

Entdeckungsreise durch die Landschaft transformativer Arbeitswelten in Deutschland

Projektbericht zur

Online-Umfrage “Arbeit transformieren, Wirtschaft transformieren?”

Zeitraum: Januar-März 2021

verfasst von
Sinje Grenzdörffer
Transformationscluster Heinrich-Böll-Stiftung
Geographisches Institut
Christian-Albrechts-Universität Kiel

Kontakt: grenzdoerffer@geographie.uni-kiel.de

Vorwort

Liebes Unternehmensteam, liebe Genossenschaft, liebe Arbeitsgemeinschaft, liebes Kollektiv,

in diesem kleinen Projektbericht geht es um euch, eure Erfahrungen und die verschiedenen Formen, in denen ihr transformativ arbeitet, aber auch um die Schwierigkeiten und Herausforderungen, die ihr dabei erlebt.

Auch wenn ihr euch in verschiedenen Rechtsformen bewegt, unterschiedliche Strategien und Modelle habt, Arbeit zu verändern, und auf vielfältige Art und Weise gemeinsam Entscheidungen trefft, seid ihr euch doch einig in Werten der Solidarität, Gleichberechtigung und Transparenz.

Gerade durch eure unterschiedlichen Modelle und Strukturen zeigt ihr, wie bunt und vielfältig Arbeit gestaltet werden kann – viel mehr als ein graues notwendiges Alltagsübel.

Dabei steht ihr oft im Spagat zwischen der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und denen der Gemeinschaft. Auch das Leben eurer Utopien in (systemischen) Strukturen, die dem entgegenstehen, ist ein ständiger Balance-Akt. Doch eure Offenheit für neue Ideen sowie das „Immerwiederdraufgucken und Neuausrichten“ helfen euch sehr dabei, mit diesen Herausforderungen einen guten Umgang zu finden. Dies habt ihr auch zu großen Teilen in der momentan herausfordernden Situation durch COVID19 unter Beweis gestellt.

Ich freue mich sehr, dass ihr durch euer Handeln zeigt, dass es möglich ist, sozialer, nachhaltiger und demokratischer zu arbeiten – auch schon im Hier und Jetzt.

Danke, dass ihr durch eure Teilnahme an dem Projekt euer Wissen und eure Erfahrungen auch anderen zur Verfügung stellt – und damit vielleicht auch den einen* oder die andere* inspiriert und „mit an Board“ holt.

In diesem Sinne von Herzen alles Gute für weiteres Wandeln und Bewegen, für bestehende und erhaltende Veränderung und für die schon heute beschrittenen Wege in ein zukunftsfähiges Morgen!

Liebe (anderen) Mitreisenden,

mir persönlich gibt es jedenfalls immer wieder sehr viel Mut und Zuversicht zu sehen, was einige Betriebe und Unternehmen in unterschiedlicher Art und Weise tagtäglich schon alles leben und möglich machen.

Mit diesem Bericht möchte ich Sie und euch mitnehmen auf eine kleine Reise durch die verschiedenen Arbeitswelten, in die ich durch meine Umfrage einen Einblick erhalten durfte. Die Reismetapher gefällt mir nicht nur als Geographin sehr gut, sondern vor allem auch, weil in dem Wort „reisen“ in seiner Wortherkunft auch „aufstehen“/„aufbrechen“/„sich in Bewegung setzen“ drinsteckt. Und genau das wollen wir doch, oder nicht?

Eine gute Reise und herzliche Grüße,



(Sinje Grenzdörffer)

P.S.: Ein kleiner Hinweis noch: Bei den kursiv gedruckten Sätzen zu Beginn der verschiedenen Kapitel handelt es sich um anonymisierte Direktzitate aus der Umfrage.

P.P.S.: Immer, wenn ich mich auf andere Forscher*innen und Statistiken beziehe, gebe ich dies entweder kursiv in Klammern an oder nenne die Namen und die Jahreszahl direkt im Text.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	2
Hintergrund.....	4
Eckdaten & Koordinaten.....	6
Kollektive Entscheidungsfindung.....	11
Motivation und Werte.....	13
Hürden und Herausforderungen.....	15
Transformatives Potential und Momente gelebter Utopie.....	17
Kurz und Knapp zusammengefasst:.....	20
Nachwort & Blick über den Horizont.....	21
Stimmen aus der Praxis.....	22
Auf diese anderen Forscher*innen und Statistiken habe ich mich bezogen:.....	23

Hintergrund

Die Online-Umfrage und die hier vorgestellten Ergebnisse sind Teil des arbeitsgeographischen PhD-Projekts „Arbeit transformieren, Wirtschaft transformieren?“ als Teil des Transformationsforschungsclusters der Heinrich-Böll-Stiftung.

Mein persönlicher Aufbruch in das Thema hat zunächst mit vielen theoretischen und gedanklichen Reisen begonnen. Mir fiel auf, dass es viel Forschung zu Ressourcenübernutzung, planetaren Grenzen und alternativen Wirtschaftsmodellen gibt, in denen das Thema Arbeit jedoch eher eine Nebenrolle spielt. Gleiches gilt für Forschung zu ungerechten und ausbeutenden Arbeitsstrukturen, in der oft eher Gewerkschaften und der Umgang mit schlechten Arbeitsbedingungen innerhalb eines konventionellen Betriebs im Fokus sind. Doch das Problem ist im Grunde dasselbe: im Moment werden durch unsere Art und Weise zu wirtschaften strukturell Grenzen überschritten und Ressourcen übernutzt, egal ob nun „natürliche“ oder „menschliche“ Ressourcen.

Wo sich Arbeitsgeographie und Transformationsforschung einig sind:

Bestehende Wirtschaftsstrukturen sind nicht in Stein gemeißelt, sondern durch Handlungen und Entscheidungen von Menschen in ihrer Rolle als wirtschaftliche Akteur*innen und Arbeitende veränderbar.

Zentrale Annahmen in beiden Forschungsfeldern sind dabei:

- *momentane Wirtschaftsstrukturen funktionieren auf Kosten von Menschen und Umwelt, was ein Umdenken und eine Umgestaltung unserer derzeitigen Wirtschaftsweise erfordert (Meadows et al., 1972; Göpel, 2016)*
- *Bezahlte Arbeit hat einen hohen Stellenwert in den derzeitigen Strukturen.*
- *Alle Menschen, die einer bezahlten Arbeit nachgehen, sind mehr als nur „Humanressourcen“. Sie sind bewusste und fühlende Akteur*innen, die durch ihre Handlungen und Entscheidungen einen Einfluss auf ihre Umgebung haben können (Herod, 1997; Coe & Jordhus-Lier, 2010)*
- *Verbunden mit dem hohen Stellenwert von bezahlter Arbeit in unserer Gesellschaft könnten (wir als) Arbeitende damit wichtige Akteur*innen in einer Bewegung hin zu einer sozial und ökologisch gerechteren Wirtschaftsweise sein.*

Im Folgenden werden die untersuchten Betriebe, Arbeitsgemeinschaften, Kollektive als **„Transformativ Arbeitende Unternehmungen“ (TAU)** bezeichnet. Transformativ wird hier nach Feola (2015) und Brand und Kolleg*innen (2020) als bewusster Prozess der Transformation parallel zu und über wachstumsfokussierte Wirtschaftsweisen hinaus verstanden. Für den Begriff „Unternehmung“ habe ich mich entschieden, da bei allen Befragten zwar Lohnarbeit und eigene (wirtschaftliche) Überlebensfähigkeit fester Bestandteil ihres Arbeitens sind, sie aber vor allem ein Wunsch miteinander verbindet: etwas für die Verbesserung und Veränderung bestehender Arbeits- und Wirtschaftsweisen zu *unternehmen*. Der verwendete Begriff soll jedoch natürlich nicht als Ersatz, sondern eher als Ergänzung zu und Oberbegriff für andere Begriffe verstanden werden, mit denen sich als TAU zusammengefasste Begriffe identifizieren.

Zwei zentrale Unterscheidungsmerkmale zu “herkömmlichen” Unternehmen sind, dass

- 1. alle Beteiligten (gleichwertige) finanzielle Eigentümer*innen des Betriebs sind*
- 2. Entscheidungen gemeinsam und demokratisch getroffen werden.*

Vor dem Hintergrund, dass wir alle durch unsere Handlungen und Entscheidungen Wirtschaft und Gesellschaft (mit)gestalten können, ist es mir besonders wichtig, meine Forschung nicht in geschlossenen Schubladen vor sich hin stauben zu lassen. Ganz im Gegenteil verstehe ich mich selbst eben nicht nur als Beobachterin, sondern als aktive Mitgestalterin. Dementsprechend freue ich mich besonders darüber, mit so vielen von euch im Austausch zu sein und hoffentlich auch durch die gewonnen Erkenntnisse und Ergebnisse sowie das Berichten darüber einen (kleinen) Beitrag zu einer Transformation von Arbeit und Wirtschaft leisten zu können.

Eckdaten & Koordinaten

„Wir glauben, dass Wirtschaft besser geht. Wir sind alle froh in einer Demokratie zu leben und doch arbeiten die meisten Unternehmen eher autokratisch. Das wollen wir ändern und glauben, dass Vielfalt von Meinungen und Interessen auch in Unternehmen besser für die Gesellschaft ist.“

Bevor die Reise losgeht und Wege und Verbindungen zwischen verschiedenen transformativen Arbeitswelten entstehen, hier ein paar Eckdaten und Koordinaten. Die Einladung zur Mitwirkung an der Umfrage wurde an 319 verschiedene Unternehmen, Kollektive, Arbeitsgemeinschaften und Genossenschaften versendet. Außerdem durfte der Link geteilt werden und wurde auch in verschiedenen Netzwerkorganisationen in Umlauf gebracht. Insgesamt wurde die Umfrage knapp 500 mal angeklickt und ca. 200 Fragebögen wurden (teilweise) ausgefüllt. Nach der Auswertung und Aussortierung von ungültigen Fällen blieben 158 Fragebögen, deren Ergebnisse ich verwenden konnte. Hier seht ihr eine Übersicht über die Orte in Deutschland, an denen schon auf unterschiedliche Art und Weise transformativ gearbeitet wird:



Abb.1: Deutschlandübersicht - Orte, an denen schon transformativ gearbeitet wird

Wenn man sich das Ganze dann einmal nach Bundesländern sortiert anschaut (Abb.2), liegen die Stadtstaaten Berlin und Hamburg ganz weit vorne. Das überrascht ein wenig, da es dort laut Statistischem Landesamt Baden-Württemberg (2020) insgesamt weniger arbeitende Menschen gibt als in Bundesländern, die nicht nur aus einer Großstadt bestehen.

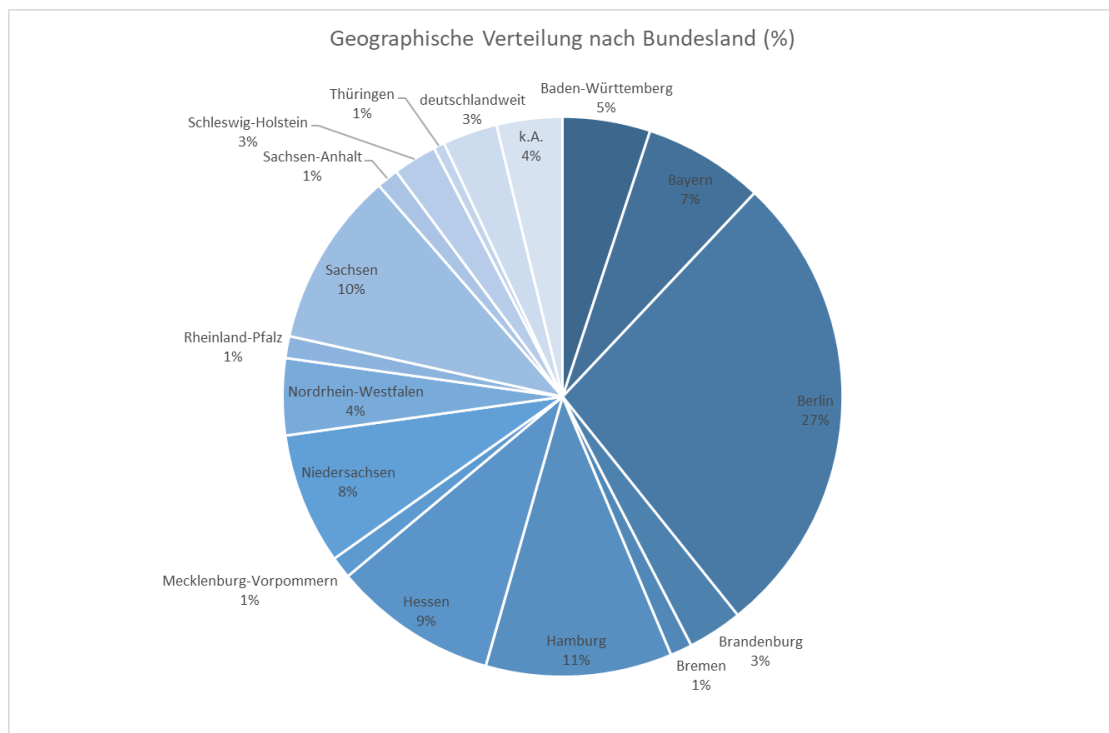


Abb.2: Geographische Verteilung der befragten TAU nach Bundesland

Gleichzeitig genießt vor allem Berlin einen sehr alternativen und innovativen Ruf. Dies trägt sicher dazu bei, dass dort mehr Menschen zusammen kommen, die gemeinsam Lust haben, etwas „über den Tellerrand hinaus“ zu denken. Was Hamburg betrifft, habe ich bis auf den frischen Wind, der dort weht, bis auf „allgemeinem Großstadtflair“ noch keine weiteren klaren Standortmerkmale identifizieren können und fände Gedanken und Perspektiven dazu sehr spannend. Hinter den beiden Stadtstaaten liegen dann Sachsen und Hessen an der Spitze. Auch hier habe ich Lust, einmal genauer hinzuschauen, wie es dazu kommt, weil beide Bundesländer, soweit mir bekannt ist, nicht durch Extreme (hohe Bevölkerungsdichte, viel/wenig Arbeitslosigkeit, o.Ä.) auffallen. Vielleicht haben sich dort einfach zufällig genug engagierte Menschen zu einem guten Zeitpunkt getroffen. Natürlich muss bei diesen Ergebnissen immer berücksichtigt werden, dass nicht alle angeschriebenen Kollektive/Unternehmen/Genossenschaften teilgenommen haben und ich sicher auch nicht alle, die es gibt, bei meinen Recherchen habe ausfindig machen können. Vor allem solche ohne (starke) Internetpräsenz sind natürlich ohne „Insider-Wissen“ schwer findbar und fliegen daher leicht unter dem Radar.

Doch auch wenn Berlin und Hamburg die Nase vorne haben, sind transformative Arbeitswelten weit davon entfernt, ein reines Großstadt-Phänomen zu sein (Abb.3).

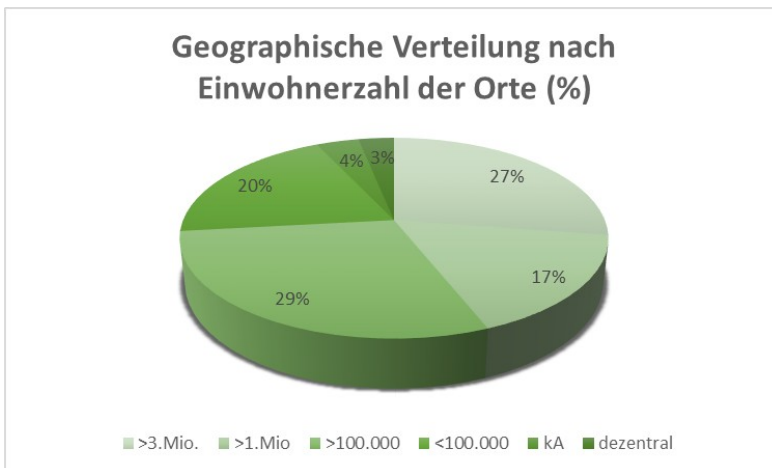


Abb. 3: Geographische Verteilung der befragten TAU nach Einwohnerzahl

Insgesamt hat sogar ein höherer Anteil seinen Standort in Kleinstädten und dörflichen Umgebungen. Zwar zeigt die Grafik, dass 27% von euch in Städten mit über 3 Mio. Einwohner*innen verortet sind, allerdings zeigt sich hier nur noch einmal der „Berlin-Fokus“ - mehr Städte mit über 3 Mio. Einwohner*innen gibt es gar nicht in Deutschland. In anderen als Großstädten kategorisierten Orten mit über 1 Mio. Einwohner*innen (oder ich habe sie dort einfach nicht entdeckt) sind TAU weniger präsent.

So oder so kann man daraus schließen, dass die Größe und Besiedelungsdichte jedenfalls keine große Rolle dafür spielen, ob man an einem Ort transformativ arbeiten kann oder nicht. Das ist doch schon einmal vielversprechend.

Etwas anders sieht es mit dem geographischen Fokus bei Orten transformativer Arbeit aus. Die meisten TAU (35,58%) sind deutschlandweit tätig, dicht gefolgt von einem lokalen (29,45%) und einem regionalen (28,83%) Fokus. Nur einige wenige haben sich (bisher) über die deutschen Grenzen hinaus vorgearbeitet und sind auf europäischer Ebene (6,13%) oder global tätig (7,36%). Es stellt sich natürlich die Frage, ob so eine europäische oder globale Ausweitung überhaupt wünschenswert ist, oder ob nicht, wie ihr es schon vorlebt, ein lokaler/regionaler/nationaler Fokus viel sinnstiftender und nachhaltiger ist. Doch wir leben inzwischen in einer global sehr stark verwobenen Gesellschaft mit komplexen Lieferketten. Zudem gibt es auch in anderen Ländern wie Italien oder Argentinien spannende Beispiele transformativen Arbeitens (Azzellini, 2016; Vieta, 2019; Cori et al., 2021). Vor diesem Hintergrund finde ich es auf jeden Fall interessant, darüber nachzudenken, inwiefern auch über Landesgrenzen hinaus transformatives Arbeiten – und damit auch verstärkt transformative Lieferketten – möglich ist und ob/wie das zu mehr globaler Gerechtigkeit beitragen könnte.

Wenn wir nun einmal auf die Mikro-Ebene „reinzoomen“ wird neben dem eher lokalen/nationalen Fokus eine weitere standortunabhängige Gemeinsamkeit deutlich:

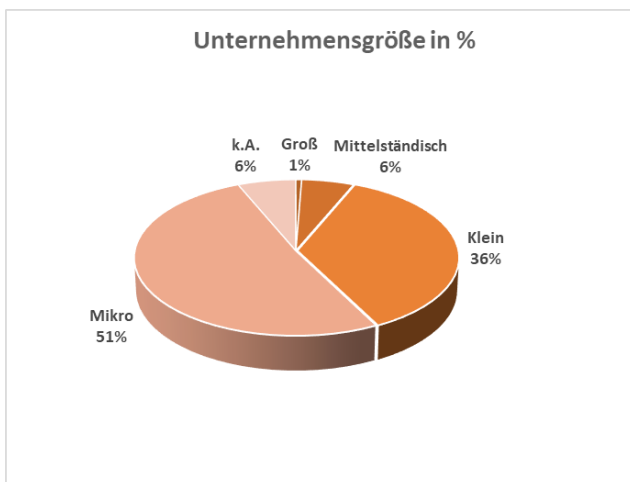


Abb.4: Unternehmensgröße der befragten TAU (%)

Bis auf eine Ausnahme handelt es sich bei euch um KMU (Kleine und Mittelständische Unternehmen)¹. Dabei können 51,27% der befragten TAU als „Mikro-Unternehmen“ und 36% als Kleinunternehmen kategorisiert werden. Vielleicht ist die (Team-)Größe auch ein Grund dafür, warum es herausfordernd ist über deutsche Grenzen hinweg zu handeln? Dieses Ergebnis hat bei meinen Forschungskolleg*innen auch Fragen nach der Skalierbarkeit aufgeworfen: (wie) lassen sich transformative Arbeitsstrukturen auch auf Groß- und (mehr) mittelständische Unternehmen übertragen? Vor allem vor dem Hintergrund,

dass die Mehrheit der deutschen Bevölkerung (56,3%) in KMU tätig ist (Destatis, 2019a), ist dies aus meiner Perspektive jedoch (erst einmal) eine eher zweitrangige Frage. Falls man nun noch ein paar zweifelnde Stimmen von der Bedeutsamkeit von KMU überzeugen möchte, die das Argument erhöhter Wirtschaftlichkeit von Großunternehmen anbringen, gibt es auch in Sachen Umsatz positive Überraschungen in Deutschland. In den meisten Branchen haben zwar (nach wie vor) Großunternehmen die Nase vorn, doch im Baugewerbe (77%) sowie im Gastronomie- und Lebensmittelgewerbe (79%) machen KMU im Vergleich zu Großunternehmen den größeren Umsatz (Destatis, 2019b). Dies zeigt, dass KMU allgemein auch aus wirtschaftlicher Perspektive eine wichtige Rolle spielen. Vor dem Hintergrund der Umfrageergebnisse wird deutlich, dass transformatives Arbeiten in KMU grundsätzlich gut möglich ist. Somit wäre doch schon einmal viel gewonnen, wenn verschiedene Modelle von TAU dort systematisch umgesetzt und bestenfalls sogar staatlich unterstützt würden.

1 <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html>

Die starke Konzentration von KMU in der Gastronomie- und Lebensmittelbranche im Allgemeinen spiegelt sich auch in den Angaben der befragten TAU wider:

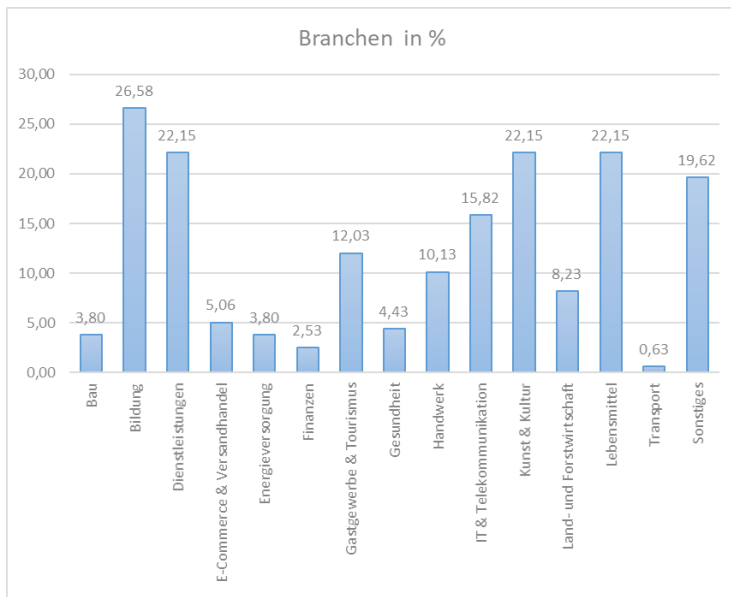


Abb.5: Branchen der befragten TAU (%)

Zusammen mit dem Dienstleistungssektor sind TAU dieser Branche mit 22,15% auf Platz zwei im Branchenranking (s. Abb.5). Noch stärker vertreten sind mit 26,58% laut Umfrage nur noch Unternehmen/Organisationen, die sich dem Bildungssektor zuordnen. Da es möglich war, mehrere Antwortmöglichkeiten auszuwählen, beinhaltet der hohe Anteil im Bildungsbereich auch alle, die Bildung neben Tätigkeiten in anderen Bereichen betreiben. Aus den offenen Textfeldern lässt sich auch erkennen, dass Transparenz und eine Vermittlung der Konzepte und Modelle, mit denen die

befragten TAU arbeiten, sehr wichtig sind. Die Werte und Überzeugungen, die hinter der transformativen Art des Arbeitens stehen, sowie die Verbindung zu und mit politischem und/oder sozialem Engagement, rücken die hohe Verortung im Bildungsbereich vielleicht auch noch mal in ein anderes Licht: Bildung und Wissensvermittlung als Möglichkeiten zu Verbreitung transformativer Ideen und Ansätze.

In der Tatsache, dass vor allem die Branchen hoch im Kurs sind, die sich allgemein dem Wissens- und Dienstleistungssektor zuordnen lassen können, spiegelt sich die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensökonomie (Banks, 2018; Margarian, 2018) und einem „Wandel weg von einer fordistischen Ära mit stabiler Beschäftigung in Industrie- und Fertigungssektoren“² (Popiel, 2017). Spannenderweise scheinen Modelle von kollektivem und transformativem Arbeiten in letzter Zeit auch gerade in Bau- und Handwerksbetrieben auf größeres Interesse zu stoßen, was sich durch mehrere Workshop-Anfragen zu dem Thema von Seiten der Handwerkskammern zeigt. Einer der mir genannten Gründe dafür sind Probleme in der Nachfolge und Betriebsübernahme.

Dies zeigt, dass zwar bisher mehr Menschen in Dienstleistungs- und Wissensberufen transformativ arbeiten, eine mögliche Umsetzung jedoch nicht auf diese Bereiche beschränkt ist – und bei weitem nicht Schwerpunktbereich bleiben muss. Aus meiner Perspektive liegt im transformativen Arbeiten der Reiz gerade darin, nicht passiv Teil der Strukturen zu sein/bleiben, sondern sich die gegebenen Bedingungen als Arbeitende zu eigen zu machen und gemeinsam an die Bedürfnisse aller involvierten Menschen anzupassen – und dieser Ansatz hängt ja nicht von der Branche ab, in der jemand unterwegs ist.

² Originalzitat: “a shift from the Fordist era of stable employment in industrial and manufacturing sectors” (Popiel, 2017)

Doch wie kann das funktionieren?

Wie oben genannt, waren zwei zentrale Auswahlkriterien für TAU, dass alle Menschen die dort arbeiten (1) Entscheidungen im Rahmen des TAU gemeinsam und demokratisch treffen und (2) gleichwertig (finanziell) beteiligt sind.

Zwar gibt es auch hier in Deutschland einige Beispiele, die sehr konsequent die “Reinform” von gleichberechtigter finanzieller Teilhabe und Entscheidungsberechtigung umsetzen, doch gibt es auch viele “Hybrid“-Fälle, sodass man hier eher von einem Spektrum sprechen kann.

Bei der Auswahl war es mir vor allem wichtig, dass diese “Reinform” grundsätzlich angestrebt wird. Allerdings legt vor allem eine fehlende angemessene Rechtsform in Deutschland so manche Steine auf den Weg dorthin, über die man erst einmal drüber klettern – oder, wie viele es tun, Wege drum herum finden muss.

Kollektive Entscheidungsfindung

„Viele Köche verbessern den Brei.“

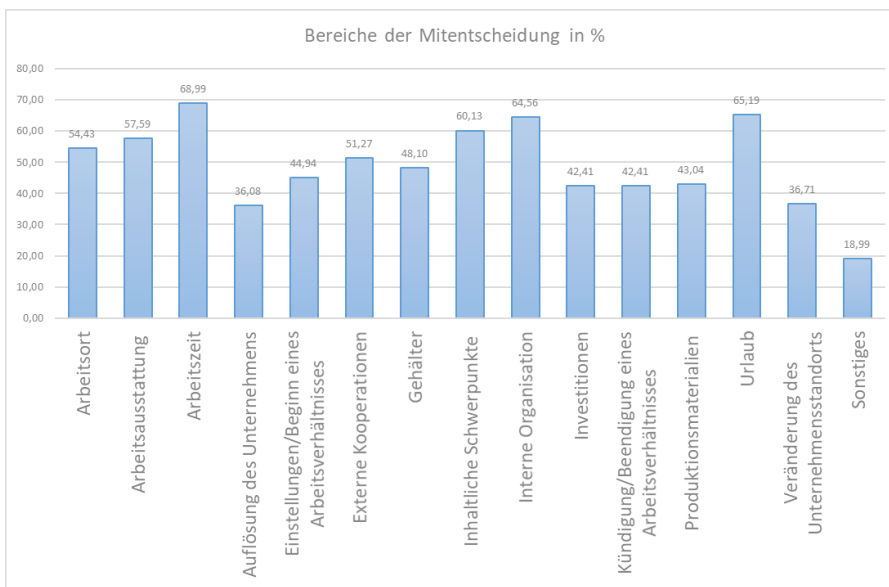


Abb. 6: (Teil-)Bereiche der Mitentscheidung in den befragten TAU (%)

Was die Mitbestimmung betrifft, scheint es leichter, in Teilbereichen gemeinsam zu entscheiden, die weniger die Strukturen des gesamten Betriebs betreffen (z.B. Arbeitszeit, Urlaub, inhaltliche Schwerpunkte). Bei Entscheidungen über Arbeitsverhältnisse, die Auflösung des Unternehmens oder einen Standortwechsel scheint gemeinsames Entscheiden etwas schwieriger umzusetzen oder weniger erwünscht (s. Abb.6).

Allerdings entscheiden knapp 20 % aller Befragten in *allen* der angegebenen Bereiche gemeinsam und knapp 27% Prozent in 13 von 14 Optionen. Daran kann man gut sehen, dass kollektive Entscheidungsfindung in Kernentscheidungen für den Betrieb grundsätzlich möglich ist. Dies deckt sich auch mit der Angabe, dass knapp 35% der Befragten durchgehend basisdemokratisch entscheiden und sich die meisten der Befragten als Kollektiv identifizieren (s. Abb.7).

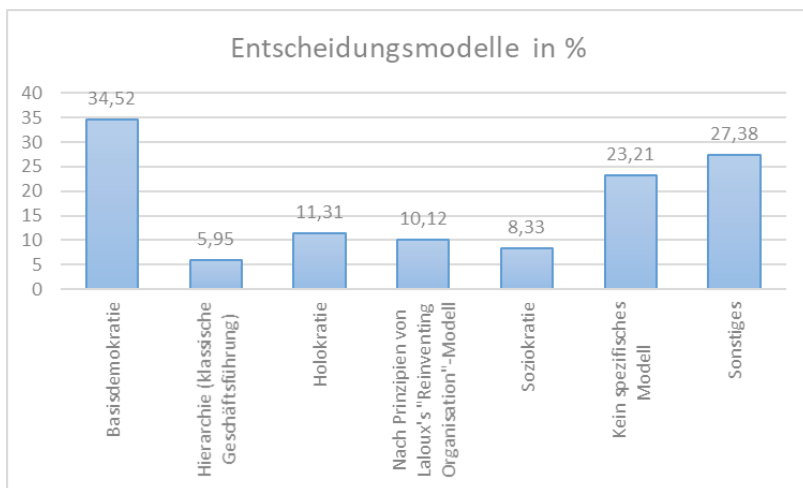


Abb.7: Entscheidungsmodelle der befragten TAU (%)

Mühe hinter den jeweiligen Modellen stecken und es sich dabei jeweils um einen Prozess als um ein fertig gestelltes Modell handelt. Dies zeigt sich auch darin, dass 27,38% bei der Frage nach ihrem Entscheidungsmodell „Sonstiges“ angegeben haben, um ihr „Rezept“ dann in dem offenen Textfeld genauer zu beschreiben. Um in der Metapher zu bleiben also ein ständiges Abschmecken, Umrühren und Nachwürzen. Mit einem kritischen Blick auf diese Ergebnisse könnte man befürchten, dass es sich in manchen Fällen um eine Art von „Demokratie-Washing“ handelt und die Sache mit dem kollektiven Entscheiden eher für die Außenwirkung und Werbung genutzt wird als ernst gemeint ist. Hierbei müssen jedoch die Herausforderungen durch den rechtlichen Rahmen in Deutschland beachtet werden, der es sehr erschwert, die Ideale von kollektiven Entscheidungs- und Eigentumsstrukturen in die Tat umzusetzen.

Kollektive Eigentumsstrukturen

„Eine Rechtsform ist nur das Vehikel für unsere Wirksamkeit.“

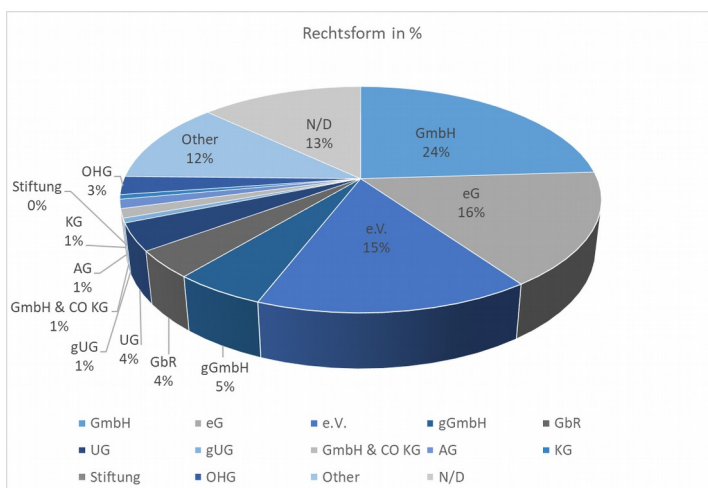


Abb. 8 Rechtsformen der befragten TAU (%)

Auf das Siebertreppchen der Rechtsformen schaffen es die klassische GmbH mit ca. 23,42% und die eingetragene Genossenschaft (eG) mit 15,82%, dicht gefolgt vom eingetragenen Verein (e.V.) mit 15,19% (s. Abb. 8).

Bei der Begründung für die Wahl der Rechtsform deuten die Ergebnisse auf ein starkes Abwägen zwischen Idealen und praktischer Umsetzung hin. Vor allem bei eG und e.V. sind oft genannte Gründe die schon in der Rechtsform angelegten demokratischen Elemente, z.B. durch

einen gewählten Vorstand und Stimmrechte pro beteiligter Person, jedoch klagten auch viele der TAU über den teilweise recht hohen bürokratischen Aufwand und zusätzliche Kosten.

Dies war für viele dann auch der Grund, sich für eine klassische GmbH zu entscheiden. Dazu kommt, dass viele eine GmbH als geeigneter wahrnehmen, um das eigene Überleben des Betriebs zu sichern und damit wirksam bleiben zu können. Die Wahl einer GmbH scheint jedoch in den meisten Fällen eher ein Kompromiss als die Wunschlösung. Das Fehlen einer passenden rechtlichen Lösung für Kollektivbetriebe spiegelt sich auch in den offenen Textfeldern wider. Viele arbeiten mit einer Kombination aus verschiedenen Rechtsformen wie z.B: mit einer Kombination aus e.V. und GmbH, und bauen sich aus den gegebenen rechtlichen Bauklötzen ihre eigene passende Form zusammen. Denn für die Umsetzung ihrer Ziele ist der rechtliche Rahmen für die meisten eher zweitrangig und die Wirksamkeit steht an erster Stelle. Eine Unzufriedenheit mit der mangelnden Unterstützung durch die deutsche rechtliche Lage ist jedoch deutlich erkennbar, was sich auch darin zeigt, dass 15,82% der befragten TAU das Fehlen einer passenden Rechtsform als eine der größten externen Herausforderungen wahrnehmen (s. Abb. 9).

Schaut man einmal in andere Länder wie Italien (*Vieta et al., 2017; Cori et al., 2021*), sieht man, dass Rechtsformen und Unternehmensstrukturen nicht in Stein gemeißelt sind. So werden zum Beispiel italienische Arbeiter*innenkooperativen durch die Anerkennung von Arbeiter*innen-/Sozialkooperativen als eigene Rechtsform, spezielle Unterstützungs-Fonds und die Option, ein Darlehen aus der Arbeitslosenversicherung zu erhalten staatlich unterstützt (*Vieta, 2017 et al.*). Wer weiß: Vielleicht könnten solche Beispiele aus anderen Ländern Deutschland in dieser Hinsicht einmal als Vorbild dienen....

Unter den gegebenen Umständen ist es jedoch gar nicht verwunderlich, dass wir es hier in Deutschland mit einer sehr bunten und vielfältigen Landschaft an TAU zu tun haben, da sich jedes Unternehmen, das sich auf diese Reise begibt, ein wenig selbst zusammen suchen muss, welche Elemente wie am besten passen. Gut, dass die Motivation oft hoch ist und dabei viel Herzblut durch kreative Adern fließt.

Motivation und Werte

“Es geht nur so. Sonst können wir doch nicht mehr in den Spiegel schauen.”

Arbeit scheint für viele Menschen ein unverrückbarer fester Bestandteil ihres täglichen Lebens zu sein. Und doch zeigen die Umfrageergebnisse, dass dieses “organisierende Zentrum des Alltags” (*Nickel, 2004*) tatsächlich verrückt werden kann. Was also bewegt die Menschen, die sich auf diese Reise begeben haben, dazu?

Auf den ersten Blick könnte man meinen, es handelte sich hierbei einfach um persönliche Lebensentscheidungen und individuelle Vorlieben. Allerdings wird in zunehmend unsicheren und prekären Arbeitsverhältnissen sowie erhöhten Burnout-Raten (*Brady & Biegert, 2017; Neckel & Wagner, 2017*) sichtbar, dass durch unsere momentane Wirtschaftsweise nicht nur natürliche Ressourcen, sondern auch “menschliche Ressourcen” mehr und mehr übernutzt werden. Verschiedene Aussagen über ein hohes Stresslevel, einen Mangel an Freiheit/Kreativität und einen hohen Grad an Unsicherheit unterstreichen die Unzufriedenheit mit bestehenden Arbeitsverhältnissen.

Oft kommt dazu der Wunsch nach einer *sinnstiftenden* Tätigkeit und das Bedürfnis gesellschaftlich und politisch *wirksam* zu sein. Der Entschluss, “normale” Arbeitsverhältnisse zu verlassen kann also auch als Antwort auf strukturelle Probleme und die steigenden sozialen Probleme durch unsere momentane Wirtschaftsweise verstanden werden. Mit einem Blick auf die Werte, die als Motivation angegeben wurden, wird schnell deutlich, dass die Entscheidung transformativ zu arbeiten über individuelle Lebensentscheidungen hinaus geht. In den offenen Textfeldern der Umfrage stechen vor allem Zusammenarbeit, Partizipation und Gemeinschaft als grundlegende Werte und Motivation, anders zu arbeiten hervor. Dies bedeutet jedoch nicht, dass individuelle Bedürfnisse dadurch einen kleineren Stellenwert bekommen. Die Berücksichtigung individueller (Lebens-)Umstände im Arbeitsalltag ist oft mit dem Wunsch verbunden, gleichberechtigte Möglichkeiten für alle Beteiligten zu schaffen: Die Beachtung individueller Fähigkeiten *als Teil* von gegenseitiger Unterstützung und einem starken Gemeinschaftssinn. Verschiedene Hintergründe und Rahmenbedingungen der einzelnen Mitglieder können also Hand in Hand mit einer gemeinsamen Ausrichtung und gemeinsam getragener Verantwortung gehen – sie schließen sich nicht gegenseitig aus.

Der Fokus auf einem gemeinschaftlichen Miteinander zeigt sich nicht nur intern, sondern auch nach *außen*: 55,06% der Befragten haben starkes Interesse an weiterer Kooperation und Austausch mit den anderen Befragten. Was bereits bestehende Kooperationen unter TAU betrifft, scheinen diese bisher eher aus kleinen ortsspezifischen „Inseln“ zu bestehen, wie es sie z.B. in Berlin oder Kassel gibt³. Außerdem bietet die Website „Kollektivliste“ einen deutschlandweiten Überblick. Jedoch ist dort nur eine kleine Auswahl aller Befragten gelistet und es ist nicht klar, wie viele Kooperationen über diese Website stattfinden. Ein aktives bundesweites Netzwerk gibt es nach meinem jetzigem Wissensstand nicht. Interessant ist hierbei, dass es sehr verschiedene Schattierungen und Umsetzungen der genannten Werte gibt. Ähnliches Handeln verbirgt sich dementsprechend unter verschiedenen und vielfältigen Begriffen. Teilweise weisen diese eine Nähe zu der „New-Work“-Bewegung auf, die man als Antwort und Umgang mit zunehmender Flexibilität, Globalisierung und Digitalisierung verstehen kann und vor allem in der Startup-Szene und unter Freelancern zu finden ist. Allerdings identifizieren sich nur 10,13% mit diesem Label. Manche sehen sogar explizit in der „[k]lare[n] Abgrenzung von vermeintlich hierarchiefreien StartUps à la SiliconValley“ eine zukünftige Herausforderung. Verstärkt stehen kapitalismus- und systemkritische Äußerungen im Vordergrund. Oft ist es auch eine bunte Mischung. Allen gemeinsam bleibt jedoch das Streben nach einer tiefer gehenden Veränderung heutiger Arbeitsstrukturen. Dies zeigt: obwohl die einzelnen Strategien sehr unterschiedlich ausfallen und gefärbt sind, so sind sie doch in eine ähnliche Richtung ausgerichtet und fußen auf einem ähnlichen Werteset. Es scheint also möglich, aus unterschiedlichen Richtungen und auf unterschiedlichen Routen in die gleiche Richtung zu reisen.

3 Kasseler Kollektive: <https://kasseler-kollektive.org/>
Kollektivbetriebe Berlin: <https://www.kollektiv-betriebe.org/>

Hürden und Herausforderungen

„Letztendlich ist das Ziel gesellschaftlichen Wandel herbei zu führen und gleichzeitig ein Auskommen für uns zu generieren.“

Arbeiten ohne Chef,*in, ohne Weisungsbefugnis, ohne externe (finanzielle) Abhängigkeiten von Investor*innen, dafür auf Augenhöhe mit Mitspracherechten, mit Sinn und Raum für Kreativität: das klingt erst einmal alles ziemlich paradiesisch. In der Umsetzung zeigt sich dann doch ab und zu der ein oder andere Stolperstein.

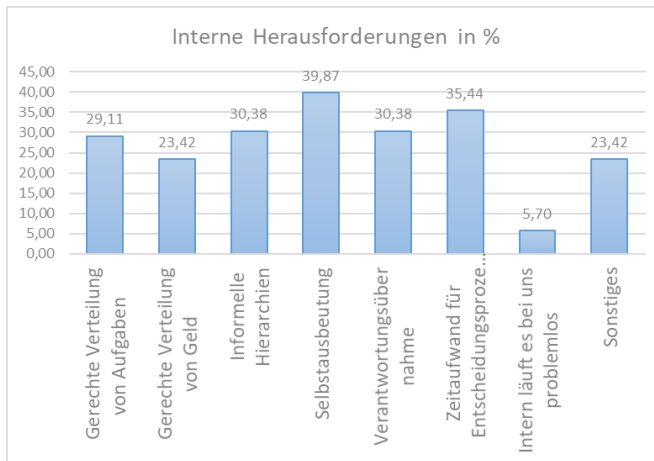


Abb.8: Interne Herausforderungen für die befragten TAU (%)

So kostet es in einer größeren Gruppe mehr Zeit, gemeinsam Entscheidungen zu treffen, was von 35,44% der Befragten als große interne Herausforderung empfunden wird. Jedoch beobachten viele auch, dass dadurch in der Umsetzung der Entscheidungen weniger „nachgesteuert“ werden muss, da alle Beteiligten am Entscheidungsprozess beteiligt waren und hinter den getroffenen Beschlüssen stehen. Als weitere Herausforderung empfinden 23,42% es, Gehälter gerecht und angemessen (Beachtung von Arbeitszeit, Lebensumständen, Erfahrung...) zu

verteilen. Hierbei ist wichtig, zu berücksichtigen, dass Teilhabe und Selbstbestimmtheit genauso zentral sind wie Solidarität und eine gleichwertige Behandlung aller Beteiligten, was solche Themen besonders herausfordernd macht. Der größte Stolperstein scheint jedoch das Thema „Selbstausbeutung“ (39,87%) zu sein. Gerade weil viele der Befragten ihre Arbeit gerne tun und davon überzeugt sind, arbeiten sie oft mehr/länger als sie sich das eigentlich für sich wünschen. Die gegebenen Rahmenbedingungen mit den zusätzlichen zeitlichen Belastungen machen die Sache nicht unbedingt leichter. Was das Thema Arbeitszeit betrifft, wird in den Umfrageergebnissen deutlich, dass viele der TAU den Begriff der Arbeit deutlich breiter verstehen als nur als bezahlte Arbeit. Teilweise werden Sorgearbeit und gesellschaftliche Arbeit in Form von gesellschaftspolitischem Engagement ausdrücklich mit als Arbeitszeit angerechnet. Hinzu kommt, dass sich manche der befragten TAU bewusst dazu entschieden haben 20h- oder 30h-Verträge als Vollzeit-Arbeitsverträge anzuerkennen, um außerhalb der bezahlten Arbeit Zeit für andere Tätigkeiten zu ermöglichen. Im Kontrast zu einem konventionellen 8h-Arbeitstag wird also oft schon eine engere Grenze gesteckt, um einer Übernutzung der eigenen Ressourcen vorzubeugen. Der Maßstab für eine Belastung die als angemessen angesehen wird, wird also anders und menschenfreundlicher gesetzt. Damit ändert sich auch die Wahrnehmung von „normal“ und „zuviel“/„überlastend“. Allerdings führt die hohe Motivation, etwas zu verändern oft zu verschwimmenden Grenzen zwischen „Privatem“ und „Professionellem“, was es manchmal erschwert, eine gute Balance zwischen Arbeit und anderen unbezahlten Tätigkeiten zu finden. Zusammen mit der Selbstverantwortung, die Arbeit rechtzeitig (vor einer Überlastung) Arbeit sein

zu lassen könnte dies zu solchen „selbstausschöpfenden“ Tendenzen beitragen. In einem der Gespräche kam eine ganz interessante Perspektive auf: Ausbeutung kann man es eigentlich nur dann nennen, wenn der Druck dazu von „außen“ kommt (durch andere Person/Umstände). Die Konsequenz: es besteht zwar ein hohes Risiko, die eigenen Energieressourcen zu erschöpfen, doch genau genommen kann man hier nicht von Ausbeutung sprechen, weil die eigene Zeit und Energie verwendet wird, um sich selbst zu erhalten und nicht von jemand anderem „abgezwickelt“ wird.

Andere Herausforderungen liegen eher in äußeren Umständen und Rahmenbedingungen. Wie oben beschrieben, gibt es bisher in Deutschland keine passende Rechtsform für kollektive Arbeitsstrukturen, was verschiedene Kompromisslösungen zur Folge hat.

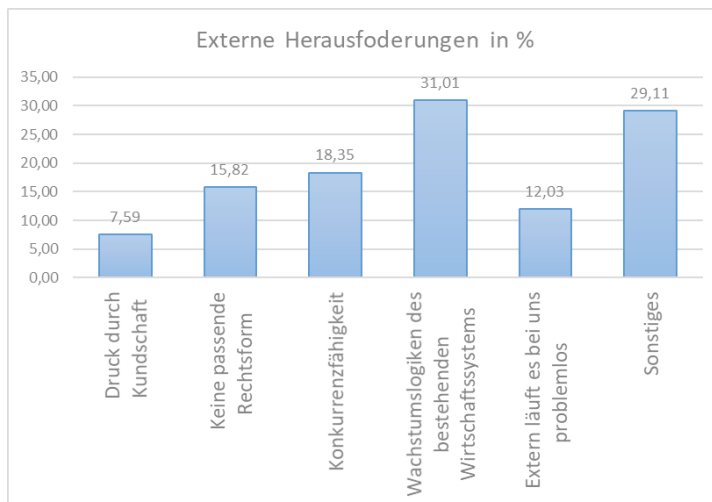


Abb. 9: Externe Herausforderungen für die befragten TAU (%)

Dies haben 15,82% als starke externe Herausforderung angeben und das Problem spiegelt sich zusätzlich auch in manchen der Beschreibungen unter „sonstigen“ externen Herausforderungen wider. Hier wird deutlich, dass der unpassende rechtliche Rahmen neben hohem bürokratischem Aufwand und dadurch zusätzlicher zeitlicher Belastung auch noch andere Schwierigkeiten mit sich bringt. So sind z.B. die Strukturen einer GmbH darauf ausgelegt, dass entweder eine Einzelperson oder ein kleinerer Personenkreis für das Unternehmen haftet. Dadurch kann es

schnell intern zu einem Ungleichgewicht und informellen Hierarchien kommen, auch wenn sie nicht gewollt sind. Manche Betriebe lösen dieses Problem durch Binnenverträge, was aber natürlich auch wieder zeitaufwendig ist und zusätzliche Arbeit erfordert. Viel zentraler ist für knapp ein Drittel der Befragten (31,01%) jedoch der Umgang mit den Wachstumslogik unserer momentanen Wirtschaftsweise. In den offenen Textfeldern wird deutlich: Für viele ist es schwierig, die Balance zu halten zwischen dem eigenen Überleben am Markt und damit einhergehend der Sicherung der eigenen Arbeitsplätze einerseits und dem Wunsch nach einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise mit einem langsameren oder teilweise sogar aktiv begrenzten Wachstum andererseits. Dieser Drahtseilakt zeigt sich auch beim Thema Auftragslage: in den offenen Textfeldern wurde mehrfach beschrieben, dass es mehr Auftragsanfragen gibt, als ohne eine Übernutzung der eigenen Ressourcen bewältigbar ist.

Ein weiterer äußerer Umstand, der mit berücksichtigt werden muss: Im Zeitraum der Umfrage treibt gerade das Corona-Virus weltweit sein Unwesen – mit schweren Folgen für die Menschen – sowohl direkt gesundheitlich als auch indirekt durch Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft. Besonders den Gastronomiebereich und die Kulturbranche hat es hart getroffen, woran auch transformative Arbeitsstrukturen nicht viel ändern können. Doch obwohl es sich bei allen befragten TAU um Unternehmen mit vergleichsweise geringer Wirtschaftskraft in Form von klein- und mittelständischen Unternehmen handelt, ist nach meinem jetzigen Wissensstands keine der TAU bankrott gegangen und nur 7,59% fühlen sich durch die coronabedingte Krise existenziell bedroht.

Die große Mehrheit hat einen Weg gefunden mit der Herausforderung umzugehen, wenn auch 10,76% Verluste in manchen Bereichen haben, die sie nicht ausgleichen können. Doch beachtliche 17,72% der Befragten gaben an, einen guten Umgang mit den neuen Umständen gefunden zu haben und 9,49% konnten sogar positive wirtschaftliche Effekte verzeichnen. Dies deckt sich mit Forschungsergebnissen zu Arbeitskooperativen in Italien, die eine höhere Widerstandsfähigkeit in Zeiten von (Wirtschafts-)Krisen zu haben scheinen (Cori et al., 2021). Besonders hervorgehoben wird dort die höhere Bereitschaft nach (kreativen) Lösungen zu suchen, eine höhere Offenheit und dadurch Flexibilität sowie ein eher langfristiges Denken und Wirtschaften. Diese Eigenschaften spiegeln sich auch in den Umfrageergebnissen zu deutschen TAU wieder. Da wir uns im Moment noch mitten in der Pandemie befinden, ist es jedoch zur Zeit noch nicht möglich Langzeitfolgen abzusehen und einzuschätzen.

Transformatives Potential und Momente gelebter Utopie

**“Wir wollen die Wirtschaft hacken und beweisen,
dass es auch möglich ist in Einklang mit Umwelt, Menschen und Natur
zu arbeiten (und nicht dagegen).”**

Schon allein darin, dass alle Beteiligten selbstbestimmt über die eigenen Fähigkeiten, die eigene Arbeitskraft und -zeit verfügen, liegt ein transformatives Element. Denn so brechen TAU mit den vorherrschenden Marktlogiken, die den Anreiz dazu geben, Arbeitskraft als „Pseudo-Ware“ (Hudson, 2001) ähnlich wie andere Warengüter zu behandeln. Stattdessen haben die dort arbeitenden Menschen **eine Doppelrolle** als Arbeitskraft **und** als Unternehmer*in. Dies bedeutet, dass sich die dort Arbeitenden ins eigene Fleisch schneiden würden, wenn sie für höhere Gewinne zum Beispiel an den Löhnen oder auch an Sicherheitsvorkehrungen sparen würden, wie es in manchen Unternehmen der Fall ist, in denen Arbeitskraft und Unternehmensführung nicht in einer Person vereint sind. Infolgedessen werden Entscheidungen verstärkt mit einer langfristigen Ausrichtung und einem Fokus auf dem Wohlergehen aller Beteiligten getroffen: Wirtschaften für die Menschen statt Menschen für die Wirtschaft.

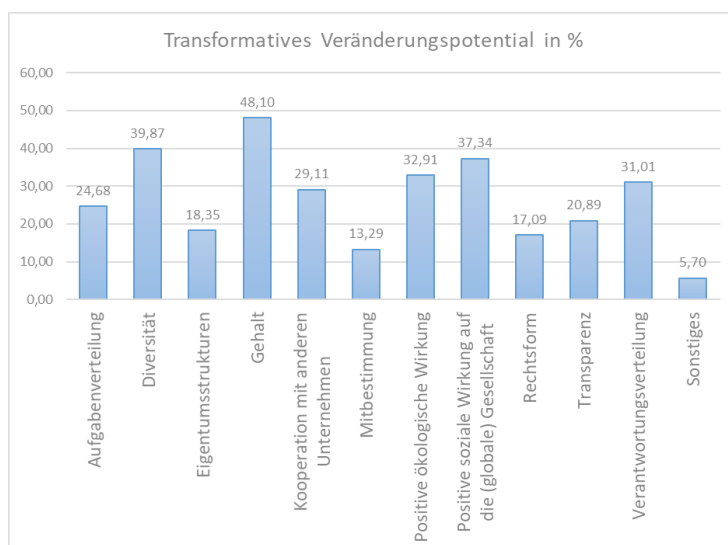


Abb.10: Transformatives Veränderungspotential in befragten TAU (%)

Großes Potential für Verbesserung in Richtung einer gelebten (Arbeits-)Utopie gibt es im Bereich Gehalt/Finanzierung (48,21%).

An dieser Stelle ist erwähnenswert, dass kollektiv arbeitende Betriebe in Italien steuerlich entlastet werden, was vielleicht auch eine geeignete Maßnahme in Deutschland sein könnte. Gemeinsam mit der Einführung einer passenden Rechtsform könnte dies nicht nur ein insgesamt langfristigeres und krisenfesteres Wirtschaften fördern, sondern auch kleine und

mittelständische Unternehmen unterstützen, die in Deutschland, wie oben beschrieben, eine wichtige Rolle spielen.

Weiteres Veränderungspotential sehen viele der TAU darin, eine vielfältigere Teamzusammenstellung mit Blick auf soziokulturelle Hintergründe zu ermöglichen (39,87%). Zur Zeit scheint die Gruppe der Menschen, welche die Möglichkeit haben in TAU zu arbeiten doch überwiegend einheitlich, was die soziale Position und damit verbundenen Privilegien in unserer Gesellschaft betrifft. Aus einer globalen Perspektive betrachtet kommt dazu noch Deutschlands wirtschaftlich starke Position im internationalen Vergleich. Dies deckt sich mit der Tatsache, dass 37,34% noch Veränderungspotential in ihrer positiven Wirkung auf die (globale) Gesellschaft sehen. Das Bewusstsein darüber und das Bestreben, durch das eigenen Wirken auch über den eigenen direkten Kontext hinaus etwas gegen strukturelle Ungleichheiten und Diskriminierungsdynamiken zu unternehmen, wird auch mehrfach in verschiedenen offenen Textfeldern der Umfrage sichtbar. Wie Reid-Musson et al. (2020) und Strauss (2020) auch schon herausgearbeitet haben, erlaubt so eine eher privilegierte Position jedoch die eigene Wirksamkeit als *Verbündete* zu nutzen, und damit für andere (bisher verschlossene) Türen zu öffnen.

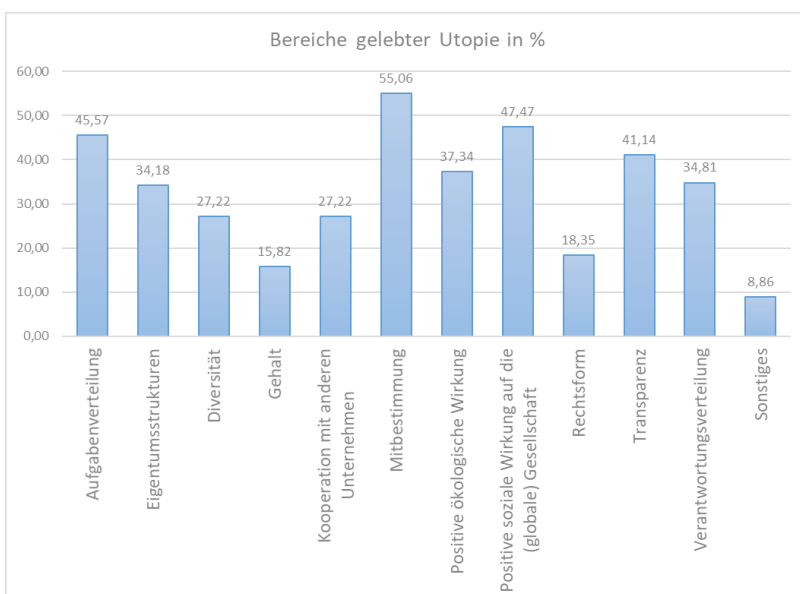


Abb.11: Bereiche gelebter Utopie in den befragten TAU (%)

Doch gibt es schon in vielen Bereichen bereits gelebte Utopien: In Sachen Partizipation (55,06%), positiver sozialer Wirkung (47,47%), Aufgabenverteilung (45,47%) und Transparenz (41,14%) gelingt es den befragten TAU nach eigenem Empfinden nämlich schon sehr gut, ihre Visionen als „Zukunftssprösslinge“ und Vorreiter*innen in die Tat umzusetzen. Viele der genannten Werte in den Umfrageergebnissen decken sich übrigens mit den Werten aus Postwachstums- und Transformationsforschung (Feola, 2015; Göpel, 2016; Lange et al.,

2020). Gemeinschaft, Solidarität und Vertrauen werden dort als Grundpfeiler für ein Wirtschaften gesehen, in dem Gewinn nicht mehr Zweck an sich ist, sondern Menschen und Umwelt zugute kommt. Diese Grundeinstellung zeigt sich auch in den Umfrageergebnissen, z.B. in der Tatsache, dass für manche das Produkt/die angebotene Dienstleistung an sich eher nebensächlich (dadurch qualitativ jedoch nicht weniger wichtig!) scheint und die Priorität auf der langfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen sowie einer positiven sozialen, politischen und/oder ökologischen Wirkung liegt. Ein weiteres transformatives Element liegt in der Gestaltung von Arbeitszeit. Vor allem in der Postwachstumsforschung (Koepp et al., 2015; Antal, 2018) wird Arbeitszeitverkürzung als ein Werkzeug angesehen, um eine Postwachstumswirtschaft aufzubauen. Wie weiter oben beschrieben, leben hier einige der befragten TAU schon eine transformative Utopie und verstehen eine 20h/30h-Woche als Vollzeit. Auch mit der beschriebenen Anerkennung von ehrenamtliches Engagement und/oder Sorgetätigkeiten wird das Verständnis davon, was als Arbeit gilt und was nicht, wird in

manchen TAU aufgebrochen und transformiert. Dies deckt sich mit Aufrufen aus der feministischen Forschung (*England & Lawson, 2005; Reid-Musson et al., 2020*), wo sich Forscher*innen schon lange für ein breiteres Verständnis von Arbeit aussprechen, das über bezahlte Arbeit hinaus geht. Was in den Umfrageergebnissen jedoch auch deutlich wird: Trotz einer gemeinsamen Wertegrundlage und dem gemeinsamen Streben nach (wirtschaftlicher) Transformation fallen die Strategien und Wege dorthin zu gelangen, sehr unterschiedlich und vielfältig aus. Dies nehme ich jedoch eher bereichernd als einschränkend wahr. Vielleicht ist es ein bisschen, wie ein Garten oder ein Wald, in dem es für ein gesundes Ökosystem auch verschiedene Pflanzen braucht und Monokulturen eher zu weniger Widerstandsfähigkeit führen. In diesen verschiedenen Strategien zeigt sich auch ein sehr hoher Grad an Kreativität und Offenheit, immer wieder neu auf die eigenen Schritte und den Weg zu schauen – und ggf. die Richtung zu ändern oder in einem anderen Rhythmus weiterzugehen (oder zu tanzen). Dies deckt sich mit Forschung zu italienischen Arbeitskooperativen. Cori und Kolleg*innen (2021) beschreiben sie als „erfinderisch und tatkräftig in der eigenen Neuerfindung“ und heben hervor, wie sie „auf assoziative, demokratische und kooperative Weise neue Bedürfnisse, Trends, Erfahrungen, Marktreaktionen und -lösungen“ identifizieren.⁴

Diese Eigenschaften werden in der genannten Forschung als Gründe für stärkere Widerstandskraft angeführt. So liegt es nahe, dass sie auch in deutschen TAU dazu beigetragen haben, einen guten oder zumindest handhabbaren Umgang mit den (wirtschaftlichen) Folgen der Corona-Pandemie zu finden – Qualitäten, die sich auch für mögliche zukünftige Krisensituationen als nützlich erweisen könnten. Dies zeigt deutlich, wie eine Transformation bestehender Arbeitsstrukturen sich positiv auf wirtschaftliche Entwicklung und Resilienz und vor allem auf das Wohlergehen und die Sicherheit der betroffenen Menschen auswirken kann

Ein weiteres transformatives Potential liegt darin, dass viele der TAU ihre Ideen „reisen“ lassen und Vorbilder für andere sein wollen. Sie leben also nicht nur selbst schon teilweise oder ganz ihre Formen der transformativen Utopien, sondern geben ihr Wissen und ihre Erfahrungen sowohl im Arbeitsumfeld als auch im Alltag bewusst an Andere weiter. Ein klares Zeichen dafür, dass die große Mehrheit der befragten TAU also sehr überzeugt davon ist, was sie tun, und ihre transformativen Arbeitsweisen auch anderen weiterempfehlen.

Wenn man wie Henry (2018) voraussetzt, dass unser Arbeitsverständnis auch immer das widerspiegelt, was wir in unserer Gesellschaft schätzen und achten, zeigen die Umfrageergebnisse deutlich, wie bereits im Kleinen und Größeren, ein Wertewandel hin zu mehr sozialökologischer Gerechtigkeit gelebt werden kann. TAU können somit als Gegenentwurf zu einer profitorientierten Arbeitsweise verstanden werden. Sie wirken damit über den Rahmen individueller Lebensentscheidungen hinaus und zeigen wie (wir als) Arbeitende durch unser Handeln und unsere Entscheidungen einen Beitrag zu einer solchen Transformation leisten können.

4 Originalzitat: „[...] revealed themselves to be resourceful and energetic in renewing themselves, coming up with new needs, trends, experiences, new market responses and solutions in an associative, democratic and cooperative form.“

Kurz und Knapp zusammengefasst:

- ◆ *Wenn man einer bezahlten Arbeit nachgeht, ist man den gegebenen Wirtschaftsstrukturen nicht ausgesetzt, sondern kann sie unter Umständen durch das eigene Handeln mit formen und verändern. Natürlich beeinflussen verschiedene (soziale und kulturelle) Hintergründe und Umfeldler, die „Ausstattung“ und „Werkzeuge“ für transformatives Handeln und Entscheiden.*
- ◆ *In TAU haben alle dort Arbeitenden eine Doppelrolle als Arbeitskraft und Unternehmer*in. Dadurch stellen sie einen Gegenentwurf zu herkömmlichen Arbeitsstrukturen dar, und brechen mit den Strukturen, in denen Arbeitskraft oft als „Pseudo-Ware“ gehandelt wird.*
- ◆ *Als Reaktion auf die Unzufriedenheit mit gegebenen Arbeitsstrukturen, z.B. durch steigende Burnout-raten und vermehrt unsichere und prekäre Arbeitsbedingungen, handelt es sich bei TAU um mehr als persönliche Lebensentscheidungen einzelner Personen oder Gruppen. Sie lassen sich als Antwort und Lösungsvorschlag für strukturelle Probleme unserer heutigen Wirtschaftsweise verstehen.*
- ◆ *Herausforderungen werden vor allem im Wachstumsdruck, um marktfähig zu bleiben, und im Fehlen einer passenden Rechtsform in Deutschland gesehen. Intern werden die verlängerte Zeit für Entscheidungsfindung sowie die Gefahr, die eigenen Kräfte stark zu übernutzen als herausfordernd wahrgenommen.*
- ◆ *In Übereinstimmung mit Forschung aus anderen Ländern und vor dem Hintergrund der aktuellen Krisensituation ausgelöst durch das Corona-Virus erweisen sich TAU als eher krisenfest, vor allem durch den kreativen Umgang mit herausfordernden Situationen und der hohen Bereitschaft und Offenheit Lösungen zu finden. Die generelle Offenheit, sich immer wieder an veränderte Umstände anzupassen und neu auszurichten kann also auch für mögliche zukünftige Krisensituationen eine wertvolle Eigenschaft sein.*
- ◆ *In deutschen TAU zeigt sich eine starke Nähe zu Werten wie Gemeinschaft, Solidarität, Transparenz sowie ein schonender Ressourcenumgang, die im Einklang mit Postwachstums- und Transformationsforschung sind. Dies zeigt sich z.B. in gelebten Modellen von Arbeitszeitverkürzung und einem Verständnis von Arbeit, das Sorge- und Gemeinschaftsarbeit (soziales oder politisches Engagement) mit einbezieht und anerkennt.*
- ◆ *Obwohl allen Befragten der Wunsch nach einer Transformation der Arbeits- und Wirtschaftsweise gemeinsam ist, fallen die Strategien und Wege dahin zu kommen doch sehr unterschiedlich und vielfältig aus. Eine bunte Landschaft also, die einen Blick darauf erlaubt, wie so manche utopische Vorstellung sich auch im Hier und Jetzt schon umsetzen lässt.*

Nachwort & Blick über den Horizont

“Interessanter ist doch die Frage, warum noch so viele Menschen auf die herkömmliche Art und Weise arbeiten?!“

Liebe Mitreisenden,

wie schön, dass Sie und ihr bis zum Ende „an Bord“ geblieben sind/seid.

Der tägliche Gang zur Arbeit ist für viele von uns Routine und steht oft im Kontrast zur Freizeit – Zeit, über die wir frei und selbstbestimmt verfügen können. Für viele ist dieser Weg so anstrengend, dass sie am Ende des Tages nur noch die Beine hochlegen wollen. Manche (und leider immer mehr) gehen daran kaputt. Wir gehen als Gesellschaft nicht nur über die Grenzen unseres Planeten, sondern auch über die eigenen. Daher ist die Frage berechtigt: Wieso steuern wir auf unseren Wegen eigentlich doch oft noch in eine Richtung, die weder uns noch unsere Umwelt so richtig gut zu tun scheint? Mir hilft da oft das Bild der „mentalen Autobahn“: Wenn man mit Höchstgeschwindigkeit in einem Fluss mit anderen Autos in eine Richtung rauscht, ist es eben richtig schwer, schnell die Richtung zu ändern, abzubremsen oder auszuscheren.

Doch wie wir auf unserer Reise eindrucksvoll sehen konnten, muss dies nicht so sein und es gibt sie, die Ausfahrten und Umkehrpunkte, die Parallelstraßen und Wege, für die man zwar vielleicht ein anderes Fahrzeug braucht, aber dennoch weiterkommt. Kurzum: es gibt mehr als nur einen Weg Arbeit zu gestalten. Mit Halt und Zwischenstopps an unterschiedlichen Stationen haben sich auf unserer Reise so viele verschiedene neuen (oder nur in Vergessenheit geratenen) Wege vor uns aufgetan. Wie wir sehen konnten, haben all diese Wege in eine ähnliche Richtung geführt, doch sahen sie deswegen bei Weitem nicht alle gleich aus.

So gab es einiges zu entdecken und zu erfahren. Natürlich hat es zwischendurch auch das ein oder andere Mal ordentlich geruckelt: Anscheinend kommen wir, ganz gleich, welchen Weg wir nehmen, nicht drum herum, auch den ein oder anderen Stolperstein zu übersehen oder über eine Schranke klettern zu müssen, die uns den Weg versperrt. Manche Wege, die wir gerne gehen würden, gibt es in der Form einfach noch nicht, und es kann anstrengend sein, sich erst einmal einen Weg durch ein scheinbar undurchdringliches Dickicht schlagen zu müssen. Doch trotz dieser Herausforderungen haben mir die Ergebnisse der Umfrage vor allem eins gezeigt: Wenn man nur die richtigen Weggefährt*innen hat, sind auch neue Wege gar nicht mehr so schwer und man kann sich gegenseitig beim Klettern helfen. Vielleicht haben sogar schon manche ein paar gute Abkürzungen und Schleichwege entdeckt.

Ich möchte enden, mit einer herzlichen Einladung, den Blick beim nächsten Gang zu Arbeit einmal schweifen zu lassen: vielleicht gibt es ja auch in Ihrem und eurem direkten Umfeld, ein paar bisher verborgen gebliebenen Trampelpfade (im Englischen übrigens „desire paths“), die es sich lohnt, einmal zu erkunden. Vielleicht verlaufen sie quer zu der gewohnten und altvertrauten Richtung.

In diesem Sinne viel Freude beim Weiterreisen und Erkunden, und dabei, Schritte zu gehen, die Spuren hinterlassen. Oder wie man hier im Norden zu sagen pflegt: Na denn man tau! :)

Stimmen aus der Praxis⁵

„Es ist einfach klar wie Kloßbrühe, dass wir neue Formen der Zusammenarbeit brauchen.“

„Es sollen die mitentscheiden, die betroffen sind. Arbeit ist großer Teil des Lebens, soll daher demokratisch gestaltbar sein.“

„Kapitalismus kaputt kooperieren.“

„Unser Beitrag zur Transformation zu einer enkeltauglichen Welt.“

„Das Wir ist genauso wichtig wie das Ich.“

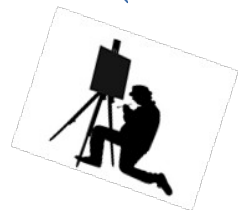


„Alle arbeiten für gemeinsam entwickelte und immer wieder neu diskutierte Ziele, alle tragen nach eigenem Vermögen und den eigenen Möglichkeiten entsprechend dazu bei.“

„Wir möchten eine Alternative zum bestehenden System darstellen. Wir möchten zeigen, dass dies möglich ist.“

„Im Außen befürworten wir partizipative, demokratische & transparente Prozesse. Deswegen wollen wir das auch nach Innen leben.“

„Die Arbeit muss sich nach den Menschen richten und nicht umgekehrt.“



⁵ Hierbei handelt es sich um eine kleine Auswahl aus der Vielfalt an Perspektiven, Eindrücken, Einschätzungen und Empfindungen aus der Umfrage.

Auf diese anderen Forscher*innen und Statistiken habe ich mich bezogen:

- Antal, M. (2018). Post-growth strategies can be more feasible than techno-fixes: Focus on working time. *The AnthropoceneReview*, 5(3), 230–236. <https://doi.org/10.1177/2053019618794212>
- Azzellini, D. (2016). Labour as a commons: The example of worker-recuperated companies. *Critical Sociology*, 44(4–5), 763–776. <https://doi.org/10.1177/0896920516661856>
- Banks, M. (2018). Creative economies of tomorrow? Limits to growth and the uncertain future, *Cultural Trends*, 27:5, 367-380, DOI: 10.1080/09548963.2018.1534720
- Brady, D. and Biegert, T. (2017), "The Rise of Precarious Employment in Germany", Kalleberg, A.L. and Vallas, S.P. (Ed.) *Precarious Work (Research in the Sociology of Work, Vol. 31)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 245-271. <https://doi.org/10.1108/S0277-283320170000031008>
- Brand, U., Gorg, C., & Wissen, M. (2020). Overcoming neoliberal globalization: Social-ecological transformation from a polanyian perspective and beyond. *Globalizations*, 17, 161–176. <https://doi.org/10.1080/14747731.2019.1644708>
- Castellini, V. (2021). Spaces of Social Recomposition: Resisting Meaningful Work in Social Cooperatives in Italy. Antipode. Published. <https://doi.org/10.1111/anti.12752>
- Coe, N. M., & Jordhus-Lier, D. C. (2010). Constrained agency? Re-evaluating the geographies of labour. *Progress in Human Geography*, 35(2), 211–233. <https://doi.org/10.1177/0309132510366746>
- Cori, A., Granata, M., Lelo, K., Monni, S. 2021. Mapping cooperatives in Italy. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 136-163. [http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(8\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(8))
- Destatis (2019a). Kleine und mittlere Unternehmen. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html
- Destatis (2019b). Kleine und mittlere Unternehmen erzielten rund 78 % des Umsatzes im Bau- und Gastgewerbe. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-umsatz.html>
- England, K., & Lawson, V. (2005). Feminist analyses of work: Rethinking the boundaries, gendering, and spatiality of work. In L. Nelson, & J. Seager (Eds.), *A Companion to feminist geography* (S.77–92). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Feola, G. (2015). Societal transformation in response to global environmental change: A review of emerging concepts. *Ambio*, 44(5), 376– 390.
- Göpel, M.(2016).The great mindshift: How a new economic paradigm and sustainability transformations go hand in hand. Springer

- Henry C (2018) The abstraction of care: What work counts? *Antipode* 50(2): 340–358.
- Herod, A. (1997). From a geography of labor to a labor geography: Labor's spatial fix and the Geography of capitalism. *Antipode*, 29(1), 1– 31. <https://doi.org/10.1111/1467-8330.00033>
- Hudson, R. (2001). *Producing Places*. New York, USA: Guilford Press.
- Koepp, R., Schunke, S., Köhler, C., Liebig, S., Schröder, S. (2015). Arbeit in der Postwachstumsgesellschaft. Diagnosen, Prognosen und Gegenentwürfe. Eine kommentierte Literaturübersicht. Working Paper 6/2015. Kolleg Postwachstumsgesellschaften. http://www.kolleg-postwachstum.de/sozwmmedia/dokumente/WorkingPaper/wp6_2015.pdf
- Lange, B., Hülz, M., Schmid, B. and Schulz, C. (2020). *Postwachstumsgeographien: Raumbezüge diverser und alternativer Ökonomien*. Bielefeld: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839451809>
- Larrabure, M. (2017). Post-capitalist struggles in Argentina: The case of the worker recuperated enterprises. *Canadian Journal of Development Studies/Revue Canadienne d'Études du Développement*, 38(4), 507– 522. <https://doi.org/10.1080/02255189.2017.1284651>
- Margarian, Anne (2018). Strukturwandel in der Wissensökonomie: Eine Analyse von Branchen-, Lage- und Regionseffekten in Deutschland, Thünen Report, No. 60, ISBN 978-3-86576-187-3, Johann Heinrich von Thünen-Institut, Braunschweig, <http://dx.doi.org/10.3220/REP1537461545000>
- Meadows, D. H.; Meadows, D. L.; Randers, J. & Behrens, W. W. (Eds.). (1972). *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books
- Neckel, S., & Wagner, G. (2017). Exhaustion as a sign of the present. In S. A. K. NeckelSchaffner, & G. Wagner (Eds.), *Burnout, Fatigue, Exhaustion. An Interdisciplinary Perspectives on a Modern Affliction*. Cham (Switzerland): Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8>
- Nickel, H.M. (2004). Zukunft der Arbeit aus feministischer Perspektive. In: Baatz, Dagmar; Rudolph, Clarissa; Satilmis, Ayla (Hrsg.): *Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit* (Münster:Westfälisches Dampfboot), 242-254. DOI: <https://doi.org/10.25595/29>
- Popiel, P. (2017). “Boundaryless” in the creative economy: assessing freelancing on Upwork, *Critical Studies in Media Communication*, 34:3, 220-233, DOI:10.1080/15295036.2017.1282618
- Reid-Musson, E., Cockayne, D., Frederiksen, L., & Worth, N. (2020). Feminist economic geography and the future of work. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(7), 1457–1468. <https://doi.org/10.1177/0308518X20947101>
- Statistischem Landesamt Baden-Württemberg (2020). Arbeitsplatzdichte im Bundesvergleich. https://www.statistik-bw.de/Arbeit/Erwerbstaetige/ET_arbeitsplatzdichte.jsp

- Strauss, K. (2020). Labour geography III: Precarity, racial capitalisms and infrastructure. *Progress in Human Geography*, 44(6), 1212–1224. <https://doi.org/10.1177/0309132519895308>
- Vieta, M., Depedri, S. And Carrano, A. (2017). The Italian Road to Recuperateing Enerprises and the Legge Marcora Framework: Italy’s Worker Buyouts in Times of Crisis. Research Report N.15/17. European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises. Verfügbar unter: https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2017/03/15_17-Rapporto-Vieta-Depedri-Carrano-1.pdf
- Vieta, M. (2019). Recuperating and (re)learning the language of *autogestión* in Argentina’s *empresas recuperadas* worker cooperatives, *Journal of Cultural Economy*, 12:5, 401-422, DOI:10.1080/17530350.2018.1544164