre Anzahl in der Bundesrepublik Deutschland lässt sich nur schwer schätzen: Sie sind nirgendwo systematisch registriert, ihre Mitgliederzahlen – von um die zehn bis mehrere hundert – weisen ein breites Spektrum auf. Dies gilt auch für die gewählten Organisationsformen. EVGs variieren von informellen Gruppen ohne Rechtsform bis zu eingetragenen Genossenschaften. Ihre Abgrenzung von ähnli-

13 Die folgenden Ausführungen beruhen vor allem auf Brink (1992); siehe auch Flieger (1986, 1992a sowie 1998a, S. 36f., 61).

chen Initiativen, wie beispielsweise den Food-coops, erweist sich als schwierig. Auch wenn diese ihrem Ursprung nach reine Verbraucherzusammenschlüsse darstellen, entwickeln viele kleine Einkaufsgemeinschaften feste Absatzbeziehungen zu einem oder mehreren Bauern und bauen zudem eigene Verteilerstrukturen auf. Werden auch die Kleinstgruppen ohne Rechtsform dazugezählt, beläuft sich ihre Anzahl auf mehrere hundert. Erfolgt eine Eingrenzung auf eingetragene Vereine oder Genossenschaften, beschränkt sich ihre Zahl auf deutlich unter hundert.

Der Abbau der Anonymität oder, positiv ausgedrückt, der Aufbau von Verständnis und Solidarität zwischen Erzeugern und Verbrauchern ist nicht nur Ziel, sondern auch wichtige Voraussetzung für das Funktionieren dieser eigenwilligen Organisationsform. In einer EVG muss das Vertrauensverhältnis gegenüber Misstrauen und Konkurrenzdenken überwiegen. Andernfalls ist das Unternehmen zum Scheitern verurteilt. Insofern wird fast immer viel Zeit und Kraft für regelmäßige Treffen, Gespräche sowie weitere zusätzliche Kontakte aufgebracht. Insbesondere Bauern als meistbeschäftigte Bevölkerungsgruppe können dies neben ihrer normalen Arbeitsbelastung nicht regelmäßig leisten. Verbraucher in den EVGs müssen insofern lernen, entsprechende Ansprüche zu begrenzen und stattdessen Möglichkeiten der Mitarbeit in den Betrieben zu nutzen. Für Bauern gilt es dagegen, den Zeitaufwand für regelmäßige Kontakte zu Verbrauchern als auch untereinander als notwendigen Bestandteil einer Direktvermarktungsbeziehung zu akzeptieren.

Städter und Bauern mussten darüber hinaus einen Lernprozess analog anderer Formen ökologisch-partizipativer Betriebe durchlaufen, der ebenfalls viel Zeit erforderte: die „Professionalisierung“. Zu lernen waren für alle EVG-Mitglieder die Grundlagen praktischer Vermarktungsarbeit. Das gilt vor allem für die EVGs, die Direktvermarktung über einen oder mehrere eigene Läden betrieben haben. Für die Verbraucher bedeutete dies den Einstieg in betriebswirtschaftliche Kalkulation, Organisation und Marketing. Für die Bauern erforderte das die Umstellung auf eine der Direktvermarktung angepasste Produktpalette und die Notwendigkeit, sich selbst um Aufbereitung, Präsentation und Transport der eigenen Produkte kümmern zu müssen.

Dieser Prozess erforderte von beiden Seiten meistens so viel Anstrengung, dass hierfür alle Kapazitäten an Zeit und Engagement gebunden waren. Als Ausweg entwickelten die Beteiligten in vielen Fällen die Vermarktungsarbeit weiter zu bezahlter Berufsarbeit. Dazu gehört Einstellung qualifizierter Arbeitskräfte oder, soweit möglich, verstärkte Ausbildung in den eigenen Reihen. Dafür musste allerdings erst ausreichend Geld erwirtschaftet, also hoher Umsatz bzw. Gewinn erzielt werden. Durch die Einstellung von aus staatlichen Transferleistungen bezahlten Arbeitskräften sowie Zuschüssen aus dem Eigenkapital der Mitglieder oder anderen Quellen wurden Überbrückungen ermöglicht. Ab einer gewissen Phase aber, so der sich zunehmend durchsetzende Trend, musste sich ein Laden selbst tragen können. Gescheitert, bis zur völligen Auflösung der Gruppe und Verlust sämtlicher Investitionen, sind letztlich nur wenige Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften. Dennoch kristallisierten sich bei den einzelnen Gruppen sehr unterschiedliche und zum Teil von den ursprünglichen Zielvorstellungen erheblich abweichende Strukturen und

Praktiken heraus. Sie sind als Konzessionen an den Wettbewerb als Abstriche vom Idealbild und damit vom angestrebten Erfolg zu werten. Verdeutlichen lässt sich dies am Thema „gerechte Preise“.

Der gerechte Preis soll sich an den Lebensbedingungen und finanziellen Möglichkeiten der Erzeuger und Verbraucher orientieren, so heißt es in der so genannten Altenkirchener Erklärung, die 1987 auf einem Treffen der EVGs als gemeinsames Selbstverständnis verabschiedet wurde. Das bedeutet, er müsste individuell bestimmt und variabel sein, entsprechend den sehr unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der einzelnen Erzeugerbetriebe und der verschiedenen Verbraucherhaushalte. Der gerechte Preis, beispielsweise für ein Kilo Möhren gemessen an tatsächlichen Produktionskosten, Arbeitskräftebestand, Rationalisierungsgrad etc., sieht folglich für einen 4-ha-Betrieb mit einem Morgen Möhrenanbaufläche völlig anders aus als für einen 40-ha-Betrieb mit mehreren Hektar Feldgemüseanbau.

Der Wirtschaftsbetrieb einer EVG befindet sich aber selten in der Lage, die Differenzen zwischen den einzelnen Erzeugerbetrieben auszugleichen. Er ist wie jeder andere Laden mit der Festlegung auf einen bestimmten Standort abhängig von dem lokalen und regionalen Markt, dem vorhandenen bzw. erschließbaren Kundenpotential, dem Konkurrenzangebot anderer Läden. Insofern besteht nur wenig Spielraum bei der Kalkulation der Preisaufläge, die die laufenden Kosten des Betriebes decken müssen. Aufgrund dieser Bedingungen kann im besten Fall von einem „gerechteren“ Preis in dem Sinne gesprochen werden, dass dieser nicht ausschließlich den schwer beeinflussbaren Schwankungen des Marktes unterliegt. Vielmehr wird versucht, ihn auf einem Niveau zu halten, das das Überleben der Erzeugerbetriebe auch ohne Wachstumszwang ermöglicht. Bereits damit können aber Schwankungen verbunden sein, die die Existenz eines Kleinbetriebes mit schlechtem Standort gefährden, während ein größerer Betrieb mit günstigerem Standort bei gleicher Qualitätsproduktion gut existieren kann. Die aktuellen Verdrängungsprozesse auf dem immer größer werdenden Bio-Markt veranschaulichen diese Problematik.

Auch einen anderen Anspruch, die konsequente Ausrichtung auf regionale und saisonale Versorgung, erfüllen die meisten EVGs nur noch bedingt. Ein Laden, dessen Wirtschaftlichkeit von einem ausreichend hohen Umsatz abhängt, kann von einem ausschließlich regional und saisonal begrenzten Produktangebot nicht existieren. Dementsprechend bieten fast alle EVG-Läden ein Sortiment an Lebensmitteln und sonstigen Produkten aus dem Biohandel an, das über die Produktion der zugehörigen Erzeuger-Betriebe hinausgeht. Sie müssen so den Verbraucherwünschen nach einem möglichst vielfältigen Angebot entgegenkommen. Dabei handelt es sich keineswegs um exotische Luxusgüter, sondern um für die meisten selbstverständlich gewordene Grundnahrungsmittel wie Reis oder Zitrusfrüchte. Sie wachsen nicht in Deutschland und werden deshalb aus anderen Ländern und Erdteilen importiert. EVGs legen Wert darauf, solche Produkte möglichst von Produzenten oder Kooperativen aus den anderen Ländern direkt zu beziehen. Auf diese Weise können sie ihrem Grundsatz, der Unterstützung bäuerlicher Erzeuger, auch bei ihren Auslandsbeziehungen größtenteils gerecht werden.

Nur EVGs, die sich auf die Selbstversorgung beschränken, also kleinere oder größere Einkaufsgemeinschaften mit nur einem Lagerraum und einem ausschließlich auf Eigenarbeit beruhenden Verteilsystem ausschließlich für Mitglieder, umgehen einige der angesprochenen Probleme. Sie werden dort erst aktuell, sobald ein Geschäftsbetrieb mit bezahlten Arbeitskräften eingeführt wird. Der Konflikt zwischen den idealen Ansprüchen und der alltäglichen Realität bleibt allerdings auch in solchen selbstversorgenden EVGs ungelöst. Er wird auf das einzelne Mitglied verschoben, indem dieses Waren, die innerhalb der EVG nicht zu bekommen sind, über den herkömmlichen Einzelhandel beziehen muss.

Bei allen diesen Themen, über die teilweise heftige Auseinandersetzungen geführt wurden, zeigt sich immer wieder das Innovationspotential der meisten EVGs. Vor allem die Geschichte der größeren und schon länger bestehenden Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften veranschaulicht, wie sie an ihren selbst gesetzten Aufgaben wachsen. Sie experimentieren selbst innerhalb einer Gruppe mit verschiedensten Organisations- und Direktvermarktungsformen und passen sich flexibel unterschiedlichen lokalen und regionalen Märkten an. Dabei nutzen sie von den konventionellen Marketingansätzen vieles, ohne ihren eigenständigen Charakter zu verlieren. Beispiele hierfür sind die Bremer Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft oder die EVG Landwege e.V. in Lübeck. Hervorzuheben ist auch die TAGWERG e.G in Dorfen bei München, der es sogar gelungen ist, ein eigenes Markenzeichen aufzubauen.¹⁴

Bis heute zeichnet die EVGs ein eigener Kommunikations- und Erfahrungszusammenhang aus. Kontroverse Diskussionen untereinander werden immer wieder auf den jährlich stattfindenden Treffen der EVGs geführt. Denn trotz aller Professionalisierung beschränkt sich das Austauschbedürfnis nicht auf das fachliche Lernen voneinander, sondern geblieben ist bei vielen weiterhin der Wunsch nach mehr öffentlicher und politischer Wirksamkeit über die eigenen Gruppenzusammenhänge hinaus, um bei der Diskussion über nachhaltiges Wirtschaften eigene ökologische und soziale Impulse zu setzen.

14 Ausführlich in netz e.V. (1997, S. 88).

6. Bedeutung für eine gewerkschaftliche Nachhaltigkeitspolitik und politische Unterstützungsmöglichkeiten

6.1 Wechselseitige Ignoranz in der Entstehungs- und Aufbauphase

Historisch waren Teile der Gewerkschafts- und der Genossenschaftsbewegung in Deutschland eng miteinander verknüpft. Typische erste Arbeitergenossenschaften entstanden im Tischler-, Schneider-, Zigarrenherstellungs- oder Bauhandwerk (Sperling 1991, S. 30). Die deutsche Gewerkschaftsbewegung geht aber im Rahmen der wechselhaften Geschichte immer stärker auf Distanz zu den Genossenschaften. Insbesondere Produktivgenossenschaften bergen aus Gewerkschaftssicht zwei Hauptgefahren: Einerseits kann die Selbsthilfe der Produzenten scheitern. Sie bindet dabei „ohne Aussicht auf Erfolg“ Kräfte, die dem gewerkschaftlichen Engagement fehlen. Stellungnahmen der Parteien und Gewerkschaften drängen daher im Zeitablauf zunehmend darauf, risikoreiche Produktivgenossenschaftsgründungen zu unterlassen.

Die zweite Gefahr ist der Erfolg von Kooperativen und eine damit einhergehende Ablösung von der organisierten Arbeitnehmerschaft.¹⁵ Ehemalige Arbeiter, die nun über eigene Produktionsmittel verfügen, werden – so die Befürchtung – im Konfliktfall zu Mittelstand und Großkapital halten und gegebenenfalls sogar Streikbrecherfunktion übernehmen. Dies gefährdet kurzfristig die Schlagkraft der Gewerkschaften im Lohnkampf. Mittelfristig trägt das Entstehen eines „Arbeitermittelstandes“ zur Verringerung des Vertretungspotentials der Gewerkschaften bei. „Die allmähliche Abwendung der Gewerkschaften ... von der Idee der genossenschaftlichen Selbsthilfe ist unter diesem Aspekt als Maßnahme zur langfristigen Bestandserhaltung der Organisation zu interpretieren, deren potentielle soziale Basis (die wegen der Notwendigkeit, Streik- und andere Unterstützungskassen zu finanzieren, möglichst eine Massenbasis sein musste) durch die Förderung von Produktivassoziationen systematisch unterminiert zu werden drohte.“ (Eisenberg 1985, S. 84, 79)

Mit bedingt durch eine hundertjährige Vorgeschichte bestehen deshalb bis heute zwischen beiden Gruppen eingeschlifene Kommunikationsschwierigkeiten. Deren präzise Analyse für die Gegenwart steht aus, lässt sich aber im Bedarfsfall durch vereinzelte Stellungnahmen und verstreute Indizien aus dem Umkreis der Gewerkschaften belegen. Die Abwehrhaltung gegenüber neuen Kooperativen bzw. ökologisch-partizipativen Betrieben gewinnt mit dem Zusammenbruch der gemeinwirtschaftlichen Großbetriebsstrukturen Ende der 1980er Jahre zusätzlich an Schärfe. Statt in dezentralen, kleinen und mittleren Organisationseinheiten eine Alternative

15 Bericht an den vom 7. bis 8. April 1912 abgehaltenen 27. Kongress der belgischen Arbeiterpartei, Brüssel 1912, S. 96, zitiert nach Vandervelde (1974, S. 109).

zu den verselbständigten Großorganisationen zu sehen, weisen Gewerkschafter zunehmend jede Betriebsleitungskompetenz als Zumutung ab.

Als Grundpfeiler gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit gilt noch immer überwiegend der fortwährende Verteilungskampf zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Diese Fixierung hindert die Gewerkschaften an einer flexiblen Reaktion auf die stattfindende Durchdringung des Wirtschaftslebens mit neuen Arbeitsformen und Rollenveränderungen, die auf betrieblicher Ebene und an ihren Randbereichen zunehmend bedeutsam werden. Dass dieser Distanzierungsprozess nicht zwangsläufig sein muss, belegen andere Beziehungsformen zu genossenschaftlichen Unternehmen in Frankreich und Italien.

Gesetzlich sind die meisten ökologisch-partizipativen Betriebe zu klein, sodass keine institutionelle Interessenvertretung in Form eines Betriebsrates vorgeschrieben ist. Auch zeigen die meisten Mitglieder kein Interesse, dies auf freiwilliger Basis einzuführen, da ihre Rechte schon jetzt weiter gehend sind als die der gesetzlichen Mitbestimmungsorgane. Aufgrund ihrer Größe und ihres demokratischen Selbstverständnisses werden auch nicht beteiligte Mitarbeiter im Alltagsgeschehen in die Entscheidungen eingebunden, sodass auch von deren Seite in der Regel kein Interesse an der Wahl eines Betriebsrates besteht. Stattdessen gibt es zumindest in den größeren Kooperativen, in denen meist auch die Zahl der nicht unternehmensbeteiligten Mitarbeiter steigt, zumindest einmal im Jahr eine Belegschaftsversammlung.

Insofern knüpft auch umgekehrt nur ein sehr kleiner Teil der Kooperativen gezielt an gewerkschaftlichen Zielen und Strategien an. Folgerichtig ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei ihnen sehr gering. Entsprechend kann heute faktisch bis auf wenige Ausnahmen von einer Nichtbeziehung zwischen Unternehmen der gemeindenahen ökologischen Versorgung und Gewerkschaften gesprochen werden. Die meisten ökologisch-partizipativen Unternehmen fühlen sich zwischen den Stühlen der beiden großen Interessenorganisationen von Arbeitgebern und Gewerkschaften. Entsprechend gehören sie in der Regel auch keiner dieser Organisationen an (Beywl/Flieger 1993).

6.2 Eignung als unkonventioneller Kooperationspartners für Experimente gewerkschaftlicher Politik

- „- Das Arbeitsrecht beinhaltet die Rechtsnormen, die zu beachten sind, weil der Mitarbeiter nicht als ‚ungebundene natürliche Person‘ beteiligt wird, sondern als Arbeitnehmer, und hier die entsprechenden Schutzvorschriften, Rechtsgrundlagen aber auch Verpflichtungstatbestände zu beachten sind.
- Nach dem Gesellschafts- und Schuldrecht bestimmen sich die Konditionen einer Kapitalbeteiligung für Mitarbeiter, wobei in Umkehrung zum Arbeitsrecht hier die Arbeitnehmerrolle des Mitarbeiters keinen Ausschlag gibt, sondern er als ‚natürliche Person‘ Gesellschafter oder Schuldner des Unternehmens ist.
- Das Steuer- und Sozialrecht liefert die Grundlage für die jeweiligen Abgabenbelastungen bei der Mittelaufbringung und der Mittelverwendung. Diese

Rechtssphäre ist für beide Seiten zu beachten, sowohl für die des Unternehmens als auch für die des beteiligten Arbeitnehmers.

- Im Vermögensbeteiligungsgesetz sind letztlich spezifische Rechtsnormen getroffen, die bestimmen, unter welchen Voraussetzungen der Mittelaufbringung und Mittelverwendung die staatliche Förderung einer Mitarbeiter-Beteiligung erfolgen kann.“ (Klötzl/Schneider 1990, S. 48f.)

All diese rechtlichen Bestimmungen tangieren Mitglieder genossenschaftlicher Unternehmen, wenn sie ein wie auch immer im Einzelnen geartetes Arbeitsverhältnis zu entsprechend strukturierten Unternehmen eingehen. Vor allem Produktivgenossenschaften, gleichgültig in welcher Rechtsform, sind wirtschaftliche Organisationen in der Verfügungsgewalt der Arbeitnehmer. Dies zeigen die historische, die sozialpolitische und die rechtliche Analyse. Sie nutzen sie als existentielles Selbsthilfelinstrument und zur Erweiterung ihrer sozialen und ökonomischen Absicherung. Nur selten werden sie auch als Sprungbrett zum sozialen Ausstieg aus der Arbeitnehmerschaft genutzt.

Die Struktur der dargestellten Unternehmen bietet einen Vorzug, der Ansatzpunkte für eine gewerkschaftliche Annäherung gibt: Mitglieder, die in ökologisch-partizipativen Unternehmen arbeiten, erhalten – durch Arbeits- und Sozialrecht bedingt – automatisch den Status des Arbeitnehmers. Das bedeutet, sie sind grundsätzlich sozialversicherungspflichtig, werden in die Arbeitslosenversicherung aufgenommen und unterliegen dem Arbeitsrecht mit seinen Schutzbestimmungen (Kündigungsschutz, Arbeitszeitbegrenzung, Urlaubsansprüche, Mutterschutz, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall). Mit der Einbindung ins Sozial- und Arbeitsrecht und die entsprechenden Sicherungssysteme ergeben sich für die Betriebsmitglieder dauerhaft Überschneidungen mit der Situation abhängig Beschäftigter in öffentlichen und privaten Unternehmen. Dies betrifft beispielsweise die Verwendung der Mittel der Bundesanstalt für Arbeit, Regelungen zum Erziehungsurlaub, zum Einkommenssteuerrecht oder zur Vermögensbildung.

Begründet wird diese Zuordnung bei „einfachen“ am Unternehmen beteiligten Mitgliedern schon durch ihre Weisungsabhängigkeit vom Vorstand. Die Vorstandsmitglieder selbst sind sozialversicherungsrechtlich Arbeitnehmer (Kranken-, Unfall- und Arbeitslosenversicherungspflicht). Soweit die Vorstände, wie in Hilfs- und Ergänzungswirtschaften üblich, mit der Genossenschaft ausschließlich einen weisungsungebundenen Dienstvertrag abschließen, finden arbeitsrechtliche Bestimmungen keine Anwendung. Wenn hingegen – was in einem produktivgenossenschaftlichen Unternehmen nahe liegt – ein zusätzliches besonderes Angestelltenverhältnis errichtet wird, unterliegen auch sie dem Arbeitsrecht (Metz/Schaffland 1988, S. 334f.). Diese ohne großen Vertragsaufwand mögliche Wahl, alle beschäftigten Gesellschafter (die identisch sind mit den beteiligten Beschäftigten) sozial- und arbeitsrechtlich zu Arbeitnehmern zu machen, ist eine verbreitete Struktur ökologisch-partizipativer Unternehmen.

Aus diesen Hinweisen wird ersichtlich, dass die sozialstaatlichen Errungenschaften der Arbeiterbewegung die Positionierung produktivgenossenschaftlich strukturierter Betriebe gegenüber dem letzten Jahrhundert stark verändert haben. Heute weist die

Arbeitnehmeridentität bei solchen Unternehmen sogar eine besondere Beharrungstendenz auf. Außerdem bieten konsequente Beteiligungsunternehmen eine sozialpolitische Alternative zur fortschreitenden Auslagerung von Arbeitskräften in mehr oder weniger freiwillig gewählte selbständige Existenzen (prekäre Beschäftigungsverhältnisse) (Beywl/Flieger 1993, S. 126). Entsprechend sehen einzelne gewerkschaftliche Frauengruppen in Betrieben in Arbeitnehmerinnenhand eine Möglichkeit der Gegenwehr gegen die Auslagerung von Arbeitsplätzen in die ungeschützten Bereiche geringfügiger Beschäftigung oder der Leiharbeitsfirmen.

Beschäftigte im Recyclingsektor, Arbeiterinnen im Garten- und Grünanlagenbereich, Transportarbeiter und Reinigungskräfte oder andere „schwache“ Berufsgruppen können sich zu Genossenschaften zusammenschließen und sich damit sicherere Arbeitsplätze mit besseren Möglichkeiten schaffen. Das Herausdrängen aus dem sozial- und arbeitsrechtlichen Beschäftigungsbereich geht häufig einher mit dem Privatisieren vormals öffentlicher Dienstleistungen: Der Ersatz städtisch angestellter Reinigungskräfte durch eine Leiharbeitsfirma ist handgreifliches Beispiel hierfür. Die produktivgenossenschaftlich gestalteten Unternehmen stellen eine „arbeitnehmerinteressenverträglichere“ Alternative zur Privatisierung dar. Da auf diesem Weg eine Einbindung in das arbeits- und sozialrechtliche Sicherungssystem vorprogrammiert ist, sollten eigentlich keine grundlegenden Einwände von gewerkschaftlicher Seite gegenüber einer verstärkten Unterstützung ökologisch-partizipativer Unternehmen bestehen.

6.3 Chancen eines informellen Bündnisses für gesellschaftspolitische Aufgaben

Die Auflösung der deutschen Gemeinwirtschaft ändert nichts daran, dass Gemeinwirtschaft als gedankliches Konstrukt existiert und je nach sozialen Problemlagen wie Arbeitslosigkeit, Versorgungslücken, sozialen Ungleichheiten und ökologischen Defiziten reaktivierbar ist. Im Moment erneuter Zuspitzung versucht die hilflose Politik, die „Gemeinwirtschaft“ – wenn auch unter anderem Namen – wieder zu beleben. Aufgrund fehlender Aufarbeitung und Umsetzung gemeinwirtschaftlich-kooperativer Praxis findet sie dafür aber kein angemessenes Organisierungswissen vor. Aktuelle Beispiele für diese Aussage sind die Auseinandersetzung zum Kommunitarismus (Etzioni 1997) sowie die Bemühungen, über bürgerschaftliches Engagement oder Gemeinwesenarbeit¹⁶ mehr Menschen zu gemeinwohlorientierten Aktivitäten zu bewegen.

Bei einer Reihe von Genossenschaftsgruppen lassen sich, ebenso wie bei den Umweltunternehmen gemeinwirtschaftliche Züge empirisch nachweisen. So betonen die Genossenschaftshistoriker Mersmann und Novy (1991, S. 31f.): „Die Genossenschaften sind zwar immer Hilfwirtschaften von Schwächeren – juristisch: Förder-

16 Ries et al. (1997); darin auch die Auseinandersetzung mit Genossenschaften als lokale Arbeitsorganisation anhand eines konkreten Beispiels von Elsen (1998, S. 131ff.).

wirtschaften der Mitglieder –, sie können aber erst dann als sozialreformerisch gelten, wenn sie nicht bloß der Besserstellung einer Sondergruppe dienen, wenn umgekehrt also die wirtschaftlichen Vorteile der genossenschaftlichen Organisation prinzipiell verallgemeinerungsfähig sind. Die mittelständischen Genossenschaften ... streben die Verbesserung der Marktausgangslage ihrer Mitglieder an; sozialreformerische Genossenschaften verstehen sich als Substitute zu Privateigentum und Marktwirtschaft (Kooperation statt Konkurrenz, Solidarismus). Dass diese Unterscheidung keine konstruierte, sondern eine reale ist, zeigt die Geschichte der Genossenschaftsverbände ... Und immer spaltete man sich entlang dieser Grunddifferenz ...“.

Genossenschaftliche Gemeinwirtschaftlichkeit heißt Verallgemeinerungsfähigkeit der ansonsten ausschließlich auf die Mitglieder orientierten Förderinteressen. Das bedeutet auch Einschluss solcher Zwecke, die weder unmittelbar noch mittelbar wirtschaftlich fördernd wirksam sind und im Gegensatz zu einem ökonomistischen Verständnis des Förderauftrags stehen. Thiemeyer (1990, S. 326ff.) bemüht sich, eine konkrete Fassung der als „sozialreformerisch“ qualifizierbaren Kriterien zu formulieren:

- Gewinnverzicht, -begrenzung oder zumindest eine andere Form der Gewinnverwendung als in sonstigen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen;
- Bedarfswirtschaftlichkeit bzw. optimale Bedarfsdeckung;
- Überschussverteilung gemäß Inanspruchnahme und nicht gemäß Kapitalanteilen;
- Eliminierung des Marktes durch Identität von Mitglied und Kunde;
- demokratische Organisationsstruktur;
- gesamtwirtschaftliche Zielsetzungen wie die des Kooperatismus bzw. die einer Kooperationswirtschaft;
- Zusammenschluss zur Unterstützung von sozial oder wirtschaftlich gefährdeten Gruppen;
- Hilfe zur Selbsthilfe durch Eigenverantwortung und Selbstverwaltung;
- Entwicklung von Gemeinschaftsgeist und Solidarität.

In Anlehnung an den engagierten Genossenschaftswissenschaftler Engelhardt kann vor diesem Hintergrund auch beim Förderziel zwischen verschiedenen Genossenschaftsarten unterschieden werden (Engelhardt 1985, S. 46). Es gibt Genossenschaften,

- die sich ausschließlich der Förderung ihrer Mitglieder widmen wollen (Fördergenossenschaften);
- die sich neben der Förderung der Mitglieder als Hauptziel auch der Erfüllung gruppenspezifischer Aufgaben, beispielsweise sozial schwacher Haushalte, verpflichtet fühlen (gruppenwirtschaftliche oder schichtspezifische Genossenschaften);
- die neben der Mitgliederförderung auch öffentlichen Interessen beispielsweise durch Selbstverpflichtung zur Umweltverantwortung dienen wollen (gemeinwirtschaftliche Genossenschaften).

Bei dieser Vielfalt genossenschaftlicher Unternehmen erweist sich der Versuch einiger Vertreter der Revisionsverbände in Deutschland, aber auch mancher Genossenschaftswissenschaftler, nur den ersten Typus als Genossenschaft zu akzeptieren, als einseitige Durchsetzung eigener ideologischer Fixierung. Gleichzeitig ergeben sich hier konkrete Ansätze einer Zusammenarbeit, wenn Gewerkschaften sich nicht allein als Interessenvertretungsorganisation abhängig Beschäftigter verstehen, sondern auch gesellschaftspolitisches Engagement zu ihrem Selbstverständnis gehört.

6.4 Unterstützung bei der Nutzung der genossenschaftlichen Rechtsform

Die aktuellen Erfahrungen mit vielen Kooperativen veranschaulichen, dass in dieser Form der wirtschaftlichen Zusammenarbeit eine besondere Energie für die Schaffung neuer Arbeitsplätze und die Bewältigung sozialer und ökologischer Defizite liegt. Auf diese Weise werden Existenzgründungen möglich, die in anderen Formen nie hätten verwirklicht werden können. Deutlich wird aber auch, dass nicht jede soziale Gruppe zu diesem gemeinsamen „Kraftakt“ in der Lage ist. Die Mitglieder gelungener Genossenschaftsgründungen gehören meist nicht zu den besonders schlecht gestellten Schichten in der Gesellschaft. Dies wird teilweise mit dem Begriff Genossenschaftsfähigkeit angesprochen. Das bedeutet, dass weitere Faktoren hinzukommen müssen, damit eine ausreichend hohe Organisationsfähigkeit und -bereitschaft besteht. Bei den verschiedenen Formen neuer Kooperativen sind dies berufliche Interessen und ähnliche soziale Interaktionsmuster, die es ihnen ermöglichen, sich gegenüber anderen als eigenständige Gruppe zu definieren. Auf diese Weise verfügen sie auch über ein eigenes Selbstbild, mit dem sie sich identifizieren.

Diese angedeuteten sozialen Umfeldbedingungen verdeutlichen, dass sich durch rechtliche Bestimmungen und Anreize vieles nicht regeln lässt. Das ändert aber nichts daran, dass in der Bundesrepublik Deutschland die strukturellen Voraussetzungen für Kooperativen verbessert werden müssten.¹⁷ Bei den hier beschriebenen Kooperativen fehlt die genossenschaftliche Organisationsform als klar erkennbares Orientierungs- und Identifikationsmuster. Sie greifen vergleichsweise selten auf die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft zurück, sondern entwickeln nach eigenen Überlegungen und oft mit hohem Aufwand eigene kooperative Strukturen. Auf diese Weise geht viel Energie allein für die Entwicklung geeigneter Strukturen verloren.

Hintergrund dafür ist das Behüten der genossenschaftlichen Rechtsform. Nur wer Mitglied in einem genossenschaftlichen Prüfungsverband wird und die Hürde der Gründungsprüfung übersprungen hat, bekommt die registergerichtliche Eintragung als e.G., als eingetragene Genossenschaft. Dies beinhaltet die grundsätzlich erforderliche Voraussetzung für das Nutzen dieser Rechtsform. Erst wenn ein staatlich anerkannter genossenschaftlicher Revisionsverband einem gründungswilligen Zusam-

17 Siehe auch Flieger (1997b, S. 226).

menschluss von Personen nach einer Prüfung bescheinigt, dass eine Gefährdung der Belange der Mitglieder und Gläubiger nicht zu erwarten ist, erfolgt diese Eintragung.

Damit stellt die Gründungsprüfung für kleine ökologisch-partizipative Unternehmen eine hohe Barriere dar. Sie ist für neue Genossenschaften, die sich in der Aufbauphase fast immer in einer Überforderungssituation befinden, ausgesprochen zeitaufwendig und kostenintensiv. Aufwendungen von 5.000 bis 10.000 DM allein schon an Prüfungskosten für Neugründungen sind keine Seltenheit. In mehreren Fällen wurde von Verbänden sogar eine Vorauszahlung solcher Beträge gefordert, bevor sie überhaupt bereit waren, tätig zu werden. Hinzu kommt, dass der Zeitraum zwischen der Gründungsversammlung und der Eintragung ins Genossenschaftsregister selten unter einem halben Jahr liegt, sich in vielen Fällen aber durch die umständlichen Bearbeitungsverfahren der Verbände schnell auf ein Jahr und länger belaufen kann.

Durch die Struktur des Genossenschaftswesens in Deutschland wird ein als „Prüfungsfalle“ zu bezeichnender Regelkreis in Gang gesetzt: Die Bestimmungen für die gesetzliche geregelte Prüfung begründen potentielle Haftungsansprüche von Dritten gegenüber den Verbänden, wenn die Prüfung bei potentiellen Risiken diese nicht kritisch beleuchtet und im Prüfungsbericht darauf verweist bzw. bei einem entsprechenden Verdacht das Testat für die Anerkennung verweigert. Auch wenn real Haftungsansprüche gegenüber den Genossenschaftsprüfern bei Fehlern bisher nicht bekannt wurden, bestärkt dies die Genossenschaftsprüfer in ihrem Verhalten, Neugründungen mit hohen Hürden vor Erteilung des Unbedenklichkeitstestats zu konfrontieren. Die Prüfungsverbände pflegen auf diese Weise das Image des hochsolventen Genossenschaftswesens. Dies und die mehr oder weniger strengen Prüfungen haben abschreckende Wirkungen auf Gründungswillige.

Hinzu kommt, dass viele Gründungen gerade im Umweltbereich die Prüfer mit neuen Unternehmensideen konfrontieren, die diese nicht beurteilen können. Weder die Branche noch die eigentliche Geschäftsidee liegt in ihrem Kenntnisbereich, sobald sie auf innovativen Überlegungen beruhen. Wie soll ein bisher nur in traditionellen Branchen aktiver Prüfer die Zukunftschancen einer Photovoltaikfabrik, einer Holzhandelsgenossenschaft mit Holz aus naturnaher Waldbewirtschaftung oder eines ökologischen Garten- und Landschaftsbetriebes beurteilen? Dies sind nur drei Geschäftsfelder von Unternehmen, bei deren Gründung Schwierigkeiten mit Prüfungsverbänden auftraten.

Dass bei solchen Gründungen Risiken vorliegen, lässt sich schon ohne Einblick in die Unterlagen voraussagen. Unternehmensgründungen sind schon fast per Definition mit einem Unternehmerwagnis verknüpft. Dies angemessen zu beurteilen, überfordert jeden Prüfer. Die Folge: Sie bleiben auf der sicheren Seite und lehnen das Ausstellen eines Unbedenklichkeitstestats ab. In vielen Fällen erfolgt dies nicht direkt, sondern durch Verzögern der Entscheidung, Äußern von Bedenken, Anfordern weiterer Unterlagen etc. Oftmals muss deshalb ein Negativtestat gar nicht erst erstellt werden, weil Gründungswillige nach einem gewissen Zeitraum den Gründungsversuch einer eingetragenen Genossenschaft entnervt abbrechen und auf eine andere Rechtsform ausweichen. Dass die Werte der neuen genossenschaftlichen

Ansätze denen der etablierten Genossenschaften und ihrer Vertreter diametral entgegenstehen, ist nur eine weitere Erklärung für die fehlenden intensiveren Verknüpfungen zwischen etablierten Genossenschaften und partizipativen Umweltunternehmen sowie des fehlenden Identifikationsgehalts des Genossenschaftsbegriffs für neue Genossenschaften in Deutschland.

Hinzu kommt, dass bei vielen neuen Kooperativen die genossenschaftliche Rechtsform schon allein aufgrund ihrer Größe in der Gründungs- und Aufbauzeit nicht in Frage kommt. Gegenwärtig liegt die Mindestmitgliederzahl bei sieben. Drei oder vier Gründer sind aber keine Seltenheit, sodass auch ohne die Barriere einer restriktiven Gründungsprüfung allein aus quantitativen Gründen die Genossenschaft als Rechtsform nicht in Frage kommt. Selbst wenn aber gesetzlich diese Zahl gesenkt wird und sich das Verhalten der Verbände durch zunehmenden Wettbewerbsdruck durch das Entstehen neuer Verbände verändert, ist die genossenschaftliche Rechtsform für Kleinkooperativen letztlich nicht attraktiv. Die hohen Prüfungskosten und der bürokratische Aufwand werden dem übersichtlichen Charakter und den ökonomischen Möglichkeiten von kleinen Genossenschaften nicht gerecht. Insofern bleiben sie gezwungen, auf andere Rechtsformen auszuweichen und sich in den beschriebenen „selbstgeschneiderten“ Rechtskleidern zu organisieren.

Unter diesen Bedingungen ist mit einer schnelleren Ausbreitung ökologisch-partizipativer Unternehmen mit einem gemeinsamen, sich wechselseitig fördernden und damit sich tragenden Selbstverständnis nicht zu erwarten. Hier könnten die Gewerkschaften als etablierte Organisation stützend tätig werden, indem sie sich für eine stärkere Popularisierung und Handlichkeit der genossenschaftlichen Rechtsform einsetzen, in der sich Arbeitnehmerpositionen, Selbstverantwortung und ökologisches Handeln leichter umsetzen lassen. Letztlich lässt sich ein entscheidender Durchbruch nur erreichen, indem die für Kooperativen vorgesehene Rechtsform, die eingetragene Genossenschaft, verstärkt gewählt wird, wenn die Zusatzkosten der genossenschaftlichen Rechtsform für Kleinbetriebe erheblich gesenkt werden. Auch sonst ist zur Erhöhung ihrer Attraktivität eine Reihe von Maßnahmen möglich:

- Stärkere Öffnung der Genossenschaft als Rechtsform wie zu ihrer Entstehungszeit für die Selbsthilfe wirtschaftlich Ausgegrenzter und zusätzlich für soziale Selbsthilfegruppen mit wirtschaftlichen Charakter (teilgeschützte Beschäftigungsverhältnisse).
- Übernahme der Kosten für eine betreuende Gründungsprüfung durch den Staat für Kleinkooperativen analog den Beratungszuschüssen für Einzelunternehmer – aber zu 80% oder 90% der Kosten.
- Anerkennung der kollektiven Selbsthilfe in Form von Genossenschaften mit einem speziell zu entwickelnden Instrumentarium ähnlich dem Gemeinnützigkeitsgesetz, besonders für Sozial- und Umweltgenossenschaften.
- Erleichterungen für gemeinnützige Genossenschaften bei Steuern, Abschreibungen, Auftragsvergaben etc. je nach Grad der eingegangenen Selbstverpflichtung, bezogen auf benachteiligte Zielgruppen, Gewinnverzicht, Kapitalneutralisierung, ökologische Verantwortlichkeit usw.

- Entwicklung besonderer Unterstützungsmöglichkeiten für sozialpolitisch und ökologisch tätige Genossenschaften bei satzungsmäßiger Selbstverpflichtung (Privatisierung öffentlicher Aufgaben) beispielsweise durch Sachkapital in Form von Räumen und Ausstattung.
- Ermöglichen des Status der fördernden Genossen bzw. der fördernden Genossinnen im Rahmen der Rechtsform der Genossenschaft, die dem Unternehmen ausdrücklich beitreten können, ohne wirtschaftliche Vorteile zu erhalten.
- Einführung eines Kontrollgremiums fördernder Genossenschaftsmitglieder mit Kontrollrechten bei nichtwirtschaftlichen, besonders umweltpolitischen Zielsetzungen bei gleichzeitig auch umfassenden Informationsrechten über die wirtschaftliche Situation der Genossenschaft.
- Anerkennung der steuerlichen Abzugsfähigkeit fördernder Genossenschaftsanteile, solange sie in der Genossenschaft angelegt sind bzw. wenn sie als Spende eingebracht werden.
- Unterstützungen bei der Entwicklung eigenständiger bundesweiter Prüfungsverbände für Produktiv-, Umwelt- und Sozialgenossenschaften bzw. für kleine und mittlere Genossenschaften.

7. Zusammenfassung

7.1 Soziale und ökologische Impulse für eine Strategie nachhaltiger Entwicklung

Die dargestellten Unternehmen weisen eine Reihe von Charakteristika auf, die für die sozialen und ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeitsdiskussion wichtige Impulse bieten. Ausgangspunkt dafür ist ihre grundsätzliche Ausrichtung: Kapitalverwertung als dominantes Wirtschaftsziel wird abgelehnt. Sie integrieren die Perspektive der Reproduktion und sind nicht ausschließlich auf Vermarktung und Gewinnmaximierung ausgerichtet. Vor diesem Hintergrund fördern betriebliche Formen gemeindenaher ökologischer Versorgung die lokale Dimension der Wirtschaft durch Nutzung der lokalen humanen, sozialen, kulturellen und materiellen Ressourcen, indem sie der sozialkulturellen Logik des Gemeinwesens folgen.

Abgesehen von einigen äußerlichen Ähnlichkeiten vor allem im Hinblick auf die Flexibilität der Arbeitsformen, stellen ökologisch-partizipative Betriebe idealtypisch eine der wichtigsten Gegentendenzen zur Globalisierung dar. Sie nehmen einen gewichtigen Stellenwert im Hinblick auf die erforderliche Remoralisierung, besser noch: Renormativierung von Ökonomie ein. Insofern können sie als Experimentierfeld bei der Suche nach Antworten gesehen werden: Wie könnte ein Bündel weithin konsensfähiger Normen aussehen, das nachhaltiges wirtschaftliches Handeln weltweit mit Aussicht auf Verwirklichung ermöglicht?

Auch stellen sie Gegenpole dar durch ihre Kleinteiligkeit, in der Einschränkung von Hierarchien, in der Ablehnung des Profitprinzips und durch das Ausfüllen exemplarischer Nischen. Auf diese Weise wird gezeigt, dass auch etwas anderes möglich ist als die herkömmlichen Formen des Wirtschaftens. Als zivilgesellschaftliche Zusammenschlüsse ohne staatliches Gewaltmonopol und durch ihre Gebrauchswertorientierung positionieren sie sich für die Zukunft weiterhin als Alternative. Stichworte hierfür auf der überbetrieblichen Ebene sind beispielsweise „fairer Handel“, „eigenständige Regionalentwicklung“, „lokale Ökonomie“, „Nicht-Regierungs-Organisationen“.

Schwerpunkte ihrer sozialen Innovationsfunktion sind Experimentierbereitschaft, Kapitalbeteiligung, Einbindung in Entscheidungen auf Unternehmens- und Arbeitsplatzebene sowie Einkommensnivellierung und Arbeitszeitflexibilität:

- Bei ihren Mitgliedern tragen Betriebe ökologischer gemeindenaher Versorgung dazu bei, deren auf Gemeinschaft und Soziales gerichteten Fähigkeiten zu entwickeln. Einer ihrer Schwerpunkte liegt darin, die eigenen inneren Strukturen zu fördern. Entsprechend ist die innerbetriebliche Organisation gekennzeichnet durch ein *Experimentieren mit neuen Entscheidungs- und Managementformen*. Zu den sozialen Innovationen gehören die verschiedenen Partizipationsangebote. Das heißt, die Spannbreite und Vielfalt der Partizipationsformen in Unternehmen

- gemeindenaher ökologischer Versorgung ist vergleichsweise weit entwickelt. Sie gehen oft weit über den Grad der Partizipation hinaus, der bei traditionellen produktivgenossenschaftlichen Unternehmen praktiziert wird. Auf diese Weise entwickelt sich teilweise eine Unternehmenskultur, die sich als persönlicher, offener und identitätsstiftender erweist als in anderen Unternehmensformen.
- Die *gesellschaftsrechtliche Einbindung* der Beschäftigten gelingt bei den konsequent partizipativen Betrieben bis zu einer Größenordnung von etwa zehn Mitarbeitenden bei den Vollzeitbeschäftigten oftmals noch zu 100%. In großen Selbstverwaltungsunternehmen nimmt diese Einbindung immer mehr ab und pendelt sich in Richtung 50% oder 60% ein. In den meisten Fällen, zu knapp 50%, wird der doppelte Status als souveräner Inhaber und abhängig Beschäftigter durch zwei unterschiedliche Verträge organisiert, und zwar in der Rechtsform der GmbH. Entscheidend dafür ist der Gesellschaftsvertrag, der überwiegend in der Form eines GmbH-Vertrags die genossenschaftliche Struktur absichern hilft.
 - In größeren kooperativen Betrieben werden den Mitarbeitern, um den demokratisch Anspruch zu verwirklichen, über ein *Plenum bzw. eine Mitarbeiterversammlung* oftmals besondere Rechte eingeräumt. Dazu gehören auf jeden Fall umfassende Informationsrechte, aber häufiger auch Entscheidungs- oder Zustimmungsfunktionen in personellen oder wirtschaftlichen Angelegenheiten. In den meisten Fällen sind dies privatrechtliche Vereinbarungen mit dem Charakter einer Betriebsvereinbarung. Faktisch bekommen sie ihre Rechtsgültigkeit durch einen selbstbindenden Gesellschafterbeschluss, in dem die Gesellschafter der Übertragung eines Teils ihrer Rechte an alle längerfristig Mitarbeitenden mit einem gültigen Arbeitsvertrag übertragen. Entsprechend betonen auch Angestellte die offene Informationspolitik und die zum Teil sehr weit gehenden Mitbestimmungsmöglichkeiten. Insofern wird die Führungs- und Entscheidungsstruktur von 70% der nicht gesellschaftsrechtlich beteiligten Angestellten als partnerschaftlich bis sehr partnerschaftlich bezeichnet.
 - Die Unternehmen unterscheiden sich außerdem von anderen durch die großen *Gestaltungsfreiräume der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen*. Entscheidungen besonders in größeren Betrieben werden immer stärker delegiert und damit dezentralisiert. Über kleinere Investitionen, Auftragsannahmen, Bestellungen etc. und damit über Dinge, die zum alltäglichen Arbeitsablauf gehören, entscheiden viele Unternehmensmitglieder allein. Bei Entscheidungen mittlerer Reichweite erfolgt die Absprache mit den anderen Mitgliedern eines Arbeitsbereichs oder den zuständigen Abteilungen. In einzelnen Arbeitsbereichen anstehende Entscheidungen werden also gemeinsam von den dort Arbeitenden als Gruppenentscheidung gefällt. Sie fällen die operationalen Entscheidungen, indem sie sich wöchentlich oder vierzehntägig treffen. Auch Nichtgesellschafter bzw. Gesellschafteranwärter beschließen dort oftmals mit.
 - *Teilzeitverträge, Gleitzeit oder auch freie Zeiteinteilungen* sind, wenn dies aufgrund der Kundenstruktur, der Produkte oder der Art der angebotenen Dienstleistung keine Probleme bereitet, überproportional verbreitet. Hintergrund hierfür ist, dass die Mitglieder von Betrieben gemeindenaher ökologischer Versorgung über Arbeitszeit und -dauer meistens relativ autonom entscheiden können. Auf jeden

Fall werden die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter grundsätzlich stärker berücksichtigt als in herkömmlichen Unternehmen und entsprechend flexibel gehandhabt. Umgekehrt ist es auch selbstverständlich, dass bei hohem Arbeitsanfall Überstunden gemacht werden, wenn erforderlich, auch unbezahlt.

- In der Gründungs- und Aufbauphase lagen die Einkommen vieler ökologisch-partizipativer Unternehmen teilweise erheblich unter dem in der jeweiligen Branche Üblichen. Mittlerweile haben sich die Unterschiede, basierend auf gleicher Tätigkeit, gleichem Standort, und gleicher Qualifikation etc., zunehmend einander angepasst. Ungefähr ein Drittel zahlt nach Tarif. Nach Branchen und Alter sind hier noch Unterschiede zu verzeichnen. Innovativ ist dabei aber, dass hoch qualifizierte Arbeitskräfte und Personen in verantwortlichen Positionen im Vergleich zum Branchenschnitt niedrig bezahlt werden, während schlechter qualifizierte teilweise sogar besser gestellt sind als in herkömmlichen Betrieben. Einfache Tätigkeiten werden demnach meist besser als nach dem Tarif bezahlt. Das bedeutet, es gibt üblicherweise eine *geringere Differenzierung bei den Gehältern*. In früheren Jahren gehörte zum Selbstverständnis der meisten Betriebe dieses Sektors sogar der Einheitslohn.

Bei Mitgliedern ökologisch-partizipativer Unternehmen hätten sich ohne das politische bzw. weltanschauliche Selbstverständnis keine so intensiven inneren Bindungen zu ihrem Unternehmen aufbauen lassen, wie dies der Fall ist. Wäre die Mitgliedschaft ausschließlich an Formen der Kapitalbeteiligung gebunden, die sich als Folge der oftmals noch nicht konsolidierten wirtschaftlichen Situation materiell nicht auswirken, bliebe diese Art des unbewussten Personalmanagements wirkungslos. Insofern kommt der ideellen Prägung bei allen Betrieben der gemeindenahen ökologischen Versorgung ein zentraler Stellenwert zu. Wichtiger für die Identifikation als die intensive Beteiligung an der Unternehmenspolitik dürfte deshalb das Selbstverständnis sein, an der Erhaltung der Erde mitzuwirken.

Schwerpunkte der gemeinwesenorientierten ökologischen Innovation liegen in der regulierenden Einbindung in soziale Beziehungen, dem eigenverantwortlichen Umwelthandeln der Mitarbeiter, dem gezielten Umweltmanagement und der Ausrichtung auf ökologische Produkte bzw. Dienstleistungen.

- Im gemeindenahen Bereich sind soziale Beziehungen für das Entstehen und Funktionieren der skizzierten Betriebe zentral. *Eingebettet in soziale Netzwerke* gleichen hier menschliche Fertigkeiten und Beziehungen das Fehlen staatlicher Sicherheiten aus. Entsprechend entwickelt sich ein Netzwerk sozioökonomischen Handelns im informellen Bereich, das von nichtstaatlich geregelten gesellschaftlichen und kulturellen Organisationsformen geprägt ist. Sozialen Beziehungen kommt insofern in Teilbereichen der gemeindenahen ökologischen Versorgung eine wichtige Regulierungsfunktion zu. Auf diese Weise entstehen eigenständige Formen des Zusammenlebens und von Wirtschaftsabläufen. Nicht von ungefähr findet sich daher im informellen Sektor auch so häufig die Gemeinsamkeit oder unmittelbare Nachbarschaft von Wohnsitzen und Erwerb, die unmittelbare Nähe und Verquickung von Produktions- und Reproduktionssphäre. Diese Vermis-

- schung von Leben und Arbeiten enthält wichtige Gestaltungsvorgriffe für eine zukünftige nachhaltige Wirtschaft.
- Die Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen und *konkretes umweltverantwortliches Handeln* gehören bei fast allen Unternehmen aus dem Bereich der gemeindenahen ökologischen Versorgung zu den gewachsenen Selbstverständlichkeiten. Dazu zählt beispielsweise schon in der Aufbauzeit der umweltverträgliche Einkauf von Büromaterial, der Einsatz umweltfreundlicher Reinigungsmittel sowie Mülltrennung und -vermeidung etc. Auch wird Energieeinsparung immer wieder betont. Allerdings fehlen hier fast immer spektakuläre Umweltmaßnahmen, weil ein größerer Teil der Unternehmen im weniger belastend wirkenden Dienstleistungssektor arbeitet. Soweit ihnen das Gebäude nicht gehört, wird auch bei Gebäudedämmung, Stromerzeugung oder Heizungsanlagen nicht entsprechend ihren eigenen Ansprüchen agiert. Typisch ist demnach, dass sich für Umweltfragen die meisten Mitarbeitenden im Betrieb engagieren. Als typisch erweist sich, dass die Beachtung ökologischer Belange bei den Mitarbeitenden nicht nur im Betrieb, sondern auch privat verankert ist.
 - Als Musterbetriebe in dem Sinne, dass eine fundierte Bestandsaufnahme, ein Öko-Audit oder ein *systematisches Umweltmanagement* durchgeführt wird, zeichnen sich etwa ein Drittel der Firmen aus. Dies ist, wenn die Unternehmensgröße beachtet wird, relativ viel, da die meisten Unternehmen im Durchschnitt nicht über neun Mitarbeiter beschäftigen und selten die Größenordnung von 20 Beschäftigten überschreiten. In den übrigen Unternehmen führen die Mitarbeiter trotzdem die verschiedenen umweltverantwortlichen Aktivitäten von sich aus durch. Sie werden in den Arbeitsbereichen besprochen und dann als Aufgaben verteilt. Es gibt also jeweils jemanden der zuständig ist. Schwierigkeiten grundsätzlicher Art treten dabei kaum auf, abgesehen von der unterschiedlichen Sorgfalt jedes einzelnen Mitarbeiters.
 - Häufig lässt sich das Phänomen beobachten, dass innerbetriebliches Umweltmanagement das jeweilige Leistungsangebot am Markt widerspiegelt. Auch sind umweltverträgliches Handeln und regionale Orientierung teilweise eng miteinander verknüpft. Um entsprechende Ziele zu erreichen, wird versucht, die Entfernungen für die Beschaffung zu reduzieren, indem beispielsweise möglichst alle Materialien in Deutschland bezogen werden. Entscheidender ist allerdings, dass die Leistungsangebote dieser Unternehmen – *Umweltprodukte und -dienstleistungen* – als Innovationen anzusehen sind, durch die sie gegenüber etablierten Großunternehmen neben der Vielzahl an Wettbewerbsnachteilen (bei Preisen, Kapital, Markterfahrung, Kundenkenntnissen) in einem Bereich, dem Qualitätsfaktor Ökologie, über einen Wettbewerbsvorteil verfügen.

7.2 Perspektiven für eine Zusammenarbeit mit Gewerkschaften

„Lieber zum absoluten Existenzminimum und relativ wenig entfremdet arbeiten, als nicht einmal das Existenzminimum beziehen oder entfremdet nicht-arbeiten“ – nicht zuletzt dieser Grundsatz hat zu einer wechselseitigen Nichtbeachtung der Gewerkschaften und Betriebe gemeindenaher ökologischer Versorgung untereinander

geführt. Dabei könnte vor dem Hintergrund der zusammenfassend dargestellten sozialen und ökologischen Innovationen der skizzierten Betriebe eine wechselseitige „strategische Bereicherung“ erfolgen. Von gewerkschaftlicher Seite lassen sich die Betriebe als Lernfeld und als Modelle nutzen für das, was unter ökologischen und sozialen Gesichtspunkten selbst in Kleinbetrieben möglich ist. Dies hätte für die Gewerkschaften einen mehrfachen Nutzen. Zum einen würden sie sich stärker als bisher mit Klein- und Mittelbetrieben auseinandersetzen, in denen die Gewerkschaften traditionell wenig verankert sind. Zum anderen brauchten sie nicht mit abstrakten politischen Vorstellungen zu argumentieren, sondern könnten auf einen konkreten Erfahrungsschatz zurückgreifen.

Dies hätte den Vorteil, dass dabei nicht auf veraltete Weltbilder zurückgegriffen werden müsste, sondern auf Beispiele, denen in verschiedenen gesellschaftspolitischen Zukunftsszenarien ein Vorgriff auf die Arbeitswelt von morgen zugeschrieben wird. Klassische Themenfelder der Gewerkschaften wie Mitbestimmung auf Unternehmensebene und am Arbeitsplatz, Arbeitszeitmodelle, Beteiligung am Produktivvermögen ließen sich so innovativ und anschaulich aufbereiten. Betriebe gemeindenaher ökologischer Versorgung als Thema gewerkschaftlicher Bildungs- und Nachwuchsarbeit wären die Konsequenz mit der Folge, dass wichtige Themenfelder der Arbeitswelt von morgen von den Gewerkschaften stärker als bisher inhaltlich besetzt werden könnten.

Umgekehrt sind auch ökologisch-partizipative Betriebe zur intensiveren Verbreitung ihrer ideellen bzw. politischen Ziele auf engagierte Bündnispartner angewiesen. Bestehende unzureichend ausgebaute Formen der Zusammenarbeit mit sogenannten NGOs, Nichtregierungsorganisationen, könnten so eine systematische, politikerfahrene Bereicherung erhalten. Dies ließe sich verstärken, wenn von gewerkschaftlicher Seite dem Versuchs- und Irrtumsverfahren, mit dem sich viele Betriebe gemeindenaher ökologischer Versorgung ihr Wissen über eine verantwortungsvolleren Wirtschaftsweise angeeignet haben, eine systematische Theorie- und Konzeptentwicklung an die Seite gestellt würde.

Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Betrieben gemeindenaher ökologischer Versorgung liegen besonders in der Förderung ihrer Verbreitung und Neugründung, in der Hervorhebung als Alternative zur Auslagerung von Arbeitsplätzen in ungeschützte Bereiche und als arbeitnehmerinteressenverträglichere Alternative zur Privatisierung sowie in der Unterstützung verschiedener Formen der betrieblichen Zusammenarbeit zur Effektivierung einer daran anknüpfenden Gewerkschaftsarbeit:

- Umweltgenossenschaften können als Handlungsrahmen für eine nachträgliche berufliche Sozialisation gesehen werden, die sich mit anderen Instrumenten der Arbeitsmarktpolitik wie Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen oder Beschäftigungsgesellschaften nicht erreichen lässt. Unterscheiden sie sich doch ausgeprägt von herkömmlichen Unternehmen durch die zusätzliche Möglichkeit, für ihre Mitglieder Selbstbewusstsein und Perspektive zu entwickeln. Die höhere Selbstverantwortung und die gleichberechtigte und gleichverantwortliche Auseinandersetzung über die Entwicklung des eigenen Betriebes sind insofern ein Argument für das genossenschaftliche Experiment auch unter beschäftigungspolitischen Über-

legungen. Anstatt also in andere Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsförderkonzepte viel Engagement und Geld hineinzustecken, erscheint es sinnvoll, die *Verbreitung und Neugründung* von Unternehmen zur gemeindenahen ökologischen Versorgung zu *unterstützen*, um so mehr selbstbestimmte, soziale und ökologische Arbeitsplätze zu erhalten.

- Als Grundpfeiler gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit gilt noch immer überwiegend der fortwährende Verteilungskampf zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Diese Fixierung hindert die Gewerkschaften an einer flexiblen und damit wirkungsvolleren Reaktion auf Veränderungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt. Von Seiten der Gewerkschaften dürfte es von Interesse sein, stärker bei der gegenwärtigen Durchdringung des Wirtschaftslebens mit neuen Arbeitsformen und Rollenveränderungen „mitzumischen“. Die Doppelrolle ökologischer Betriebe gemeindenaher Versorgung als sozialinnovative Pioniere bei gleichzeitiger Beharrungstendenz der Arbeitnehmeridentität in solchen Unternehmen macht sie zu einer sozialpolitischen Alternative zur fortschreitenden Auslagerung von Arbeitskräften in mehr oder weniger freiwillig gewählte selbständige Existenzen (prekäre Beschäftigungsverhältnisse). Entsprechend können sie von gewerkschaftlicher Seite als *Alternative zur Auslagerung von Arbeitsplätzen in die ungeschützten Bereiche* geringfügiger Beschäftigung oder der Leiharbeitsfirmen dargestellt werden.
- Beschäftigte im Recyclingsektor, Arbeiterinnen im Garten- und Grünanlagenbereich, Transportarbeiter und Reinigungskräfte oder andere „schwache“ Berufsgruppen können sich zu genossenschaftlichen Unternehmen zusammenschließen und sich damit sicherere Arbeitsplätze mit besseren Möglichkeiten schaffen. Das Herausdrängen aus dem sozial- und arbeitsrechtlichen Beschäftigungsbereich geht häufig einher mit dem Privatisieren vormals öffentlicher Dienstleistungen. Die produktivgenossenschaftlich gestaltete Unternehmen stellen eine *arbeitnehmerinteressenverträglichere Alternative zur Privatisierung* dar. Da auf diesem Weg eine Einbindung in das arbeits- und sozialrechtliche Sicherungssystem vorprogrammiert ist, sollten eigentlich keine grundlegenden Einwände von gewerkschaftlicher Seite gegenüber einer verstärkten Unterstützung ökologisch-partizipativer Unternehmen bestehen.
- Zusammenarbeit stellt als betriebsexternes Gegenstück zu Partizipation bei vielen Unternehmen der alternativen Szene einen Wert dar. Sie wird aber stärker als Partizipation instrumentell-pragmatisch gehandhabt. Kooperation lässt sich umschreiben als freiwillige Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen mit der Absicht, ohne Aufgabe der grundsätzlichen Entscheidungsfreiheit gemeinsame Ziele wie Leistungsfähigkeit, Rationalisierung oder Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Auch ideelle Gründe der Zusammenarbeit sind eingeschlossen. Solche *Formen der betrieblichen Zusammenarbeit zu unterstützen* und damit die verschiedenen Themen, die von Gewerkschaftsseite als zukunftssträftig angesehen werden, nicht nur mit einzelnen Modellbetrieben, sondern mit Betriebszusammenschlüssen besonders wirkungsvoll aufzubereiten und zu verbreiten, erscheint insofern ein weiterer sinnvoller Ansatz „strategischer Kooperation“.

Im Unterschied zu sonstigen Unternehmen sind, neben den wirtschaftlichen und umwelttechnischen Erfordernissen, stärker die damit einhergehenden persönlichen und sozialen Zusammenhänge zu beachten. Unter diesem Blickwinkel wurde auch von sozialinnovativem Management als erfolgversprechendem Ansatz für die Stabilisierung von Betrieben im Bereich ökologischer gemeindenaher Versorgung gesprochen. Denn Ziel ist es, nicht nur bei Dienstleistungen oder neuen Kommunikationsmitteln innovativ zu sein, sondern gleichzeitig auch bei deren sozialer Ausgestaltung. Die Weiterentwicklung wirtschaftlicher Prozesse mit sozialen Innovationen, so dass sie den jeweils aktuellen Anforderungen an Zukunftsfähigkeit genügen, wird somit als sozialinnovatives Management bezeichnet.

In diesem Zusammenhang könnte an Versuchen einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, wie sie Anfang der siebziger Jahre thematisiert wurde, angeknüpft werden. Unter dem Stichwort Betriebswirtschaftslehre sozialinnovativen Managements wären dann Themen wie Leitung, Kontrolle und Entscheidungsfindung gezielt aufzubereiten, um Betriebe für nachhaltiges Wirtschaften handlungsfähig zu machen. Denn der zum Bestehen am Markt unabdingbare hohe Grad an Kooperation, Partizipation und Information ist keinesfalls durch die Rechtsform oder die Gründungsmotivation gesichert. Auch die innovative, von metaökonomischen Zielen getragene Ausrichtung vieler Betriebe gemeindenaher ökologischer Versorgung ist immer wieder im Lebenszyklus – von den idealistischen Anfängen bis zur ökonomistischen Institutionalisierung – vom Verschwinden bedroht.

Mit Hilfe der Gewerkschaften könnten deshalb für und anhand der Betriebe ökologischer gemeindenaher Versorgung besonders aufbereitet werden: ein Baukastensystem sozialinnovativen Managements, Steuerungsinstrumentarien für das Hineinwachsen neuer Betriebsmitglieder in die materielle und immaterielle Beteiligung sowie die Entwicklung von Konzepten unterschiedlicher Mitbestimmungsvarianten für kleine und mittelständische Unternehmen:

- Grundsätzlich benötigen partizipativen Umweltunternehmen ein breites Handlungsinstrumentarium für Problemlösungen, damit sie ihre Aufgaben und Leistungsangebote auch zukünftig glaubwürdig und erfolgreich vertreiben oder umsetzen. Sozialinnovatives Management bzw. eine Betriebswirtschaftslehre der Kooperative sind allerdings keine fertigen Konzepte, sondern müssen erst noch in Form eines *Baukastensystems sozialinnovativen Managements* ausgearbeitet werden. Beispiele für solche Bausteine können sein: demokratische Unternehmensplanung, teamorientierte Koordination, kollektive Personalentwicklung, solidarische Finanzierung, genossenschaftliche Beteiligung, konstruktive Konfliktbehandlung, föderale Vernetzung, dialogisches Marketing, umweltverantwortliche Beschaffung. Für all diese Module könnten von gewerkschaftlicher Seite Konzepte nach eigenen Prioritäten entwickelt oder zumindest deren Entwicklung unterstützt werden.
- Viele eingespielte Gruppen scheuen die Belastung und Konflikte, die mit der gleichberechtigten Integration neuer Mitarbeiter verbunden sind. Insofern verliert sich nach der Aufbauphase oftmals das Interesse, weitere Mitglieder aufzunehmen. Dies führt im Falle eines hohen Anspruchs an das Ideal der Kooperative, dass keine weiteren Arbeitsplätze geschaffen werden. Die Anzahl der Mit-

glieder der Kooperative stagniert. Insofern müssten *Steuerungsinstrumentarien für ein Hineinwachsen in die materielle und immaterielle Beteiligung* entwickelt werden, damit die ursprüngliche Dynamik der Arbeitsplatzentwicklung beibehalten oder wieder neu aktiviert wird.

- In allen größeren Betrieben verringern sich die basisdemokratischen Strukturen und plenaren Entscheidungsformen, obwohl die jahrelangen Erfahrungen und gestiegene Qualifizierung den Einzelnen in Richtung gleichberechtigte Entscheidungsbeteiligung qualifiziert haben. Das heißt, die Fähigkeit zur Partizipation ist gestiegen bei gleichzeitiger Desillusionierung, in welchem Maße sie sich verwirklichen lässt. Mit der parallel laufenden Professionalisierung werden Entscheidungen stärker in Arbeitsbereiche oder Abteilungen delegiert und damit dezentralisiert. Gleichzeitig gibt es für die wichtigen unternehmensübergreifenden Alltagsentscheidungen fast immer ein Gremium, das mehr Personen als die Geschäftsführung im engeren Sinne umfasst. Diese Entwicklungsdynamik der Partizipation könnte und sollte von gewerkschaftlicher Seite zu einem Konzept möglicher und sinnvoller *Mitbestimmungsvarianten für kleine und mittelständische Unternehmen* ausgearbeitet werden als Alternative zu deren oftmals eher patriarchalischen Struktur. Auf diese Weise würde sich die Chancen der Gewerkschaften verbessern, in Kleinbetrieben Fuß zu fassen, in denen keine institutionelle Interessenvertretung in Form eines Betriebsrates vorgeschrieben ist. Sie könnten so in Unternehmen wieder Mitglieder gewinnen, in denen der gewerkschaftliche Organisationsgrad sich bisher als sehr gering erweist.

Literaturverzeichnis

- Bärsch, Jürgen/Beywl, Wolfgang/Flieger, Burghard/Klemisch, Herbert/Lemke, Manfred J. (1991): Der Ökologiemarkt für Kleinunternehmen, Darmstadt
- Beywl, Wolfgang (1983): Alternative Ökonomie – Modell zur Finanzierung von Selbsthilfeprojekten?, in: Bertels, Lothar/Nottenbohm, Hans-Gerd (Hg.): ... außer man tut es! Beiträge zu wirtschaftlichen und sozialen Alternativen, Bochum, S. 91-101
- Beywl, Wolfgang/Brombach, Hartmut/Engelbert, Matthias (1984): Alternative Betriebe in Nordrhein-Westfalen. Bestandsaufnahme und Beschreibung von alternativ-ökonomischen Projekten in NRW, hrsg. vom Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
- Beywl, Wolfgang/Flieger, Burghard (1993): Genossenschaften als moderne Arbeitsorganisation, Dreifachkurseinheit, hrsg. von der Fernuniversität Gesamthochschule Hagen, Hagen
- Beywl, Wolfgang/Helmstädter, Wolfgang/Jentgens, Stephanie/Schramm, Udo (1990): Betriebe in Selbstverwaltung. Eine empirische Untersuchung in Nordrhein-Westfalen, Darmstadt
- Brink, Antje (1992): Alternativen in der Erzeuger-Verbraucher-Beziehung. Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften: Ein Weg der Direktvermarktung und der Stadt-Land-Partnerschaft, in: „arbeitsergebnisse“, hrsg. von der AG Ländliche Entwicklung, Heft 21
- Cable, John/FitzRoy, Felix: (1979): Kooperation und Produktivität: Einige Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland, IIM/79-19 (Veröffentlichungsreihe des Internationalen Instituts für Management und Verwaltung, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung), Berlin
- Cobelli, Maria Teresa (1996): Neue kooperative und soziale Unternehmensformen, in: Schroedter, Elisabeth/Soltwedel-Schäfer, Irene/Wolf, Frieder Otto (Hg.): Handlungsstrategien gegen Arbeitslosigkeit, Armut und soziale Ausgrenzung, Dokumentation zur Fachtagung vom 11. bis 12. Mai 1995 in Brüssel, Hamburg
- Draheim, Georg (1967): Die Ökonomisierung der Genossenschaften, Göttingen
- Effinger, Herbert (1991): Individualisierung und neue Formen der Kooperation. Bedingungen und Wandel alternativer Arbeits- und Angebotsformen, Wiesbaden
- Eisenberg, Christiane (1985): Frühe Arbeiterbewegung und Genossenschaften, Bonn
- Elsen, Susanne (1997): Gemeinwesen als Ort der Existenzsicherung, in: Ries, Heinz A./Elsen, Susanne/Steinmetz, Bernd/Homfeldt, Hans-Günther: Hoffnung Gemeinwesen. Innovative Gemeinwesenarbeit und Problemlösungen in den Bereichen lokaler Ökonomie, Arbeitslosigkeit, Gesundheit, Benachteiligung, Neuwied
- Elsen, Susanne (1998): Gemeinwesenökonomie – eine Antwort auf Arbeitslosigkeit, Armut und soziale Ausgrenzung?, Neuwied
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1985): Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens. Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis, Darmstadt
- Esser, Klaus/Faltlhauser, Kurt (1974): Beteiligungsunternehmen, München
- Etzioni, Amitai (1997): Die Verantwortungsgesellschaft. Individualismus und Moral in der heutigen Demokratie, Frankfurt a.M.

- Flieger, Burghard (1984): Die soziale und politische Bedeutung produktivgenossenschaftlicher Betriebe, in: Flieger, Burghard (Hg.): Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung. Theorie, Erfahrungen und Gründungshilfen zu einer demokratischen Unternehmensform, München, S. 12-29
- Flieger, Burghard (1986): Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften. Über die Chancen einer neuen Kooperationsform, in: Schwendter, Rolf (1986): Die Mühen der Berge. Grundlegungen zur alternativen Ökonomie – Teil 1, München, S. 168-176
- Flieger, Burghard (1990): Professionsgenossenschaften als moderne Variante der Produktivgenossenschaft; in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hg.): Perspektiven der Genossenschaften: Impulse für eine demokratische Marktwirtschaft, Bonn, S. 54-64
- Flieger, Burghard (1992a): Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften, in Mändle, Eduard (Hg.): Genossenschaftslexikon Wiesbaden, Spalte 182f.
- Flieger, Burghard (1992b): Kooperatives Marketing für ökologische Produkte, in: Glauber, Hans/Pfriem, Reinhard: Ökologisch wirtschaften. Erfahrungen – Strategien – Modelle, Frankfurt a.M., S. 173-195.
- Flieger, Burghard (1993): Alternativbetriebe: Scheitern einer Illusion oder Motor auf dem Weg zu einer sozialen Ökonomie?, in: Fabrik für Handwerk, Kultur und Ökologie e.V. (Hg.): Ganz weit oben werden die Alternativen selten. Fünfzehn Jahre Fabrik, Freiburg, S. 40-45.
- Flieger, Burghard (1996): Gibt es eine genossenschaftliche Unternehmenskultur? Zur Vielfalt der Produktivgenossenschaften in der bundesdeutschen Wirtschaft, in: Nutzinger, Hans G.: Ökonomie der Werte oder Werte in der Ökonomie. Unternehmenskultur in genossenschaftlichen, alternativen und traditionellen Betrieben, Marburg, S. 61-95
- Flieger, Burghard (1997a): Erneuerbare Energie, in: netz (Hg.): Ökologie und Partizipation. Zwei Gesichter zukunftsfähigen Wirtschaftens, Bonn
- Flieger, Burghard (1997b): Partizipative Umweltunternehmen als Lernfelder für die Politik und Wirtschaft von morgen: Analyse, Theorie, Schlußfolgerungen, in: netz (Hg.): Ökologie und Partizipation. Zwei Gesichter zukunftsfähigen Wirtschaftens, Bonn
- Flieger, Burghard (1997c): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie. Fallstudie. Stabilisierungshilfen, 2. Aufl. Marburg
- Flieger, Burghard (1998a): Alternativer Genossenschaftstag (Protokoll), in: Rundbrief Alternative Ökonomie, hrsg. vom Theoriarbeitskreis Alternative Ökonomie, Nr. 84, 4
- Flieger, Burghard (1998b): Pilotprojekt „Belegschaftsbesitz- und Beschäftigung“, unveröffentlichte Expertise im Auftrag des Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation, Freiburg
- Flieger, Burghard (1999): Genossenschaftsgründungen mit Kombilohn. Chancen zur Existenzsicherung von Sozialhilfeempfängern, BBJ Consult INFO, Ausgabe I 1999, Nr. 56, Berlin
- Flieger, Burghard (1998): Sozialgenossenschaften: Neue Kooperativen zur Lösung gemeindenaher Aufgaben, in: Klöck, Tilo (Hg.): Solidarische Ökonomie und Empowerment, S. 137-160
- Flieger, Burghard/Nicolaisen, Bernd/Swendter, Rolf (Hg.) (1995): Gemeinsam mehr erreichen. Kooperation und Vernetzung alternativökonomischer Betriebe und Projekte, München
- Flieger, Burghard/Paling, Sabine (1987): Genossenschaften – eine aussterbende Rechtsform? Analyse der Genossenschaftsgründungen seit der Gesetzesnovellierung von 1973, in: CON-TRASTE Nr. 37, Heidelberg Oktober
- Guski, Hans-Günter/Schneider, Hans J. (1983): Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik. Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen auf die Praxis, Köln
- Heider, Frank/Hock, Beate/Seitz, Hans-Werner (1997): Kontinuität oder Transformation. Zur Entwicklung selbstverwalteter Betriebe. Eine empirische Untersuchung, Gießen

- Heider, Frank/Mevissen, Margreth/Bluem, Burkhard (1988): Fast wie im wirklichen Leben. Strukturanalyse selbstverwalteter Betriebe in Hessen, Gießen
- Hettlage, Robert (1990): „Kooperationsgeist“ in genossenschaftlichen Unternehmungen, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hg.): Kooperatives Management, Baden-Baden, S. 123-152
- Jacobi, Carola/Nieß, Thomas (1980): Hausfrauen, Bauern, Marginalisierte: Überlebensproduktion in „Dritter“ und „Erster“ Welt, Saarbrücken
- Klötzl, Gustav/Schneider, Hans (1990): Mitarbeiter am Erfolg beteiligen. Alle wichtigen Modelle und ihre praktische Einführung in mittlere und kleine Unternehmen, München
- Komlosy, Andrea/Parnreiter, Christof/Stacher, Irene/Zimmermann Susan (1997): Der informelle Sektor: Konzepte, Widersprüche und Debatten, in: Komlosy, Andrea/Parnreiter, Christof/Stacher, Irene/Zimmermann, Susan (Hg.): Ungeregt und unterbezahlt. Der informelle Sektor in der Weltwirtschaft. Frankfurt a.M., S. 9-30
- Kück, Marlene (1984): Entwicklung, Stand und Probleme der Alternativökonomie, in: Harms, Jens/Kiesel, Doron/Loesch, Achim von/Suin de Boutemard, Bernhard (Hg.): Alternativökonomie und Gemeinwirtschaft, Frankfurt a.M., S. 35-61
- Kück, Marlene (1990): Ansätze zur Entwicklung neuer Genossenschaftsformen in Westeuropa, in: Laurinkari, Juhani/Brazda, Johann (Hg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München, S. 688-715
- Lomnitz, Larissa (1992): Die unsichtbare Stadt: Familiäre Infrastruktur und soziale Netzwerke im urbanen Mexiko, in: Briesemeister, Dietrich/Zimmermann, Klaus (Hg.): Mexiko heute. Politik, Wirtschaft, Kultur, Frankfurt a.M., S. 419-435
- Maslow, Abraham Harold (1978): Motivation and Personality, New York
- Mersmann, Arno/Novy, Klaus (1991): Gewerkschaften – Genossenschaften – Gemeinwirtschaft. Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance?, Köln
- Metz, Egon/Schaffland, Hans-Jürgen (1988): Lang/Weidmüller, Genossenschaftsgesetz, Kommentar, Berlin
- Möller, Carola (1996): Feministische Ansätze zu einer alternativen Ökonomie, in: CONTRASTE Nr. 145, Heidelberg Oktober
- Mortsiefer, Hans-Jürgen (1977): Horizontale Absatzkooperation mittelständischer Handwerksbetriebe, Göttingen
- netz e.V. (Hg.) (1997): Ökologie und Partizipation. Zwei Gesichter zukunftsfähigen Wirtschaftens, Bonn
- Novy, Klaus (1984a): Die Ökonomie der Solidarität – Chancen und Grenzen der kollektiven Selbstversorgung durch genossenschaftliche Selbsthilfe, in: Projektgruppe Geschichte Bergischer Genossenschaften (Hg.): „Vorwärts-Befreiung“ – Genossenschaftliche Selbsthilfe im Bergischen Land, Essen
- Novy, Klaus (1984b): Genossenschaftsbewegung und Arbeiterbewegung, in: Meyer, Thomas/Miller, Susanne/Rohlfes, Joachim (Hg.): Lern- und Arbeitsbuch deutsche Arbeiterbewegung, Bd. 3, Bonn
- Novy, Klaus/Prinz, Michael (1985): Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft, Berlin
- o.V. (o.J.): Gemeinnützigkeitsrechtliche Behandlung von Beschäftigungsgesellschaften und ähnlichen Körperschaften, Verwaltungsanweisung des FinMin Nordrhein-Westfalen vom 11.3.1992 (5 0171 – 67 – VB 4).
- Paulesich, Reinhard (o. J.): Kooperative Unternehmensgründungen, unveröffentlichtes Manuskript am Interdisziplinären Institut für Umwelt und Wirtschaft, Wien (1996)

- Porada, Ludger/Wolz, Bettina (1990): Selbstverwaltung – kooperative Wirtschaftsformen in der Bewährungsprobe, Darmstadt
- Porter, Michael E. (1986): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt a.M.
- Rasche, Hans O. (o. J.): Kooperation als Reserve für mehr Wirtschaftlichkeit im Vertrieb und Marketing, Heiligenhaus.
- Ries, Heinz A./Elsen, Susanne/Steinmetz, Bernd/Homfeldt, Hans-Günther (1997): Hoffnung Gemeinwesen. Innovative Gemeinwesenarbeit und Problemlösungen in den Bereichen lokaler Ökonomie, Arbeitslosigkeit, Gesundheit, Benachteiligung, Neuwied
- Schamp, Eike W. (1989): Was ist informell? Eine Einführung aus der Sicht der Geographen, in: Schamp, Eike W. (Hg.): Der informelle Sektor. Geographische Perspektiven eines umstrittenen Konzepts, Aachen, S. 7-31
- Schwendter, Rolf (1986): Notate zur Kritik der alternativen Ökonomie, in: derselbe (Hg.): Die Mühen der Berge. Grundlegungen zur alternativen Ökonomie – Teil 1, München, S. 61-83
- Schwendter, Rolf (1998): Zusammenfassung der Tagung „Kapitalismus ohne Alternativen“, in: Rundbrief Alternative Ökonomie, hrsg. vom Theoriarbeitskreis Alternative Ökonomie, Nr. 84, 4
- Siebel, Wigand (1974): Einführung in die systematische Soziologie, München
- Sperling, Hans Joachim (1991): Ein Blick zurück: Arbeiterbewegung und Genossenschaften, in: Notz, Gisela/Heß, Klaus-Dieter/Buchholz, Ulrich/Bühler, Theo (Hg.): Selbstverwaltung in der Wirtschaft. Alte Illusion oder neue Hoffnung?, Köln, S. 27-39
- Teichert, Volker (1985): Das Modell der dualen Ökonomie. Möglichkeiten und Grenzen für ökologisch orientiertes Wirtschaften, in: Öko-Institut/Projektgruppe Ökologische Wirtschaft (Hg.): Arbeiten im Einklang mit der Natur. Bausteine für eine ökologische Wirtschaft, Freiburg, S. 308-337
- Theoriarbeitskreis Alternative Ökonomie (Hg.) (1996): Rundbrief Alternative Ökonomie, Nr. 77, 3/96 (Bestellbar über AG SPAK, Holzheimer Straße 7 89233 Neu-Ulm)
- Thiemeyer, Theo (1990): Zur Abgrenzung von Genossenschaften und Gemeinwirtschaft, Laurinkari, Juhani/Brazda, Johann (Hg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München
- Vandervelde, E. (1974): Neutrale und sozialistische Genossenschaftsbewegung (Ersterscheinen 1914), Berlin
- Velásquez, Rogelio Villegas (1975): Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften, Tübingen

Papers der Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

- P98-501** Jürgen Blazejczak, Eckart Hildebrandt, Joachim H. Spangenberg, Helmut Weidner: Arbeit und Ökologie – Ein neues Forschungsprogramm, 85 S.
- P99-501** IG Metall/WZB: Gewerkschaften und Ökologie. Forschungs- und Betriebsprojekte zu nachhaltiger Entwicklung (Dokumentation). Redaktion: Joachim Beerhorst/Anneli Rüling, 58 S.
- P99-502** Eckart Hildebrandt: Arbeit und Nachhaltigkeit, 39 S.
- P99-503** Felix Beutler, Jörg Brackmann: Neue Mobilitätskonzepte in Deutschland – Ökologische, soziale und wirtschaftliche Perspektiven, 80 S.
- P99-504** Volker Hielscher: Gewerkschaftsarbeit im Wohngebiet: Eine Antwort auf neue Herausforderungen der Gewerkschaften?, 29 S.
- P99-505** Sebastian Brandl, Ulli Lawatsch: Vernetzung von betrieblichen Interessenvertretungen entlang der Stoffströme – Alternativen zu dezentralisierten, den einzelnen Betrieb betreffenden Formen der Interessenvertretung, 46 S.
- P99-506** Carroll Haak, Günther Schmid: Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten – Modelle einer zukünftigen Arbeitswelt?, 44 S.
- P99-507** Eckart Hildebrandt: Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, 38 S.
- P99-508** Weert Canzler, Andreas Knie: Neue Mobilitätskonzepte: Rahmenbedingungen, Chancen und Grenzen, 33 S.
- P99-509** Elisabeth Redler: Eigenarbeits- und Reparaturzentren – ökologische Qualität der Eigenarbeit, 36 S.
- P99-510** Ulrike Schumacher: Zwischen Ausgrenzung und neuen Potentialen – Die Modernisierung ehrenamtlicher Arbeit und der individuelle Mix von Tätigkeiten am Beispiel des Engagements in Berliner Umweltschutzorganisationen, 59 S.
- P99-511** Thomas Ritt: Die Beschäftigungsfelder im Umweltschutz und deren Veränderung, 41 S.
- P99-512** Frank Kleemann, Ingo Matuschek, G. Günter Voß: Zur Subjektivierung von Arbeit, 50 S.
- P00-501** Frank H. Witt, Christoph Zydorek: Informations- und Kommunikationstechnologien – Beschäftigung, Arbeitsformen und Umweltschutz, 59 S.
- P00-502** Jürgen P. Rinderspacher: Zeitwohlstand in der Moderne, 76 S.
- P00-503** Klaus Fichter: Beteiligung im betrieblichen Umweltmanagement, 38 S.
- P00-504** Adelheid Biesecker: Kooperative Vielfalt und das „Ganze der Arbeit“ – Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff, 23 S.
- P00-505** Heinz-Herbert Noll: Konzepte der Wohlfahrtsentwicklung: Lebensqualität und „neue“ Wohlfahrtskonzepte, 29 S.
- P00-506** Carsten Schneider: Veränderungen von Arbeits- und Umwelteinstellungen im internationalen Vergleich, 40 S.

- P00-507** Wolfgang Hien: Betrieblicher Gesundheitsschutz und betrieblicher Umweltschutz unter Mitarbeiterbeteiligung: Konflikt- und Synergiepotentiale, 39 S.
- P00-508** Hermann Schäfer: Ökologische Betriebsinitiativen und Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagementsystemen, 31 S.
- P00-509** Josef Hilbert: Vom Kostenfaktor zur Beschäftigungslokomotive – Zur Zukunft der Arbeit in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, 43 S.
- P00-510** Max Geray: Verbindung der Ökologisierung von Produktionsstrukturen und Produktionsverfahren mit aktiver Gesundheitspolitik im Betrieb, 39 S.
- P00-511** Karin Schulze Buschoff: Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben: Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen?, 31 S.
- P00-512** Sabine Krüger: Arbeit und Umwelt verbinden – Probleme der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Nicht-Regierungsorganisationen, 57 S.
- P00-513** Uta Cupok: Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke, 50 S.
- P00-514** Martin Prange, Günter Warsewa: Arbeit und nachhaltige Stadtentwicklung – das Handlungsfeld lokale Ökonomie, 37 S.
- P00-515** Eckhard Priller, Jana Rückert-John: Nonprofit-Organisationen im Umweltbereich – Strukturen, Tätigkeitsfelder und Beschäftigungspotentiale, 43 S.
- P00-516** Peter Bleses: Auf zu neuen Ufern? Arbeit und Einkommen in der gewerkschaftlichen Zukunftsdebatte, 43 S.
- P00-517** Antje Vetterlein: Verhandelbarkeit von Arbeitszeitverkürzung. Zum Versuch neokorporatistischer Beschäftigungssteuerung im „Bündnis für Arbeit“, 93 S.
- P00-518** Karin Schulze Buschoff unter Mitarbeit von Jana Rückert-John: Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung – über den Wandel der Arbeitszeitmuster: Ausmaß, Bewertung und Präferenzen, 29 S.
- P00-519** Katrin Gillwald: Konzepte sozialer Innovation, 50 S.
- P00-520** Manfred Moldaschl: Neue Arbeitsformen und ökologisches Handeln, 43 S.
- P00-521** Willy Bierter: Dematerialisierung und Beschäftigung im Rahmen einer pluralen Ökonomie, 25 S.
- P00-522** Gerd U. Scholl: Beschäftigungsimplicationen und ökologische Wirkungen einer Verlängerung und Intensivierung der Produktnutzung, 45 S.
- P00-523** Jana Rückert-John: Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit – Der „Runde Tisch zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg“, 44 S.
- P00-524** Volker Teichert: Die informelle Ökonomie als notwendiger Bestandteil der formellen Erwerbswirtschaft. Zu den ökonomischen, sozialen und ökologischen Wirkungen informellen Arbeitens, 138 S.
- P00-525** Peter Bleses und Georg Vobruba: Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, 53 S.

- P01-501** Sven Ripsas: Unternehmensgründung im Umweltschutz, 33 S.
- P01-502** Welf Schröter: Fallstudie AIFU „Regionales Anwender- und Innovations-Forum Umwelttechnologie“ Heilbronn/Neckarsulm. Ein bewertender Erfahrungsbericht aus der Perspektive der AIFU-Moderation, 39 S.
- P01-503** Gitta Barufke: Neue Armut und ökologische Verhaltensmöglichkeiten, 42 S.
- P01-504** Wolfgang Röhr: Voraussetzungen, Chancen und Anknüpfungspunkte für eine ökologische Betriebspolitik, 60 S.
- P01-505** Anneli Rüling: Arbeitszeit und Reproduktionsarbeit – Zusammenhänge und Wechselwirkungen am Beispiel der Teilzeitarbeit, 75 S.
- P01-506** Christel Degen: Teilzeitplus: Ein Instrument zur Förderung von Betrieben und Beschäftigten im europäischen Vergleich. Neue Handlungsspielräume für kleine und mittlere Unternehmen und ihre Beschäftigten durch präventive Arbeitsmarktpolitik, 37 S.
- P01-507** Eckart Hildebrandt/Eberhard Schmidt: Industrielle Beziehungen und Umweltschutz auf europäischer und internationaler Ebene, 48 S.
- P01-508** Jürgen Kädtler: Gewerkschaftliche Leitbilder und Organisationslernen im Umweltschutz, 35 S.
- P01-509** Geneviève Hesse: Erwerbslose Ehrenamtler – Botschafter einer sinnvollen Arbeit oder Opfer der Erwerbsarbeitskrise? Eine explorative Studie über Erwerbslose nach ihrer Beratung in der Berliner Freiwilligenagentur „Treffpunkt Hilfsbereitschaft“, 54 S.

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie, bitte, unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit, sowie **je Paper eine Briefmarke im Wert von € 0,51** oder einen **"Coupon Réponse International"** (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label and postage stamps in the amount of € 0,51** or a **"Coupon-Réponse International"** (if you are ordering from outside Germany) for each WZB-Paper requested.

Bestellschein

Order Form

Paßt im Fensterumschlag! • Designed for window envelope!

An das
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung gGmbH
PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin

Absender • Return Address:

Hiermit bestelle ich folgende(s) Discussion Paper(s) • Please send me the following Discussion Paper(s)

Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief	Bestellnummer • Order no.

