

# Einblicke in die Vielfalt selbstverwalteten Arbeitens

Elisabeth Voß

*Dieser Beitrag befasst sich mit kollektiv selbstverwalteter Erwerbsarbeit in Unternehmen im gemeinschaftlichen Eigentum der Arbeitenden. Im Folgenden beschränke ich mich auf kollektive Arbeit heute, das heisst nach 1968, vor allem in Deutschland, teilweise auch in Südeuropa und Lateinamerika. Es geht hier also nicht um abhängige Lohnarbeit, auch nicht um gewerkschaftliche Wirtschaftsdemokratie oder um die finanzielle Beteiligung der ArbeitnehmerInnen am Betriebsvermögen, und ebenfalls nicht um die vielen Formen von Partizipation und Unternehmensdemokratie, die auch in kapitalistisch wirtschaftenden, hierarchischen Unternehmen heute zunehmend eingesetzt werden. Mein Thema verorte ich im weiten Feld solidarischer Ökonomien und im Genossenschaftswesen.*

## 1 Solidarische Ökonomien als wirtschaftliche Selbsthilfe

Meines Erachtens gibt es „keine eindeutige Definition dessen, was 'Solidarische Ökonomie' ist und was nicht, denn es gibt keine legitimierte Instanz, die das Recht oder die Macht hätte, dies allgemeinverbindlich festzulegen.“<sup>1</sup> Aktuelle Diskussionen befassen sich beispielsweise mit Genossenschaften, Sozialer Ökonomie oder Commons. Diesen und vielen weiteren Ansätzen anderen Wirtschaftens ist gemeinsam, dass sie in erster Linie darauf ausgerichtet sind, Bedürfnisse zu erfüllen. Solche wirtschaftliche Selbsthilfe ist weltweit häufig in Krisen und Notsituationen zu beobachten, wobei die kollektive Organisation oft im Zusammenhang mit Konflikten und gesellschaftlichen Auseinandersetzungen erfolgt. Im Mittelpunkt der wirtschaftlichen Aktivitäten stehen dabei die Menschen, nicht das Geld, und die Gewinnerzielung ist in der Regel kein handlungsleitendes Motiv.

Der Begriff „Solidarische Ökonomie“ wurde vom chilenischen Ökonomen Luis Razeto Migliaro geprägt, der „in den 1970/80er Jahren untersuchte, wie es Marginalisierten in Krisenzeiten gelang, ihre Familien und Gemeinschaften mit dem Lebensnotwendigen zu versorgen, obwohl sie über keinerlei Voraussetzungen verfügten, die üblicherweise als unabdingbar für erfolgreiche Unternehmensgründungen galten. In der Regel hatten sie weder Geld noch betriebswirtschaftliches Wissen oder unternehmerische Erfahrungen. Jedoch identifizierte Razeto die soziale Interaktion, das Miteinander der Beteiligten als ausschlaggebend dafür, dass eine solche Selbsthilfewirtschaft gelingen kann. Er beschrieb damit einen Produktionsfaktor, den die herrschende Betriebswirtschaftslehre bisher nicht erkannt hatte. Diesen bezeichnete er als 'Faktor C' ...“<sup>2</sup>, denn die Begriffe, die das Mitei-

---

1 Voß 2015, Seite 16.

2 a. a. O., Seite 20f.

einander bezeichnen, beginnen im Spanischen mit dem Buchstaben C, beispielsweise Comunidad (Gemeinschaft), Cooperación (Kooperation), Colaboración (Zusammenarbeit), Compañerismo (Kollegialität), Compartir (Teilen).<sup>3</sup>

Unternehmungen wirtschaftlicher Selbsthilfe wählen oft die Form der Genossenschaft. Deren Zweck ist nicht die Gewinnerzielung, sondern die Förderung ihrer Mitglieder<sup>4</sup>. Im Internationalen Genossenschaftsverband coop (International Co-operative Alliance, früher abgekürzt ICA) haben sich VertreterInnen des Genossenschaftswesens auf sieben genossenschaftliche Prinzipien verständigt<sup>5</sup>:

- (1) Freiwillige und offene Mitgliedschaft
- (2) Demokratische Kontrolle durch die Mitglieder
- (3) Wirtschaftliche Beteiligung der Mitglieder
- (4) Autonomie und Unabhängigkeit
- (5) Ausbildung, Fortbildung und Informationen
- (6) Kooperation zwischen Genossenschaften
- (7) Sorge für die Gemeinschaft der Genossenschaft

Genossenschaften sind gekennzeichnet durch das Identitätsprinzip, das heisst am Markt antagonistische Positionen sind in einem Unternehmen und auch in jeder einzelnen Person vereint. In einer Produktivgenossenschaft ist Arbeit zwischen den herkömmlichen Polen abhängige Beschäftigung oder berufliche Selbstständigkeit auf eine dritte Weise organisiert: Das Genossenschaftsmitglied arbeitet in einem Unternehmen, das ihm gemeinsam mit anderen gehört. Jedes Mitglied hat daher gleichzeitig sowohl ein Interesse an guten Arbeitsbedingungen und guter Entlohnung, als auch ein Interesse am Erfolg des gemeinsamen Unternehmens. Jede und jeder ist InhaberIn und BeschäftigteR des Unternehmens. Folgerichtig ist die Entlohnung eine Vorauszahlung auf den Unternehmenserfolg, auch wenn das Arbeitsverhältnis als sozialversicherungspflichtige Anstellung gestaltet ist, denn was nicht gemeinsam erwirtschaftet wurde, kann auch nicht ausbezahlt werden. Gewinne stehen den arbeitenden EigentümerInnen zu, Verluste sind durch diese auszugleichen, wobei Härten durch Rücklagen abgemildert werden können. Jedoch trägt jedes Mitglied sowohl das Risiko des möglichen Arbeitsplatzverlustes als auch das unternehmerische Risiko. Im Falle des Scheiterns könnte es auch seine finanzielle Einlage verlieren. Dies ist einer von mehreren Gründen, warum Produktivgenossenschaften mitunter von Gewerkschaften kritisch gesehen werden.

In einer Produktivgenossenschaft in Reinform arbeiten alle Mitglieder in der Genossenschaft, und alle die mitarbeiten, sind auch Mitglied. In der Praxis kommen jedoch häufiger Mischformen vor, in denen auch Externe Mitglied sind, und neben den beschäftigten Mitgliedern auch angestellte Nichtmitglieder tätig sind.

3 Mehr von Luis Razeto: <http://www.luisrazeto.net/> und: Conference „El Factor C“ (Video): <http://www.decoopchile.cl/conferencia-el-factor-c-de-la-economia-solidaria-por-luis-razeto-migliaro/>

4 Paragraph 1 Abs. 1 Genossenschaftsgesetz: „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern ...“ [http://www.gesetze-im-internet.de/geng/\\_1.html](http://www.gesetze-im-internet.de/geng/_1.html)

5 <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>

Die genossenschaftliche wirtschaftliche Selbsthilfe, die hier am Beispiel der Produktivgenossenschaften beschrieben wurde, bedarf nicht zwingend der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft (eG), sondern wird auch in anderen rechtlichen Konstruktionen umgesetzt.

## **2 Relevanz und Aktualität**

Die Bedeutung der Organisation von Arbeit in selbstverwalteten, genossenschaftlichen Strukturen nimmt zu, angesichts der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und den mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen der Arbeitswelt, insbesondere der Zunahme entwürdigender Niedriglohnjobs. In produktivgenossenschaftlichen Organisationen sind die Arbeitsbedingungen nicht automatisch besser, aber die Mitglieder haben es selbst in der Hand, sie zu verändern. Insofern können sie eine Antwort auf Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und innere Kündigung, sowie auf Ungerechtigkeiten durch globale Ausbeutungsstrukturen sein.

Produktivgenossenschaftliche Selbsthilfe bedeutet, dass im Unternehmen die Mitgliederförderung Vorrang hat vor der Gewinnerzielung. Es handelt sich insofern nicht um Wohltätigkeit in gemeinnützigen Organisationen, jedoch kann diese Selbsthilfe auch positive Auswirkungen auf die Gesellschaft insgesamt haben. Wirtschaftliche Selbsthilfe ist allerdings nicht die einzig mögliche Form, Arbeit zeitgemäß zu gestalten, denn viele Menschen sind dazu nicht bereit resp. nicht in der Lage oder werden durch rassistische Gesetze daran gehindert, sich in eigener Regie gemeinschaftlich wirtschaftlich zu betätigen. Sie kann aber eine Möglichkeit sein für berufliche Perspektiven im Spannungsfeld zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft.

Auf transnationaler Ebene gibt es einige Verbände von Unternehmen wirtschaftlicher Selbsthilfe. Neben dem Internationalen Genossenschaftsbund coop beispielsweise die Internationale Organisation von Industrie- und Service-Genossenschaften CICOPA<sup>6</sup> sowie deren europäischen Verband CECOP<sup>7</sup>. Eine Reihe sozialer Unternehmen, bzw. ihre Verbände, haben sich zum Interkontinentalen Netzwerk der Sozialen Solidarischen Ökonomie (RIPESS)<sup>8</sup> zusammengeschlossen. Dieses hat ein ausdrücklich politisches, antikapitalistisches Selbstverständnis. Es tritt für Wachstumskritik und die Gleichberechtigung aller Menschen auf der Erde ein, möchte Netzwerke und Organisationen der Sozialen Solidarischen Ökonomie stärken und arbeitet mit sozialen Bewegungen zusammen.

---

6 International Organisation of Industrial and Service Cooperatives CICOPA, repräsentiert nach eigenen Angaben 65 000 Unternehmen mit 4 Mio. Beschäftigten: <http://www.cicopa.coop/>

7 CECOP repräsentiert nach eigenen Angaben 50 000 Unternehmen mit 1,3 Mio. Beschäftigten: <http://www.cecop.coop>

8 Réseau intercontinental de promotion de l'économie sociale solidaire (weltweit): <http://www.ripess.org/> und (in Europa): <http://www.ripess.eu/>

### 3 Versuch einer Typisierung

Der folgende Versuch einer Typisierung verschiedener Formen selbstorganisierter Arbeit erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Trennschärfe, soll jedoch einige Unterschiede anhand von sieben Formen selbstorganisierter Arbeit verdeutlichen:

- Selbstverwaltete Kollektivbetriebe
- Gemeinsam Leben und Arbeiten
- Belegschaftsbetriebe
- Produktivgenossenschaften
- Sozialgenossenschaften
- Kooperativen von Selbstständigen
- Kooperativen-Verbünde

*Selbstverwaltete Kollektivbetriebe* entstehen seit 1968 aus alternativen Bewegungen (StudentInnen, Ökologie, Anti-AKW, Frieden ...). Es geht um das Leben und Arbeiten ohne Chef und Staat, geleitet durch Ideen von Emanzipation und Selbstverwirklichung. Jedoch werden auch Alternativen zur Erwerbslosigkeit gesucht<sup>9</sup>. Die Aktiven gehören häufig der Mittelschicht an, studieren vielleicht noch, und müssen nun im Kollektiv einen typischen Arbeitsalltag bewältigen.<sup>10</sup>

*Gemeinsames Leben und Arbeiten* wird dort praktiziert, wo Kollektivbetriebe ein Teil von Kommunen und selbstorganisierten Lebensgemeinschaften sind.<sup>11</sup>

*Belegschaftsbetriebe* sind selbstverwaltete Betriebe, die nicht aus der kulturellen Alternativenbewegung entstehen, sondern aus Arbeitskämpfen und der Übernahme insolventer Fabriken. Das Motiv ist meist, die Arbeitsplätze zu erhalten, um Armut und Hunger zu vermeiden. Eine große Rolle spielt auch der Kampf um die Würde der Arbeit. Die Aktiven kommen meist aus der Arbeiterklasse und entdecken im Kollektiv die emanzipatorischen Wirkungen der Selbstorganisation.<sup>12</sup>

Die oben genannten Betriebsarten können – unabhängig von ihrer Rechtsform – als produktivgenossenschaftliche Organisationen bezeichnet werden. Mit *Produktivgenossenschaften* im engeren Sinne sind hier Unternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft gemeint, die weder selbstverwaltete Kollektivbetriebe noch besetzte Betriebe sind. Oft geht es ganz pragmatisch um Arbeitsplätze für Mitglieder. Menschen aus unterschiedlichen Schichten und Berufen sind hier beteiligt.

Mit *Sozialgenossenschaften* sind zum einen genossenschaftliche Unternehmungen gemeint, die mit der Unterstützung von anderen gegründet, teils auch betrieben werden, die sich

9 In den 1970er Jahren in Westdeutschland kamen die Berufsverbote aufgrund des Radikalenerlasses von 1972 hinzu.

10 Schwendter 1986.

11 Innenansichten aus Kommune-Zusammenhängen: Kollektiv Kommunebuch 1995, Glenk u. a. 2010, kommuja 2014.

12 Azzellini 2018.

nicht alleine selbst organisieren könnten (gestützte Selbsthilfe). Zum anderen sind auch Genossenschaften gemeint, die soziale Leistungen anbieten.

Heute entstehen immer mehr *Kooperativen von Selbstständigen*, die entweder in gleichen oder unterschiedlichen Berufsfeldern zusammenarbeiten, oder die Teilbereiche der beruflichen Selbstständigkeit gemeinsam organisieren (Einkauf, Vertrieb, Infrastruktur ...). Die Arbeitenden bleiben entweder weiterhin selbstständig – mit dem Risiko des Vorwurfs der Scheinselbstständigkeit – oder werden formal angestellt. Sie sind jedoch weiterhin individuell für ihr Einkommen verantwortlich.

*Kooperativen-Verbände* sind Zusammenschlüsse genossenschaftlicher Unternehmungen zum Zweck des (teil-)gemeinsamen Wirtschaftens und gegenseitiger (auch finanzieller) Unterstützung.

## 4 Beispiele

Im Folgenden werden für jede dieser sieben Unternehmensformen ein paar Beispiele kurz vorgestellt.

### 4.1 Selbstverwaltete Kollektivbetriebe

In Westdeutschland und Westberlin entstanden nach 1968 zum Beispiel Betriebe für „Revolutionsbedarf“ (Druckereien, Buchläden), Ökologie (Bioläden, Technikkollektive) und Projekte politischer Bildung (Tagungshäuser) etc. Gekennzeichnet waren sie in der Regel durch Konsensentscheidungen auf dem Plenum, Rotation der Tätigkeiten und Einheits- oder Bedarfslohn, chronische Unterfinanzierung und viel Arbeit für wenig Geld. Betriebsberatungen führten später zur Professionalisierung. Nach oft konfliktreichen Diskussionen kam es zu Arbeitsteilung und Lohndifferenzierung, als Kompromiss mit den Markterfordernissen bildeten sich mitunter CheffInnen-Kollektive heraus<sup>13</sup>.

Heute gibt es wieder einen kleinen Aufschwung der Kollektive-Bewegung, wobei nicht mehr die klassische Betriebsstruktur mit Vollzeitwerbsarbeit dominiert, sondern beispielsweise auch Teilzeit- und Freizeitkollektive entstehen. In Berlin vernetzen sich selbstverwaltete Betriebe seit 2012 im Kollektiv-Netzwerk<sup>14</sup>. Weil die alternative Ökonomie ebenso männerdominiert ist wie die herrschende Wirtschaft, entstanden von Anfang an auch Frauenbetriebe und -projekte<sup>15</sup>.

---

13 CheffInnen-Kollektive sind ehemalige Kollektivbetriebe, in denen nach einer Zeit eine Gruppe von InhaberInnen mit mehreren abhängig Beschäftigten zusammenarbeitet.

14 Netzwerk Berliner Kollektivbetriebe: <http://www.kollektiv-betriebe.org/>

15 Beispiele für Frauenkollektive: Malerladen: <http://www.malerladen-berlin.de/>, Bioladen Kraut & Rüben: <https://www.kraut-und-rueben-berlin.de/>, Frauenbildungs- und Tagungshaus Altenbücken:<http://www.altenbuecken.de/>

Die meisten Kollektivbetriebe bleiben klein, eins der wenigen größeren war das Solarkollektiv Wagner & Co. (heute Wagner Solar<sup>16</sup>), das 1979 von neun Studierenden gegründet wurde. Nach 30 Jahren hatte es 80 GesellschafterInnen und 350 Beschäftigte, der Einstieg war mit 5000 DM bzw. 2500 Euro möglich. Die Lohnspreizung war mit eins zu drei moderat. In der Solarkrise konnte der Betrieb nicht mehr aus eigener Kraft aufrechterhalten werden und wurde 2014 durch die Sanderink Holding (NL) übernommen.

Aus anarchistischen Diskussionen in Westdeutschland entstand 1989 das Projekt A<sup>17</sup> in Neustadt/Weinstraße unter dem Namen WESPE (Werk selbstverwalteter Projekte und Einrichtungen). Zu guten Zeiten gab es ein Projektzentrum und zwölf Kollektivbetriebe mit einem Feuerwehrfonds und gemeinsamer Verantwortung für Kinder, einem Kulturverein, Wohngemeinschaften und politischen Initiativen. Nach einem Konflikt 1994 geriet das Projekt in eine Krise und gilt als gescheitert, Teile sind jedoch bis heute vorhanden.<sup>18</sup>

## 4.2 Gemeinsam Leben und Arbeiten

In Kommuneprojekten geht es darum, schon heute Utopien zu leben, als Alternative zur bürgerlichen Kleinfamilie. Wie im Kollektivbetrieb werden auch hier Entscheidungen im Konsens im Plenum getroffen. Darüber hinaus gibt es meist eine gemeinsame Ökonomie, alle Einnahmen gehen in eine Kasse, aus der alle Ausgaben bestritten werden. Mitunter wird auch das individuelle Vermögen kollektiviert. Es gilt die Gleichwertigkeit von Erwerbsarbeit und Reproduktionsarbeit, für den Ein- und Ausstieg gibt es mehr oder weniger klare Vereinbarungen. Das Leben in einer Kommune stellt hohe Anforderungen an soziale Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeit der Beteiligten.

Eins der bekannten, größeren Projekte ist die 1986 gegründete Kommune Niederkaufungen (bei Kassel)<sup>19</sup> mit etwa 60 Erwachsenen und 20 Kinder. Es gibt einige Kommunebetriebe, zum Beispiel Tagungshaus, Landwirtschaft und Gemüsebau, Tagespflege und Baubetrieb. Die Küche ist als Betrieb organisiert und bietet auch Catering an. Die Kommune Niederkaufungen hat sich mit fünf weiteren Kommunen zum Interkomm-Netzwerk Region Kassel zusammengeschlossen<sup>20</sup>.

Im Wendland, das durch die Anti-AKW-Bewegung von einer widerständigen Projektlandschaft geprägt ist, wirtschaften sieben Kommunen mit zusammen etwa 70 Menschen gemeinsam im „Freien Fluss“. Alle geben das, was sie im Überfluss haben, und nutzen das, was sie brauchen, beispielsweise Obst und Gemüse, Brot und Saft, Essen im Res-

16 Auf der Website von Wagner Solar findet sich auch eine Darstellung der Kollektivgeschichte: <https://www.wagner-solar.com/de/ueber-uns/firmengeschichte>

17 Stowasser 1985.

18 Mehr zur WESPE/Projekt A in der Diplomarbeit von Jens Herrmann, die von November 2000 bis August/September 2002 im Rabe Ralf (Berliner Umweltzeitung) nachgedruckt wurde. Online: <http://www.anarchismus.at/texte-anarchismus/kommuneprojekte/6121-wespe-das-andere-modell-projekt-a>, Artikel und Infos zur WESPE, zusammengestellt von Elisabeth Voß: <http://elisabeth-voss.de/bereich/home/hidden-content-i/projekt-a/#c359>

19 Kommune Niederkaufungen: <https://www.kommune-niederkaufungen.de>

20 Interkomm-Netzwerk Region Kassel: [https://www.kommune-niederkaufungen.de/wp-content/uploads/2018/05/Interkomm-Selbstverst%C3%A4ndnis\\_final842.pdf](https://www.kommune-niederkaufungen.de/wp-content/uploads/2018/05/Interkomm-Selbstverst%C3%A4ndnis_final842.pdf)

taurant, Autos, Gesundheitsangebote etc.<sup>21</sup> Bundesweit haben sich Kommuneprojekte im Netzwerk Kommuja zusammengeschlossen<sup>22</sup>.

Ein größerer transnationaler Verbund von Kommuneprojekten ist Longo Mai<sup>23</sup>, das 1973 aus der Lehrlingsbewegung heraus in der Schweiz gegründet wurde. Ihm gehören Landwirtschaftsbetriebe an, die in verlassenen Regionen – vor allem in Frankreich<sup>24</sup> – eine kleinbäuerliche Landwirtschaft im Sinne der Ernährungssouveränität<sup>25</sup> praktizieren. Longo Mai ist politisch sehr engagiert, betreibt beispielsweise ein freies Radio und das Europäische BürgerInnen Forum<sup>26</sup>.

### 4.3 Belegschaftsbetriebe

Betriebe, die von den Beschäftigten übernommen wurden, gibt es in Deutschland kaum<sup>27</sup>. Die besetzte Fahrradfabrik Strike Bike im thüringischen Nordhausen musste 2010 Insolvenz anmelden<sup>28</sup>.

In Lateinamerika gibt es seit 2001 eine Bewegung von Betriebsbesetzungen (Empresas Recuperadas). Beispielsweise werden in Argentinien immer noch mehr als 300 übernommene Unternehmen mit rund 13 500 Beschäftigten von den Arbeitenden geführt. Die meisten sind kleinere Unternehmen, vor allem in der Metall- und Lebensmittelindustrie. Die Löhne sind meist niedrig, oft wird ein Einheitslohn gezahlt, und die meisten führen wöchentliche Versammlungen durch.<sup>29</sup>

Auch in Südeuropa werden seit einigen Jahren Betriebe besetzt<sup>30</sup>. Beispielsweise im griechischen Thessaloniki seit 2011 Vio.Me<sup>31</sup>. Früher wurden dort chemische Baukleber hergestellt, die ArbeiterInnen haben die Produktion auf ökologische Reinigungsmittel umge-

---

21 Einen Bericht über den Freien Fluss gab es in der Elbe-Jeetzel-Zeitung vom 13.12.2016: Die Lüchow-Dannenberg Tauschbewegung (wobei „Tausch“ in diesem Zusammenhang eine irreführende Bezeichnung ist, denn es wird ja gerade nicht verrechnet): <http://keinruhigeshinterland.org/2016/12/12/die-luechow-dannenberg-tauschbewegung-freier-fluss-geht-neue-wege-des-wirtschaftens/>

22 Kommuja-Netzwerk: <https://www.kommuja.de/> mit KommuneGründungstreffen „Los Geht's“: <http://www.kommuja.de/veranstaltungen/los-gehts>

23 Longo Mai: <http://www.prolongomai.ch>

24 Neben mehreren Höfen in Frankreich gibt es Longo Mai-Projekte in Österreich (Hof Stoppar), Deutschland (Ulenkrug) und Costa Rica (Finca Sonador), sowie kleinere Projekte in der Transkarpatien (Ukraine). Die Verwaltung sitzt in Basel.

25 Um eine wachsende Weltbevölkerung ernähren zu können, empfahl der Weltagrarbericht im Weltagrarbericht 2008 eine kleinbäuerliche Landwirtschaft und Ernährungssouveränität: <https://www.weltagrarbericht.de/>. Die Bewegung von KleinbäuerInnen und Landlosen, Via Campesina, fordert dies schon lange: <https://viacampesina.org/en/>

26 Europäisches BürgerInnen Forum: <http://www.forumcivique.org/>

27 Klemisch u. a. 2010.

28 Ein kritischer Rückblick auf Strike Bike wurde am 02.05.2018 von Alix Arnold und Dieter Wegner veröffentlicht: <https://gewerkschaftslinken.hamburg/2018/05/02/was-bleibt-vom-strike-bike/>

29 Hudson 2014, Lavaca 2015, Buchbesprechungen von Elisabeth Voß in Oya 30 und 34 (beide 2015): <https://oya-online.de/review/read/1640-wir-uebernehmen.html> und <https://oya-online.de/review/read/2091-.html>

30 Elisabeth Voß: Selbstverwaltung der Arbeiter\*innen im Mittelmeerraum – Bericht vom Second Euromediterranean "Workers' Economy" Meeting, VIOME factory, Thessaloniki, Greece, von Freitag, 28. bis Sonntag, 30. Oktober 2016: <http://www.workerscontrol.net/de/authors/selbstverwaltung-der-arbeiterinnen-im-mittelmeerraum>

31 Vio.Me: <http://www.viome.org> und Film: <http://www.nextstoputopia.com/>

stellt. Ebenfalls 2011 wurde in Frankreich Fralib bei Marseille besetzt. Das Unternehmen gehörte zum Unilever-Konzern und stellte Lipton- und Elephant-Tee her. Mit der Besetzung konnte die Verlegung der Produktion nach Polen verhindert werden. Den ArbeiterInnen gelang es, eine Abfindung von 20 Mio. Euro zu erkämpfen. Sie führen die Firma unter dem Namen Scop Ti fort.<sup>32</sup>

Besetzte Betriebe sind auf öffentliche Wahrnehmung und solidarische Unterstützung angewiesen. Seife von Vio.Me gibt es beispielsweise im Shop der sozialistischen Tageszeitung nd<sup>33</sup> (Neues Deutschland) und im Union-Coop-Shop der anarchosyndikalistischen Basisgewerkschaft FAU (Freie Arbeiterinnen- und Arbeiter-Union), die auch weitere Produkte von besetzten Betrieben verkauft<sup>34</sup>.

#### 4.4 Produktivgenossenschaften

In Deutschland gibt es relativ wenige Produktivgenossenschaften. Die meisten finden sich im Gebiet der ehemaligen DDR in den Bereichen Bau, Verarbeitung, Friseurhandwerk und Handel. Die Demokratie ist nicht ausgeprägt, viele sind männerdominiert. Die Genossenschaften haben eine große Bedeutung für die Einkommenserzielung ihrer Mitglieder, bewahren jedoch nicht vor Niedriglöhnen, dies ergab eine 2017 veröffentlichte Studie über Produktiv- und Sozialgenossenschaften in Deutschland<sup>35</sup>.

#### 4.5 Sozialgenossenschaften

Sozialgenossenschaften sind in Italien recht verbreitet und werden öffentlich unterstützt<sup>36</sup>. Sie haben ihren Ursprung in der Psychiatriereform von 1978, als auf Initiative des Psychiaters Franco Basaglia die Verwahranstalten geöffnet und durch eine gemeindenahere Versorgung ersetzt wurden. Sozialgenossenschaften vom Typ A bieten – unterstützt durch Freiwillige – soziale Dienste für Benachteiligte an. Im Typ B werden mindestens 30 Prozent schwer Benachteiligte in einem marktwirtschaftlich tätigen Betrieb beschäftigt.<sup>37</sup>

In Brasilien werden Genossenschaftsgründungen und Übernahmen insolventer Betriebe durch die Belegschaften von einem Netzwerk aus Caritas, Universitäten, NGOs und staatlichen Einrichtungen unterstützt. Die solidarische Ökonomie wird als Strategie gegen Armut und Hunger eingesetzt<sup>38</sup>. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die brasilianische Ökonomie keineswegs solidarisch ist, und dass für die Ausbeutung von Bodenschätzen und für landwirtschaftliche Monokulturen vor allem Indigenen die Lebensgrundlagen entzogen werden.

32 Scop Ti: <http://www.scop-ti.com/> und Film: <https://de.labournet.tv/video/6107/pot-de-pot-de-fer>

33 nd-Shop: <https://www.neues-deutschland.de/shop/?shopsearch=seife>

34 Union Coop Shop: <https://www.union-coop.org/shop/>

35 Guerra 2017, Buchbesprechung von Elisabeth Voß in *Contraste* – Monatszeitung für Selbstorganisation, Ausg. 390, März 2017: [https://elis.netz.coop/fileadmin/user\\_upload/CON-390-Maerz-2017-Rez-ProdGenos-elis.jpg](https://elis.netz.coop/fileadmin/user_upload/CON-390-Maerz-2017-Rez-ProdGenos-elis.jpg)

36 Giuliana Giorgi: *Das Marcora Gesetz in Italien – Genossenschaftliche Selbsthilfe in Krisenzeiten* (2015): <http://www.workerscontrol.net/de/authors/das-marcora-gesetz-italien>

37 Resch 2017.

38 Paul Singer (1932-2018), Staatssekretär für Solidarische Ökonomie in Brasilien von 2003 bis 2016: SENAES – Eine brasilianische Erfahrung der Politik Solidarischer Ökonomie, in: Giegold/Embshoff 2008. Zu Chancen und Grenzen Solidarischer Ökonomien: Schäfers 2011.



#### 4.6 Kooperativen von Selbstständigen

Immer mehr Menschen arbeiten selbstständig, und kooperative Zusammenschlüsse sind eine zunehmende Form der kollektiven Arbeitsorganisation. Gemeinschaftsunternehmen entstehen sowohl von unten durch die Selbstständigen als auch als Top-Down-Geschäftsmodelle. Typisch sind Zusammenschlüsse von freiberuflich Tätigen beispielsweise im Journalismus oder in anderen kreativen Bereichen. Durch eine Vielfalt an Kompetenzen können Aufträge abgewickelt werden, die Einzelne nicht ausführen könnten.

Ein Top-Down-Angebot zur formalen Auftragsabwicklung für Kreative ist die Genossenschaft Smart eG (Société Mutuelle pour artistes)<sup>39</sup>. Sie kommt ursprünglich aus Belgien und ist mittlerweile in neun europäischen Ländern tätig. Die Mitglieder werden sozialversicherungspflichtig angestellt, die Genossenschaft übernimmt den Formalkram, der vielen Selbstständigen das Leben schwermacht.

Ein ungewöhnliches Geschäftskonzept hat Premium Cola. Obwohl die Firma formell dem Gründer gehört, versteht sich die Gruppe als Kollektiv, denn das Geschäftskapital besteht aus dem Wissen und den Kontakten der Beteiligten. Diese organisieren sich online, lassen Getränke nach ihren Angaben herstellen und vertreiben diese an ausgewählte KundInnen. Sie versuchen, alles anders zu machen als herkömmliche Unternehmen, beispielsweise gibt es einen „Anti-Mengenrabatt“ – wer weniger abnimmt, bekommt günstigere Preise.<sup>40</sup>

Im IT-Bereich entstehen genossenschaftliche Agenturen für freiberuflich Tätige, deren Mitglieder darüber bessere Honorare erzielen können, als bei gewinnorientierten Vermittlungsagenturen, die einen viel höheren Anteil des Umsatzes für sich beanspruchen. Auch für die KundInnen sind die klaren Standards und transparenten Regeln von Vorteil.<sup>41</sup>

IT-Genossenschaften folgen dem aktuellen Trend der Plattform-Kooperativen, die in den USA bereits verbreiteter sind als hierzulande. Sie stellen eine Alternative zu Uber, Hepling und anderen ausbeuterischen Unternehmen der Shareconomy dar, weil die Internet-Plattformen, über die Aufträge vermittelt werden, den Arbeitenden selbst gehören.<sup>42</sup>

#### 4.7 Kooperativen-Verbünde

Im venezolanischen Barquisimeto wurde 1967 die Genossenschaft Cecosesola gegründet. Sie besteht heute aus über 80 Kooperativen und Vereinen mit mehr als 1000 MitarbeiterInnen, die mit großen Gemüsemärkten nicht nur die Genossenschaftsmitglieder, sondern etwa 50 000 Familien versorgen. Darüber hinaus betreiben sie ein Gesundheitszentrum und ein Bestattungsunternehmen. Sie haben eine ausgeprägte Versammlungskultur mit einem starken basisdemokratischen Selbstverständnis, und sind international gut ver-

---

39 SMartDe eG: <http://smart-de.org/>

40 Premium Cola: <https://www.premium-cola.de>. Einige wissenschaftliche Arbeiten über Premium Cola sind hier verlinkt: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/wissenschaft>

41 Burghard Flieger: Schwerpunkt IT-Genossenschaften: Die Quadratur des Kreises – Freelancer-Kooperationen lösen schier Unmögliches, in: *Contraste* 384, September 2016: <http://www.contraste.org/index.php?id=203>. Beispiele für IT-Genossenschaften: <http://www.it-projekt-eg.de/>, <https://www.4freelance.de/> und <https://www.jariva.de>

42 Trebor Scholz: Plattform Kooperativismus (2016): <https://www.rosalux.de/publikation/id/8813/plattform-kooperativismus/>. Globales Netzwerk der Plattform-Kooperativen: <https://plattform.coop>

netz, wobei sie angesichts der krisenhaften Entwicklung in Venezuela zunehmend auf Unterstützung aus dem Ausland angewiesen sind.<sup>43</sup>

Der größte Zusammenschluss von Industriegenossenschaften ist Mondragon im spanischen Baskenland. Die erste Genossenschaft wurde 1956 auf Initiative eines Jesuitenpaters gegründet. Heute umfasst der Verbund etwa 100 Genossenschaften sowie 125 Tochterunternehmen im Ausland, mit insgesamt 80 000 Beschäftigten. Neben Industriebetrieben – die vor allem Werkzeugmaschinen und Autozubehör herstellen – gibt es Supermarktketten, eine eigene Bank und Sozialversicherung, sowie eine eigene Universität. Die Lohnspreizung ist mit eins zu acht deutlich geringer als in vergleichbaren Unternehmen. Die Genossenschaften sind untereinander solidarisch verbunden und unterstützen sich gegenseitig in schwierigen Zeiten. Trotzdem musste 2013 ausgerechnet die Gründungsgenossenschaft Insolvenz anmelden, die Haushaltsgeräte produziert hatte. Seit über zehn Jahren gibt es intensive Diskussionen darüber, wie der Genossenschaftsgedanke in einer globalisierten Ökonomie aufrecht erhalten und gepflegt werden kann.<sup>44</sup>

Mondragon unterstützt Genossenschaftsgründungen weltweit, beispielsweise in Brasilien gemeinsam mit der Landlosenbewegung MST. In den USA hat Mondragon gemeinsam mit der Stahlarbeitergewerkschaft United Steelworkers eine Union Coop-Initiative gestartet. Anders als im Baskenland, wo es keine Zusammenarbeit mit Gewerkschaften gibt, ist im Union-Coop-Modell der gewerkschaftliche Einfluss zugunsten der arbeitenden Mitglieder festgeschrieben.<sup>45</sup>

Mit gewerkschaftlicher Unterstützung möchten auch die Kollektivbetriebe in Berlin, die sich in der Union Coop der FAU zusammengeschlossen haben, für die Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder sorgen und sich gegenseitig vor der legendären Selbstausbeutung schützen. Ihr gemeinsames politisches Ziel ist die Überwindung des Kapitalismus.<sup>46</sup>

## 5 Herausforderungen und Perspektiven

Eine der großen Herausforderungen für produktivgenossenschaftliche Organisationen ist das Bestehen in der Konkurrenz am Markt, insbesondere angesichts zunehmender Globalisierung. Neben der Tätigkeit am mehr oder weniger anonymen Markt können beispielsweise im Mitgliedergeschäft Produkte erstellt und Leistungen erbracht, oder verschiedene Akteure der Wertschöpfungskette und des Umfelds in die Mitgliedschaft einbezogen werden (ProsumentInnen- und Multistakeholder-Genossenschaften) oder ko-

43 Cecosesola 2012, Buchbesprechung von Elisabeth Voß in *Contraste* 331, April 2012: <http://diebuchmacherei.de/contraste-nr-331-2012/#more-278>, Cecosesola: <http://cecosesola.org/>. Artikel und Infos zu Cecosesola, zusammengestellt von Elisabeth Voß: <http://www.cecosesola.solioeko.de/>

44 Mondragon: <http://www.mondragon-corporation.com/>. Artikel und Infos zu Mondragon, zusammengestellt von Elisabeth Voß: <http://mondragon.solioeko.de/>

45 Union Coop (USA): <http://1worker1vote.org/> und <https://www.cincinnatiunioncoop.org/>

46 Union Coop (Deutschland): <https://www.union-coop.org/> und <https://berlin.fau.org/text/Konzept--Union-Coop--Gewerkschaftlicher-Kollektivbetrieb.pdf?lang=de>

operieren (solidarischer Direkthandel). Auch lokale oder regionale Nischen und fachliche Spezialisierungen sind möglich. Eine Umwandlung größerer Wirtschaftsunternehmen in genossenschaftliche Form ist bisher selten.

Selbstverwaltete Unternehmungen stehen heute in Deutschland vor einer Reihe von Schwierigkeiten. So gibt es keine geeignete Rechtsform, die Genossenschaft leidet unter anderem an der Prüfungspflicht und der gesetzlich festgeschriebenen Macht der Vorstände. Die Sozialversicherung kennt nur Angestellte oder Selbstständige, einen rechtssicheren Status für kollektive Selbstständigkeit gibt es nicht. Problematisch sind auch die Unterfinanzierung und der erschwerte Zugang zu öffentlichen Aufträgen. Der geringe Bekanntheitsgrad, sowohl der Rechtsform Genossenschaft, als auch der Möglichkeiten selbstorganisierter Arbeit, stellt ein zusätzliches Hemmnis dar.

Im Inneren herrscht oft die legendäre „Selbstaussbeutung“ als Vorwegnahme neoliberaler Arbeitsanforderungen, die Mitglieder schufte jederzeit motiviert, mobil und flexibel zum Niedriglohn<sup>47</sup>. Trotz – vielleicht sogar wegen – einer mitunter ausgeprägten Ideologie von Gleichheit und Horizontalität kommt es oft zu informellen Hierarchien. Das ursprünglich häufig vorhandene sozialpolitische Engagement ordnet sich im Existenzkampf am Markt leicht den Sachzwängen und zunehmender KleinunternehmerInnen-Mentalität unter. Trotz Einbindung in die marktwirtschaftliche Konkurrenz bemühen sich jedoch viele produktivgenossenschaftliche Organisationen um ressourcenschonendes Wirtschaften, gute Arbeitsbedingungen und faire Geschäftsbeziehungen in sozialer Verantwortung.

Entscheidend für das Gelingen selbstverwalteten Arbeitens ist das soziale Miteinander und die Entwicklung einer Kultur der Kooperation<sup>48</sup>. Die Erfahrung der Selbstermächtigung („yes, we can“) kann auch zum demokratischen Engagement in der Gesellschaft ermutigen. In der Selbstverwaltung können vielfältige Entfremdungen – von der Produktion und dem Produkt, von den KollegInnen, von sich selbst – überwunden werden. Das Arbeitsvermögen, das viel zu oft unter hierarchischen und unwürdigen Bedingungen geknebelt ist, kann befreit und entfaltet werden. Selbstverwaltete Betriebe sind nicht automatisch gewaltfrei, aber zumindest stehen unter Gleichberechtigten die Chancen besser, sich gegen Gewalt – auch sexualisierte Gewalt – zur Wehr setzen zu können. Produktivgenossenschaftliche Organisationen bergen das Potenzial, auch Menschen zu integrieren, die am Arbeitsmarkt ausgegrenzt und diskriminiert werden. Sie können als Keimformen einer anderen Welt schon heute beispielgebend sein für Arbeitsformen der Zukunft<sup>49</sup> und insofern einen Beitrag leisten zur notwendigen gesellschaftlichen Transformation.

---

47 Neumann 2008.

48 Elisabeth Voß: Kultur der Kooperation – Freiräume und andere Missverständnisse, in: workstation 2012: <http://elis-voss.de/2012-wk-KdK-elisvoss.pdf>

49 Sion Whellens, Vize-Präsident von CECOP: „The question of the future of work is above all a question of power and ownership. It is a question the cooperative movement seeks practical answers for, every day, in neighbourhoods, cities and regions.“ <http://www.cicopa.coop/news/cooperatives-and-the-future-of-work/>

## Literatur

- Azzellini, Dario: Vom Protest zum sozialen Prozess – Betriebsbesetzungen und Arbeiten in Selbstverwaltung. Eine Flugschrift, VSA Verlag, Hamburg, 2018.
- Cecososola: Auf dem Weg – Gelebte Utopie einer Kooperative in Venezuela, Die Buchmacherei, Berlin, 2012.
- Giegold, Sven/Embshoff, Dagmar (Hrsg.): Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus, VSA Verlag, Hamburg, 2008, online: [https://www.vsa-verlag.de/uploads/media/VSA\\_Giegold\\_ua\\_Solidarische\\_Oekonomie\\_komplett.pdf](https://www.vsa-verlag.de/uploads/media/VSA_Giegold_ua_Solidarische_Oekonomie_komplett.pdf)
- Glenk, Astrid u. a. (Hrsg.): Das Kommunefrauenbuch – Alltag zwischen Patriarchat und Utopie, Verlag Edition AV, Lich/Hessen, 2010.
- Guerra, Rosane Yara Rodrigues: Inklusion und Teilhabe durch Arbeitnehmergenossenschaften – Zur Lage beschäftigter Mitglieder von Produktivgenossenschaften in Deutschland, Verlag Springer VS, Wiesbaden, 2017.
- Hudson, Juan Pablo: Wir übernehmen. Selbstverwaltete Betriebe in Argentinien. Eine militante Untersuchung, Hrsg. Alix Arnold und Gabriele Schwab, Mandelbaum Verlag, Wien, 2014.
- Klemisch, Herbert u. a.: Betriebsübernahme durch Belegschaften. Eine aktuelle Bestandsaufnahme, Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung, KNi PAPERS 02/10, Juli 2010, online: [www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2009-303-1-1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2009-303-1-1.pdf)
- Kollektiv KommuneBuch (Hrsg.): Das Kommune-Buch – Alltag zwischen Widerstand, Anpassung und gelebter Utopie, 2. Auflage, Göttingen, 1996, online: [www.kommuja.de/schriftstuecke/kommunebuch-1996](http://www.kommuja.de/schriftstuecke/kommunebuch-1996)
- kommuja – netzwerk der politischen kommunen: das kommunebuch – utopie. gemeinsam. leben., Assoziation A, Berlin/Hamburg, 2014.
- Lavaca (Hrsg.): Sin Patrón – Herrenlos. Arbeiten ohne Chefs. Instandbesetzte Betriebe in Belegschaftskontrolle. Das argentinische Modell: besetzen, Widerstand leisten, weiterproduzieren. Übers. und Einf. von Daniel Kulla, AG SPAK Bücher, Neu-Ulm, 2015.
- Neumann, Arndt: Kleine geile Firmen. Alternativprojekte zwischen Revolte und Management, Verlag Nautilus, Hamburg, 2008.
- Resch, Klaudia: Sozialgenossenschaften als Teil der Sozialpolitik in Italien, in: Verein zur Förderung der Solidarischen Ökonomie (Hrsg.): Die ökonomische Dimension des Friedens: Soziale Solidarische Ökonomie, kassel university press, 2017.
- Schäfers, Astrid: Solidarische Ökonomie – Utopie und Praxis. Demokratie und Autonomie in der Zuckerfabrik Catende und der Zucker- und Fruchtsaftkonzentratkooperative Cooperasul in Nordostbrasilien, Dissertation FU Berlin, 2011, online: <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/5558>
- Schwendter, Rolf: Grundlegungen zur alternativen Ökonomie, Band 1: Die Mühen der Berge, Band 2: Die Mühen der Ebene, beide AG SPAK Bücher, München, 1986.
- Stowasser, Horst: Das Projekt A, An-Archia-Verlag, Wetzlar, 1985.
- Voß, Elisabeth: Wegweiser Solidarische Ökonomie ¡Anders Wirtschaften ist möglich! AG SPAK Bücher, Neu-Ulm, 2. aktualisierte und wesentlich erweiterte Auflage, 2015.
- workstation ideenwerkstatt berlin e. V. (Hrsg.): von grasmöbeln, 1€-jobs und anderem, AG SPAK Bücher, Neu-Ulm, 2012.

*Hinweis:* Die Internet-Links wurden zuletzt im August 2018 aufgerufen.

## **Die Autorin**



Elisabeth Voß arbeitet als freiberufliche Publizistin und Betriebswirtin in Berlin zu Ideen und Praxen alternativer, genossenschaftlicher, sozialer und solidarischer Wirtschaftsweisen. 2015 hat sie den „Wegweiser Solidarische Ökonomie - ;Anders Wirtschaften ist möglich!“ in einer 2. aktualisierten und wesentlich erweiterten Auflage verfasst. Sie kann sich für die vielen Keimformen anderen Wirtschaftens begeistern und schätzt gleichzeitig eine kritische Perspektive. [www.elisabeth-voss.de](http://www.elisabeth-voss.de)