

Rupay Dahm

SELBSTBESTIMMT ARBEITEN, BETRIEBE DEMOKRATISIEREN

Ein Praxisleitfaden für selbstorganisierte Unternehmen

Inhalt

1.	Einleitung: Wie wollen wir leben und arbeiten?	9
2.	Politische Ziele und Maßstäbe des Gelingens: Wieso Selbstverwaltung wichtig ist	20
3.	Die Ausgangslage: Wer hat die Macht im »normalen« Unternehmen?	41
4.	Selbstverwaltung durch Arbeitskämpfe und Betriebsübernahmen	48
5.	Gewerkschaften und ihre Bedeutung für demokratische Betriebe	57
6.	Gründungsprozess: Gemeinsame Vision und Unterschiede klären	81
7.	Eigentum: Wem soll der Betrieb gehören? Selbstverwaltung vor Übernahme schützen	92
8.	Woher das Gründungskapital nehmen? Die Macht des Kapitals und seine Neutralisierung	120
9.	Hürden senken: Ein- und Austritt von Mitgliedern	143
10.	Organisationsstruktur: Ist Hierarchie entmenschlichende Herrschaft oder wohltuende Effizienz?	163
11.	Entscheidungsstruktur: Wer entscheidet worüber?	220
12.	Entscheidungsverfahren: Konsens, Mehrheit, Einwandintegration	238
13.	Geht Personalführung hierarchiefrei? Selbststeuerung statt kollektivem Blindflug	269
14.	Geschlechtergerechtigkeit und (Anti-)Diskriminierung im Kollektiv	319

15. Lohnverteilung – Gibt es einen gerechten Lohn?	328
16. Arbeitszeit – Wie viel wollen wir arbeiten?	348
17. Marketing: Kommunikation mit der Zielgruppe	356
18. Nutzer*innendemokratie: Konsumgenossenschaften, Commons und Verbraucherschutz	360
19. Demokratische Produktentwicklung	379
20. Einführung in die Rechtsformen	387
21. Rechtsformfindung: Was vorher zu klären ist	394
22. Binnenverträge – Grenzen und Möglichkeiten	399
23. Schiedsklauseln	405
24. Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	409
25. Die offene Handelsgesellschaft (OHG)	418
26. Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	419
27. Die Unternehmergesellschaft (UG)	434
28. Die eingetragene Genossenschaft (e.G.)	435
29. Die Aktiengesellschaft (AG)	453
30. Der Verein (e.V.)	458
31. Die Stiftung	470
32. Die stille Gesellschaft	472
33. Kleiner Exkurs ins Steuerrecht	474

34. Sozialversicherungspflicht: angestellt oder selbständig arbeiten?	478
35. Haftungsrisiken von Geschäftsführung bzw. Vorstand	481
36. Demokratische Betriebe – zukunftsfähiges Modell oder Utopie von gestern?	484
37. Transformatorisches Potenzial? Klimakrise und Kapitalismus kollektiv überwinden	499
38. Nächste Schritte für mehr Kollektivbetriebe und Wirtschaftsdemokratie	533
Literaturverzeichnis	547
Index	562

1. Einleitung: Wie wollen wir leben und arbeiten?

Die Klimakrise, die Notwendigkeit postfossiler Transformation und zugleich der erstarkende Rechtspopulismus gerade im traditionell linken Arbeiter*innenmilieu schreien förmlich nach neuen Ansätzen, wie wir zukünftig arbeiten und wirtschaften können.

Unser jetziges Wirtschaftssystem richtet nicht nur die Umwelt zu Grunde, beutet nicht nur die Näher*innen in Bangladesch aus, führt nicht nur zu steigenden Mietpreisen, Burn-out und innerer Kündigung, zur Zerstörung des Urwalds, zum Auseinanderklaffen von Arm und Reich in Deutschland und der Welt, zur Überfischung der Meere, zu Klimawandel, Rohstoffkriegen, schlechten Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern und im Pflegebereich, bewegt nicht nur Millionen von Menschen zur Flucht in reichere und sichere Länder, während gleichzeitig die Wirtschaft wächst und wächst, die größten Unternehmen immer höhere Gewinne verbuchen und zugleich kaum Steuern zahlen. Unser Wirtschaftssystem durchdringt auch alle Bereiche gesellschaftlichen Lebens, unseren ganz individuellen Alltag, unsere tägliche Arbeit, unsere Freizeit, unser Familienleben. Die Forderung, dass sich etwas ändern muss, ist weder sonderlich kreativ noch radikal. Die Fragen sind: Wie sieht die Alternative konkret aus, im Alltag, im Beruf? Wie wollen wir die Dinge, die wir brauchen, produzieren? Wie wollen wir arbeiten?

Die Arbeitsbedingungen und die Rechte, die wir als Berufstätige haben oder nicht haben, prägen einen Großteil unserer Lebenszeit, bestimmen, über wieviel Geld wir am Ende des Monats noch verfügen, wie viel Freizeit wir haben, wann wir morgens aufstehen müssen, wie gut oder schlecht gelaunt, wie erschöpft oder inspiriert wir nach Hause kommen, wie verschmutzt unsere Umwelt ist, wie es unseren Mitmenschen geht. In vielen Betrieben sind engagierte Betriebsräte oft schon das Beste, was Beschäftigte sich vorstellen können. Darüber hinaus ist gewerkschaftlicher Druck häufig das Einzige, was zu besseren Arbeitsbedingungen führt. Ist das alles, oder kann man nicht noch mehr Demokratie im Betrieb wagen?

Viele Start-ups und selbst alteingesessene Unternehmen experimentieren inzwischen mit neuen Formen der Arbeitsorganisation, um am Markt mithalten zu können. Zugleich suchen immer mehr Menschen nach Kommunikation auf Augenhöhe, nach persönlicher Erfüllung in ihrer Arbeit. »Purpose«, also der Anspruch, dass Firmen einen gesellschaftlichen Nutzen über bloße Kapitalanlage hinaus haben, liegt im Trend.

Aber all die Ansätze werden selten verknüpft oder beforscht, alle kochen ihr eigenes Süppchen, Theorie und Praxis klaffen auseinander.

Das, was anstelle eines entfesselten und zerstörerischen Kapitalismus kommen soll, soll gerechter sein, ohne Ausbeutung der Arbeitenden, der Natur und der südlichen Hemisphäre. Eine Welt, in der Gewinnsteigerungen nicht so wichtig sind wie das Wohlergehen aller Menschen, in der Großkonzerne nicht so mächtig sind, dass sie Staaten ihre Regeln diktieren, Steuern, Umweltauflagen oder Arbeitsschutz umgehen und öffentliche Güter aufkaufen und kommerzialisieren können. Vielleicht auch eine Welt, in der Menschen weniger vereinsamt sind, in der Gemeinschaft, Zusammenhalt und Rücksicht an die Stelle von Konkurrenz und Ellenbogengesellschaft treten. Kein Sozialismus nach stalinistischem Vorbild soll es sein, sondern mehr Mitsprache bedeuten als im heutigen Kapitalismus westlicher Demokratien, mehr Herrschafts- und Hierarchiefreiheit für alle Menschen.

Egal, ob als »nachhaltiges« oder »solidarisches« Wirtschaften bezeichnet, als »Postwachstumsgesellschaft«, »Postkapitalismus«, »Sozialismus« oder »Anarch@kommunismus«: Jedes Konzept muss am Ende umsetzbar und alltagstauglich für alle Menschen sein. Es muss in jeder Hinsicht besser funktionieren als unser jetziges Wirtschaftssystem, auch wirtschaftlich: makroökonomisch und betriebswirtschaftlich. Wir müssen die Fragen beantworten, wie genau wir die T-Shirts, die wir tragen, die Kartoffeln, die wir essen, die Computer, Smartphones und Software, die wir nutzen, produzieren wollen, wie Krankenhäuser, Schulen, Kitas und die Altenpflege funktionieren sollen, Tag für Tag. Sowohl die Arbeitsbedingungen sollen gut sein, als auch die Versorgung mit den notwendigen Produkten und Dienstleistungen.

Als Anwalt im Arbeitsrecht habe ich täglich mit Problemen am Arbeitsplatz, mit betrieblichen Kämpfen zu tun. Daher stellte sich mir schon früh die Frage, wie es auch anders gehen könnte. Wie sind eigentlich Kollektivbetriebe organisiert, rechtlich und wirtschaftlich? Warum sind manche eine GmbH und manche eine Genossenschaft? Und wie machen die das eigentlich?

In diesem Buch geht es um die Suche nach umsetzbaren Ideen, wie Wirtschaft dem Menschen dient und nicht andersherum. Es geht um die Frage, wie sich ein Unternehmen auf demokratische Weise so organisieren lässt, dass es zugleich wirtschaftlich gut funktioniert, aber auch den emanzipatorischen Zielen von Gleichberechtigung, Herrschaftsfreiheit oder Antikapitalismus gerecht wird.

Der Forschungsstand zu demokratischen Betrieben ist mager. Die meisten Werke zu alternativer Wirtschaft sind eher programmatisch und allgemein wie Michael Alberts *Parecon – Leben nach dem Kapitalismus* oder aktuell die Bücher von Maja Göpel, Kohei Saitos *Systemsturz* über Degrowth-Kommunismus oder Ulrike Herrmanns *Ende des Kapitalismus: Warum Wachstum und Klimaschutz nicht vereinbar sind*. Es sind Beiträge zur politischen Diskussion, die verdeutlichen, wieso Wirtschaftsdemokratie

wichtiger ist als Wirtschaftswachstum. Aber in konkreten Fragen, wie man ein demokratisch selbstverwaltetes Unternehmen Schritt für Schritt ausgestalten könnte, sind sie wenig hilfreich. Der *Wegweiser Solidarische Ökonomie* von Elisabeth Voß stellt die Geschichte der Alternativökonomie dar. Gisela Notz' *Theorien alternativen Wirtschaftens* ist, wie der Titel schon sagt, in erster Linie theoretisch. Frederick Laloux's *Reinventing Organizations* liefert spannende Unternehmensportraits, befasst sich aber nur am Rande mit demokratisch selbstverwalteten Betrieben. Auch kommen die Schattenseiten, Probleme und Hürden zu kurz. *Das kollegial geführte Unternehmen* von Bernd Oestereich ist eine hervorragende Quelle für praktische Tools der Selbstorganisation. Es richtet sich aber eher an herkömmliche Unternehmen, die zwar »demokratischere« Strukturen, jedoch keine demokratische Selbstverwaltung einführen wollen. An juristischer Fachliteratur zum Thema Selbstverwaltung fehlt es bisher komplett, mit Ausnahme von Matthias Neuling *Auf fremden Pfaden* aus dem Jahr 1987. Die Neuauflage von 1998 hat kaum mehr Bezüge zu alternativen Unternehmen und ist völlig veraltet. Es gibt also bisher kein Buch, das als Leitfaden für die Praxis demokratischer Betriebe dient. Dieses Handbuch soll dazu beitragen, eine »Betriebswirtschaftslehre für selbstverwaltete Betriebe« zu schaffen, die theoretisch fundiert ist, vor allem aber in der Praxis eine Unterstützung bietet.

Weil ich keine Literatur fand, die meine Fragen zu den internen Organisationsmöglichkeiten von Kollektivbetrieben beantwortete, begann ich im Jahr 2011 selbstverwaltete Betriebe in ganz Deutschland zu besuchen und Interviews zu führen. Ich ließ mir Funktionsweisen, Gründungsprozess, häufige Probleme und Hindernisse sowie die dazu entwickelten Lösungsansätze erklären. 2014 begann ich als Rechtsanwalt zu den rechtlichen Spielräumen und Hindernissen demokratischer Betriebsorganisation zu beraten. Die gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere das Recht der GmbH, Genossenschaften, Vereine, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Rechtsform und deren Gestaltungsspielräume werden in diesem Buch in Grundzügen dargestellt. Im Jahr 2021 gründeten wir als kleine Gruppe eine selbstverwaltete Reinigungsfirma, die Reinigungskooperative¹, in der ich weiterhin angestellt bin und in geringem Umfang mitarbeite. Auch diese Erfahrungen aus dem Gründungs- und Organisationsprozess fließen in dieses Buch mit ein. Und schließlich webe ich wirtschaftswissenschaftliche Literatur ein, in der die Befürchtung, demokratische Unternehmen seien ineffizient, differenziert betrachtet wird. Leider besteht hier eine große Forschungslücke. Insbesondere aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht sind selbstverwaltete Betriebe unerforscht: Wann geht es Menschen, die in belegschaftseigenen Betrieben arbeiten gut und wann nicht?

1 <https://reinigungcoop.wordpress.com/>.

Das Handbuch beginnt mit einem kurzen Einstieg in theoretische, politische Vorüberlegungen und einer Bestandsaufnahme, wie es in »normalen« Betrieben aussieht – denn das ist der Ausgangspunkt der aktuellen gesellschaftlichen Situation. Die Bedeutung von Gewerkschaften, Arbeitskämpfen und Betriebsübernahmen für demokratische Betriebe ist das Scharnier zwischen der Kritik an »herkömmlichen«, renditeorientierten Unternehmen und dem Entwurf alternativer Betriebe.

Im Hauptteil des Buches stellen die einzelnen Kapitel jeweils typischen Problemfelder demokratischer Arbeitsorganisation dar. Das beginnt mit dem Gründungsprozess, der Eigentumsgestaltung und Bedeutung von Kapital. Besonders wichtig ist die Gestaltung von Ein- und Austritten in das jeweilige Kollektiv, um den Bestand des Betriebs und seiner Selbstverwaltung dauerhaft zu sichern. Maßgebend ist dabei, ob alle Mitarbeiter*innen auch Eigentümer*innen sind, ob und wie ausscheidende Mitglieder ausbezahlt werden und ob neue Mitarbeiter*innen einen Unternehmensanteil kaufen müssen.

Als nächstes geht es um die Frage der Arbeitsteilung, der Vermeidung von Hierarchien bei der Aufteilung unterschiedlicher Aufgaben und (ggf. rotierenden) Rollen, aber auch um den Umgang mit informellen Hierarchien und Diskriminierung. In diesem Kapitel werden auch agile Methoden der Arbeitsorganisation beleuchtet, soweit für Kooperativen relevant.

Anschließend werden die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Entscheidungsverfahren (z.B. Konsens, Plenum) und Alternativen dazu beleuchtet. Wer trifft welche Entscheidungen und wie? Wie können basisdemokratische Entscheidungsprozesse auch in größeren Unternehmen organisiert werden?

Entscheidungen müssen nicht nur (demokratisch) getroffen, sondern auch umgesetzt werden. Wie kann die Umsetzung demokratisch oder gar hierarchiefrei koordiniert werden? Wie funktioniert Personalführung, das »Management« in einem selbstorganisierten Betrieb? Braucht es das noch oder wer übernimmt dessen Aufgaben? Ist Demokratie nur in Kleinbetrieben oder auch in größeren Unternehmen denkbar, und wenn ja, wie?

Bei jedem Thema geht es um die Verknüpfung von Theorie und Praxis: Mit welchen Hindernissen und Problemen sehen sich demokratische Unternehmen konfrontiert? Was ist die politische, emanzipatorische und wirtschaftliche Messlatte? Welche Ziele sollen im jeweiligen Themenkomplex erreicht werden? Welche Lösungsansätze haben Kollektivbetriebe hierzu bereits entwickelt bzw. welche rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Spielräume sind noch ungenutzt?

Dabei stellt sich die Frage, ob Arbeitsbedingungen in demokratischen Betrieben tatsächlich besser sind oder nur zu hoch motivierter Selbstausschöpfung führen. Denn bei aller grundsätzlichen Befürwortung ist kritisch zu hinterfragen, ob die Übertragung unternehmerischer Verantwortung auf die Belegschaft nicht letztlich die Ar-

beitsverhältnisse in neoliberalistischer Manier prekariert und der Totalität des Marktes unterwirft. Geht es Menschen in Kooperativen wirklich besser als in »normalen« Unternehmen? Anknüpfungspunkt für die Kritik an Selbstverwaltung ist einerseits Arndt Neumanns *Kleine geile Firmen* und andererseits radikalgewerkschaftliche Perspektiven.

Im vorletzten Teil werden die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Rechtsformen erläutert und anschließend evaluiert, inwieweit die zu Beginn des Buches skizzierten politischen Perspektiven und Ziele eigentlich erfüllt werden durch Arbeiter*innenkooperativen: Können sie als Vorbild für eine gerechtere und nachhaltigere Wirtschaftsweise in der Zukunft erhalten?

Dieses Handbuch soll also unterschiedliche Zwecke erfüllen und sich an unterschiedliche Zielgruppen richten:

- Es dokumentiert diverse Modelle und Praktiken demokratischer, selbstverwalteter Betriebe. Es ist wichtig, dieses Erfahrungswissen zu sammeln und verfügbar zu machen. In meiner anwaltlichen Beratung stehen Neugründer*innen immer wieder vor den gleichen Fragen. Auch wenn hier nur ein Ausschnitt dieses Wissens festgehalten werden kann, soll dies doch dazu dienen, auf vorhandene Ansätze und Erfahrungen aufzubauen.
- Menschen, die ein Unternehmen neu gründen wollen, soll dieses Handbuch bestärken, dies mit demokratischen Strukturen zu tun, insbesondere wenn die Gründer*innen nicht bereits in der alternativen »Kollektive-Szene« verankert sind und noch nicht an vorhandenes Erfahrungswissen anknüpfen können.
- Bereits bestehende Selbstverwaltungsbetriebe sollen die Möglichkeit haben, ihre eigenen Ansätze, Strukturen und Erfahrungen mit denen anderer Betriebe zu vergleichen. Manche sind zwar bereits gut vernetzt, es gibt jedoch einige, die sich allein auf weiter Flur befinden, in irgendeinem Dorf in der Pfalz oder der Uckermark.
- Dieser Text richtet sich auch an diejenigen, die sich fragen, was eigentlich nach dem Kapitalismus kommen soll, welche Alternativen überhaupt denkbar sind. Viele Kollektive gründeten sich mit der Idee, im Kleinen Ansätze für das postkapitalistische Große (die Zeit nach der Revolution) auszuprobieren. Zur Transformation bedarf es jedoch der Dokumentation, Auswertung und Weiterentwicklung von Erfahrungen und Ansätzen.
- Und schließlich soll dieses Buch einen Beitrag zum theoretischen und wissenschaftlichen Diskurs leisten, sowohl in den Rechtswissenschaften als auch in den Wirtschaftswissenschaften, die sich mit Demokratie und Machtstrukturen in Unternehmen bislang selten befassen.

Was ist ein Kollektivbetrieb? Wann ist ein Unternehmen selbstverwaltet?

Was sind die Merkmale einer selbstverwalteten Kooperative? 1831 formulierte der christliche Sozialist Philippe Buchez (1796–1865) in Frankreich einen der frühesten Entwürfe selbstorganisierter Produktion. Von zentraler Wichtigkeit für Produktivgenossenschaften war für ihn bereits die Kapitalneutralisierung, also ein unantastbares, unausschüttbares, unveräußerliches Gesellschaftskapital, das den jeweils aktuellen Mitarbeitenden und nicht den Gründer*innen zu dienen habe, sowie eine Aufnahmepflicht neuer Arbeiter*innen, die ein Jahr im Auftrag der Assoziation gearbeitet haben. Würde hiergegen verstoßen, so würde die Gesellschaft alsbald nicht mehr der Belegschaft, sondern nur noch den Gründer*innen als Mittel zur Ausbeutung dienen. Später gründete der ehemalige Revolutionär die von Arbeiter*innen selbstverwaltete Zeitschrift *L'Atelier* (Die Werkstatt) mit.²

Im Deutschland der 1970er und frühen 1980er Jahre wurden aus den alternativen politischen Bewegungen heraus (Studierenden- und Lehrlingsbewegung, Ökologiebewegung und Frauenbewegung) zahlreiche Kollektivbetriebe gegründet. Häufig standen dabei politische Ziele stärker im Vordergrund als wirtschaftliche.³ Unter »Kollektiv« wurde verstanden, die Arbeit – und darüber hinaus oft auch das Leben – gemeinsam als Gruppe zu gestalten. Wer mitarbeitete, sollte auch Miteigentümer*in sein, sollte an allen Entscheidungen teilhaben. Die Gegensätze zwischen Kapital und Arbeit, wie etwa hierarchisierende Formen der Arbeitsteilung (Trennung von Hand- und Kopfarbeit) sollten abgebaut werden. Mit dem Rotationsprinzip sollte die Entfremdung der Arbeit überwunden werden, mit dem Einheitslohn die Ungleichheit.⁴

Gisela Notz definiert »Alternativbetriebe« als

»Betriebe, in denen die Mitglieder selbstverwaltet und in kollektiven, nicht hierarchischen Strukturen unter selbstbestimmten Normen Tätigkeiten verrichten, die der Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen dienen. Idealtypisch gibt es kein privates Eigentum, Betriebsvermögen und Betriebsertrag sind neutralisiert, d.h. der persönlichen Verfügbarkeit entzogen.«⁵

Die sogenannten Alternativbetriebe waren eng verbunden mit sozialen Bewegungen der Zeit und stellten einen Gegenentwurf zur zunehmenden Ökonomisierung der Ge-

2 Flieger, »Betriebe in Belegschaftshand: Ideengeschichte und Erklärungen der fehlenden Umsetzung produktivgenossenschaftlicher Unternehmen in Deutschland«, 85–86.

3 Notz, »Theorien alternativen Wirtschaftens«, 79.

4 Keller und Tobler, »Selbstverwaltung – Formen der Partizipation: Formale Regelung von Partizipation in erwerbs- und marktorientierten selbstverwalteten Betrieben der deutschsprachigen Schweiz«, 28.

5 Notz, »Theorien alternativen Wirtschaftens«, 28.

sellschaft durch den Kapitalismus dar. Hinter der Gründung von Kollektivbetrieben stand die Forderung, die Gesamtwirtschaft wieder in ihre regionalen, soziokulturellen Beziehungen einzubinden, zu demokratisieren und sowohl auf ökonomische, als auch auf soziale und ökologische Ziele auszurichten.⁶

Im Jahr 1986, einer Zeit, in der in Deutschland sehr viele Kollektivbetriebe gegründet wurden, schrieb Mathias Neuling einen Artikel, der der Gründung des Mietshäuser Syndikats den rechtlichen Weg bereitete. Er definiert darin »Alternativbetriebe« anhand von folgenden Merkmalen:

1. politische Ziele,
2. ökologisch sinnvolle Produkte,
3. innerbetriebliche Struktur der Selbstverwaltung, das bedeutet:
 - »absolut gleiche Rechte und Pflichten aller im Betrieb arbeitenden Menschen.«
 - Kleinbetrieb: »Um die Selbstverwaltung sinnvoll durchführen zu können, wird eine kleinbetriebliche Unternehmensgröße angestrebt. Unternehmen mit mehr als 50 Personen sind die seltene Ausnahme.«
 - Kapitalneutralisierung: In einem »alternativen Betrieb« soll der Besitz am Kapital weder für die Verteilung des Gewinns noch für die Entscheidungsmacht eine Rolle spielen. Idealerweise soll das Kapital daher komplett dem Unternehmen gehören, nicht seinen Mitgliedern/Inhaber*innen/Anteilseigner*innen.

Darüber hinaus werden folgende Merkmale als charakteristisch für »Alternativbetriebe« genannt:

- die Überwindung tradierter Rollenmuster (Geschlecht, beruflicher Status usw.)
- die Aufhebung der Trennung von Kopf- und Handarbeit
- eine Gebrauchswert- und Bedarfsorientierung anstelle einer Profit- und Tauschwertorientierung
- ökologische Ziele.⁷

In der anarchistischen Zeitschrift *Gai Dao* wird zwischen Kollektiven und herkömmlichen Betrieben danach unterschieden, dass in Kollektivbetrieben der Wunsch besteht

- ohne Chef*in zu arbeiten,
- im Team zu arbeiten,
- selbstbestimmt flexibel die Arbeitsbedingungen zu gestalten,
- nach Vertrauen und Sympathie anstelle des Leistungsprinzips und der Konkurrenz,
- und nach der Überwindung des Kapitalismus.

6 Keller und Tobler, »Selbstverwaltung – Formen der Partizipation: Formale Regelung von Partizipation in erwerbs- und marktorientierten selbstverwalteten Betrieben der deutschsprachigen Schweiz«, 28.

7 Neuling, »Rechtsformen für alternative Betriebe«, 309.

Hinter den etwas abstrakten Zielen von Eigentumsgestaltung, Einheitslohn oder Rotationsprinzip steht aber vor allem ein humanistischer, emotionaler Anspruch: das Wohlbefinden der Mitglieder. »Wohlfühlen, fairer, menschlicher, freundschaftlicher Umgang hat für alle Beteiligten einen höheren Wert als bei Jobs, die dem reinen Lohnerwerb dienen.«⁸

Selbstverwaltete Betriebe sind dennoch durchaus »gewinnorientiert«. Der Begriff ist allerdings unscharf und irreführend. Gewinn soll sehr wohl erwirtschaftet werden, der Betrieb soll ja keine Verluste machen. Damit das Unternehmen dauerhaft bestehen und investieren kann, sind Rücklagen wichtig. Diese setzen Gewinne voraus. Gewinne können zudem ausbezahlt werden. Aber die Auszahlung erfolgt nicht in Form von Rendite auf Kapitalanteile von Shareholder*innen, die nicht im Betrieb arbeiten, sondern in Form von Lohn für geleistete Arbeit. Es gilt nicht die Gewinn-, sondern die Kostendeckungsmaxime. Selbstverwaltete Betriebe sind somit nicht auf die Gewinnmaximierung von Shareholder*innen und insbesondere nicht auf deren Steigerung ausgerichtet: Konstante Gewinne mit Nullwachstum sind völlig in Ordnung.

Kleine Kollektivbetriebe, größere Genossenschaften und weitere Begriffe

Auffallend an Neulings Definition ist das Merkmal des Kleinbetriebs. Dahinter steht der Wunsch, möglichst konsequent ohne Hierarchie und Herrschaft zu leben und zu arbeiten und gewissermaßen aus den kapitalistischen Strukturen komplett auszusteigen. Hier unterscheidet sich die deutsche Kollektivbewegung von Betriebsübernahmen in Argentinien, Griechenland oder Frankreich und von der Genossenschaftsbewegung in Großbritannien oder im spanisch-baskischen Mondragón. Bei Betriebsübernahmen geht es oft darum, die Arbeitsplätze durch die selbstbestimmte Machtübernahme der Belegschaft zu retten. Hierarchische Ebenen wie die einer Geschäftsführung werden dabei nicht immer abgelehnt. Während die bewusst klein gehaltenen Kollektive sich eher in eine Aussteiger-Nische zurückziehen, hat die Genossenschaftsbewegung den Anspruch, langfristig weltweit die führende Form der Unternehmensorganisation zu werden.⁹

Beide Ansätze haben Vor- und Nachteile. Kleine Kollektivbetriebe sind mit größeren selbstverwalteten Unternehmen oft kaum zu vergleichen. Erstere bestehen bisweilen nur aus einer Handvoll Leute, zwischen denen die Abläufe und Aufgabenverteilungen informell geregelt werden und Konflikte auf einer sehr persönlichen Ebene stattfinden. Scheitern und Erfolg hängt hier stark vom menschlichen Miteinander,

8 Rya, »Unterschiede zwischen Kollektiven und herkömmlichen Betrieben mit tieferer Analyse von Unterschieden«, 21.

9 »The Blueprint for the Cooperative Decade | ICA«.

funktionierender Kommunikation und Konfliktlösung ab. Selbstverwaltete Unternehmen, Betriebe in Belegschaftshand und Genossenschaften sind oft schon wegen ihrer Größe unpersönlicher sowie arbeitsteilig und hierarchisch organisiert. Hier steht die Wirtschaftlichkeit im Marktvergleich und die ausreichende Versorgung mit Kapital oft stärker im Vordergrund als die zwischenmenschliche Kommunikation und Gruppendynamik. In beiden Fällen handelt es sich aber um demokratische Unternehmensformen, die trotz der genannten Unterschiede viel gemeinsam haben.

Wie unterscheiden sich nun Kollektivbetriebe, Kooperativen, Genossenschaften und selbstverwaltete Betriebe? Meist wird unter einem Kollektivbetrieb ein kleiner, möglichst hierarchiefrei und basisdemokratisch organisierter Betrieb verstanden, in dem enge persönliche Beziehungen bestehen und die Gruppe gemeinsam entscheidet und handelt.¹⁰ Der Begriff des selbstverwalteten Betriebs ist allgemeiner: Er beinhaltet alle Unternehmen, die von der Belegschaft demokratisch geführt werden also nicht nur Kollektivbetriebe, sondern auch repräsentativ-demokratisch, d.h. hierarchisch organisierte Betriebe mit gewählter Unternehmensführung. Die Formulierung »Betriebe in Belegschaftshand« legt den Fokus auf das Eigentum der Mitarbeiter*innen und erleichtert die Abgrenzung von Chef*innenunternehmen, deren Chef*in »Demokratie« oder Selbstorganisation einführt (und jederzeit wieder abschaffen kann). In der Literatur findet sich die Bezeichnung »Betriebe in Belegschaftshand« oft für Unternehmen, die nach einer Insolvenz von der Belegschaft übernommen wurden. Sie werden gemeinhin dadurch definiert, dass die Eigentums- und Entscheidungsmacht zu mindestens 51 Prozent bei der Mehrheit der Beschäftigten liegt,¹¹ wobei sowohl die Mehrheit der Anteile als auch die Mehrheit der Beschäftigten zu beachten ist. Das bloße Eigentum der Mitarbeitenden führt jedoch nicht notwendigerweise auch zu einer (basis-)demokratischen Unternehmenskultur. So werden manche Genossenschaften sehr hierarchisch oder gar autoritär geführt.

In der älteren Literatur, etwa bei Marx und Engels, wurde häufig von Produktivgenossenschaften geredet, also Genossenschaften in Belegschaftshand. Dies ist der Gegenbegriff zu Konsumgenossenschaften, die sich im Eigentum der Konsument*innen befinden (z.B. Volksbanken). Heutzutage ist mit »Genossenschaft« jedoch oft die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft gemeint, obwohl es sich dabei nicht immer um Kooperativen im eigentlichen Sinn handelt.

Beispiel: Der Edeka-Konzern ist zum Teil als eingetragene Genossenschaft verfasst, ist aber weder Produktivgenossenschaft noch Konsumgenossenschaft. Genossenschaftsmitglieder sind nur wenige auserwählte Filialchef*innen. Die Mitarbeitenden sind im

10 Zahlreiche Beispiele finden sich auf der Seite <https://www.kollektivliste.org>.

11 Flieger, »Betriebe in Belegschaftshand: Ideengeschichte und Erklärungen der fehlenden Umsetzung produktivgenossenschaftlicher Unternehmen in Deutschland«, 85.

Normalfall keine Mitglieder und haben daher genossenschaftsintern auch keine Mitsprache. Es wird sogar kritisiert, dass die Genossenschaft dazu dient, Tarifverträge zu unterwandern, indem Filialen auf selbstständige Kaufleute, die Mitglied in der Genossenschaft, nicht aber tarifgebunden sind, ausgegliedert werden.¹²

In Deutschland ist die Genossenschaft, anders als in den meisten Ländern, eine eigene Rechtsform, die also keinesfalls ein Garant für innerbetriebliche Demokratie ist. In anderen Ländern ist mit »Geno«, »Kooperative« oder »Co-op« eher die selbstverwaltete Organisationsstruktur gemeint, nicht die Rechtsform. Daher bevorzuge ich den Begriff »Worker-Coop« oder »Arbeiter*innenkooperative«, weil er unabhängig von der Rechtsform die demokratische Struktur beschreibt. Synonym dazu verwende ich bisweilen die Formulierung »demokratische Betriebe«, womit ich nicht nur Betriebe mit vollendet demokratischer Struktur meine, sondern alle belegschaftseigenen Betriebe, in denen ernsthaft versucht wird, demokratische Strukturen und Prozesse zu leben.

Beispiel: Die taz-Genossenschaft entscheidet nicht mehr alles gemeinsam und hat eine gewählte Geschäftsführung. Sie würde sich daher nicht mehr als Kollektiv bezeichnen, wohl aber als selbstverwaltet.

Was hat man davon, einen selbstverwalteten Betrieb zu gründen?

Wieso sollte jemand einen demokratischen Betrieb in Belegschaftshand gründen und nicht ihr eigenes Unternehmen? Sicher, ein eigenes Unternehmen auf die Beine zu stellen ist etwas Besonderes. Es ist eine Herausforderung, die viel Mut erfordert und, wenn sie erfolgreich gemeistert wurde, mit viel gesellschaftlicher Anerkennung verbunden ist. Die Gründer*in kann allein entscheiden, kann ihre Vorstellungen selbstbestimmt verwirklichen. Und nicht zuletzt erntet sie, wenn das Unternehmen erfolgreich ist, den wirtschaftlichen Ertrag. In einer Gesellschaft, in der Entrepreneur*innen als Held*innen gefeiert werden, kann das durchaus erstrebenswert sein.

Die Kehrseite ist das allein zu tragende Risiko. Wenn die Gründung fehlschlägt, kann es den wirtschaftlichen Ruin der Gründer*in bedeuten. Die Alleininhaber*in kann allein entscheiden. Sie trägt aber auch allein die Verantwortung. Das kann belastend sein und viele von vornherein abschrecken, überhaupt irgendetwas zu gründen. Wenn sie Angestellte hat, wird sie mit diesen nie auf Augenhöhe sein, weil sie eben die Chef*in ist.

In Start-ups wird zu vielfältigen Mitteln gegriffen, um den Anschein von Augenhöhe zu erwecken, damit sich die Angestellten mit dem Unternehmen identifizieren,

¹² Koch, »Kritik an Edeka«.

es auch als »ihr Baby« ansehen, das sie mit aufbauen. Das stimmt aber nicht. Es gehört ihnen nicht und sie können jederzeit gekündigt werden. Das wirkt sich langfristig negativ auf die Arbeitsmotivation und auf das soziale Gefüge aus. Die intrinsische Motivation¹³ ist nie so hoch, wie wenn die Mitarbeitenden wirkliche Mitsprache auf allen Ebenen haben und Selbstwirksamkeit erleben (→ Vor- und Nachteile).

Wer einen Kollektivbetrieb gründet, baut auf ein Team, setzt auf gemeinsame Verantwortung und Teilhabe, auf Kommunikation auf Augenhöhe. Risiko und Gewinne werden auf alle Schultern verteilt. Wer also keine Lust mehr hat, als Angestellte*r fremdbestimmt zu arbeiten, wer Lust hat, im Team zu arbeiten, wer sich von patriarchalen Machtstrukturen und Diskriminierung befreien will, wer Lust hat, gemeinsam mit anderen etwas zu gründen, ohne die alleinige Verantwortung dafür zu tragen, für den oder die ist die Gründung einer Kooperative eine gute Wahl. Hinzu kommt, das man damit auch einen Baustein für eine emanzipiertere, demokratischere und gerechtere Gesellschaft schafft.

13 Im Gegensatz zur extrinsischen Motivation, die auf Belohnungen oder Vermeidung von Strafen von außen beruht, ist die intrinsische Motivation der persönliche Antrieb, der aus der Tätigkeit selbst entsteht, aus dem Empfinden von Spaß oder Sinnhaftigkeit.

Was wäre es für eine Welt, wenn sich alle Menschen bei ihrer Arbeit frei entfalten könnten, sich gesehen und wertgeschätzt fühlen? Immer mehr Menschen suchen nach Kommunikation auf Augenhöhe und persönlicher Erfüllung in ihrer Arbeit. Dieses Handbuch zeigt praktische Wege auf, wie demokratisch selbstorganisierte Unternehmen funktionieren und Fallstricke umgangen werden, damit eine zukunftstaugliche Wirtschaft verwirklicht werden kann. Es verknüpft die Praxis von Kollektivbetrieben mit aktuellen Debatten um Degrowth und Klimaschutz, Purpose, New Work und Vergesellschaftung. Schritt für Schritt führt es anhand von zahlreichen Beispielen von der Gruppenfindung über die Kapitalausstattung, Aufgaben- und Lohnverteilung, den Umgang mit informellen Hierarchien und vielen weiteren Themen bis zur Rechtsform und Vertragsgestaltung.

Rupay Dahm ist Rechtsanwalt. Er berät Kollektivbetriebe und Genossenschaften und vertritt Arbeitnehmer*innen und Betriebsräte. Im Jahr 2020 gründete er gemeinsam mit anderen die Reinigungskooperative Berlin, ein Reinigungsunternehmen ohne Chef*in. Sein Wissen über selbstverwaltete Unternehmen gibt er in Workshops und Seminaren weiter.

