

# Flache hierarchische Organisationsstrukturen in der Solidarökonomie

Veronika Hofbauer, 1510406003  
Sarah Schacherl, 1510406038

## Bachelorarbeit 2

Eingereicht zur Erlangung des Grades  
Bachelor of Arts in Social Sciences  
an der Fachhochschule St. Pölten

Datum: 21. April 2018

Version: 1

Begutachter: Mag. Christian Tuma und Thomas Truppe, BA, MA

## I. Abstract Deutsch (Hofbauer, Schacherl)

Die vorliegende qualitative Sozialforschung beschäftigt sich mit flachen hierarchischen Organisationsstrukturen in der Solidarökonomie. Konkret wird darauf eingegangen, wie sich diese Systeme auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder von zwei ausgewählten Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten in Wien auswirken. Die Daten wurden durch vier leitfadengestützte Interviews mit Mitgliedern der Vereine und einem Expertinneninterview erhoben. Im Anschluss daran wurden die Ergebnisse mittels offenem Kodieren ausgewertet. Es wurde deutlich, dass die flache Hierarchie vor allem in den Bereichen Kommunikation, Partizipation, Einsatz von Ressourcen sowie Kooperation und Zusammenarbeit vielseitige Auswirkungen auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder hat.

## II. Abstract English (Hofbauer, Schacherl)

This qualitative social research at hand is concerned with flat organizational structures in Solidarity economy. In particular, it focuses on how this kind of structure influences the user behavior. The research is based on two self-service bicycle repair stations located in Vienna. For this study, four semi-structured interviews with members of the stations and one interview with an expert in this field were conducted. The transcripts were then coded and analyzed. As the findings demonstrate, the flat organizational structure in the fields of communication, participation, use of resources and cooperation has various effects on the way members take part.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>- 1 -</b>
<b>2</b>	<b>Begriffsdefinitionen</b> .....	<b>- 3 -</b>
2.1	Solidarökonomie.....	- 3 -
2.2	Commons .....	- 4 -
2.3	Organisationsstruktur .....	- 5 -
2.4	Flache Hierarchie .....	- 5 -
2.5	Selbsthilfe-Fahrrad-Werkstatt.....	- 6 -
2.6	Mitglieder .....	- 6 -
2.7	Nutzungsverhalten.....	- 6 -
<b>3</b>	<b>Forschungskontext</b> .....	<b>- 7 -</b>
3.1	Forschungsinteresse .....	- 8 -
3.2	Forschungsfrage und Detailfragen .....	- 9 -
3.3	Vorannahmen .....	- 9 -
3.4	Relevanz und Ziel der Forschung .....	- 10 -
3.5	Stand der Forschung .....	- 11 -
<b>4</b>	<b>Forschungsprozess</b> .....	<b>- 12 -</b>
4.1	Feldzugang.....	- 12 -
4.1.1	„Bikekitchen“.....	- 13 -
4.1.2	„Flickerei“ .....	- 13 -
4.2	Untersuchungspersonen .....	- 13 -
4.3	Methode der Datenerhebung.....	- 14 -
4.3.1	Das leitfadengestützte Interview .....	- 14 -
4.3.2	Das Expert*inneninterview .....	- 15 -
4.4	Methoden der Datenauswertung .....	- 16 -
<b>5</b>	<b>Ergebnisdarstellung</b> .....	<b>- 16 -</b>
5.1	Gründung.....	- 17 -
5.2	Kommunikation.....	- 19 -
5.2.1	Konflikte, Konfliktlösung und Problemlösestrategien .....	- 22 -
5.2.2	Entscheidungsfindung .....	- 26 -
5.3	Partizipation.....	- 29 -
5.3.1	Zugang zum Verein .....	- 30 -
5.3.2	Inanspruchnahme.....	- 33 -
5.4	Organisationsstruktur .....	- 34 -
5.4.1	Voraussetzungen für eine flache Hierarchie .....	- 36 -
5.4.2	Positive und negative Eigenschaften einer flachen Hierarchie .....	- 39 -
5.4.3	Vereinsstrukturen und –rollen.....	- 42 -
5.5	Ressourcen.....	- 44 -
5.5.1	Zeitliche Ressourcen .....	- 45 -
5.5.2	Finanzielle Ressourcen .....	- 47 -
5.6	Kooperation und Zusammenarbeit .....	- 48 -

5.7	Regeln .....	- 49 -
5.7.1	Einhaltung von Regeln und Sanktionierung .....	- 51 -
<b>6</b>	<b>Resümee und Ausblick auf die Soziale Arbeit.....</b>	<b>- 52 -</b>
6.1	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse .....	- 52 -
6.2	Ausblick auf die Soziale Arbeit .....	- 55 -
<b>7</b>	<b>Literatur.....</b>	<b>I</b>
<b>8</b>	<b>Daten .....</b>	<b>IV</b>
<b>9</b>	<b>Eidesstaatliche Erklärungen.....</b>	<b>V</b>

# 1 Einleitung (Hofbauer, Schacherl)

Die vorliegende qualitative Forschungsarbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudiums für Soziale Arbeit verfasst. Bei dieser Bachelorarbeit handelt es sich um eine, dem Projekt Solidarökonomie zugeordnete Bearbeitung des Themenschwerpunkts „Flache hierarchische Organisationsstrukturen in der Solidarökonomie“. Die Verfassung dieser Untersuchung erfolgte in einem Team von zwei Forscherinnen. Vorab wird ein Überblick zu den Aspekten der Solidarökonomie, der flachen Hierarchie und der Sozialen Arbeit gegeben.

Voß (vgl. 2016: 440f.) versteht Ökonomie als einen Prozess der Produktion von Lebensnotwendigem aus natürlichen Ressourcen durch die menschliche Arbeitskraft. Demnach gleicht jedoch vieles was heute unter Wirtschaft verstanden wird, eher einem Zerstören und Beschädigen von sowohl natürlichen Ressourcen als auch dem arbeitenden Mensch und kann daher als Verbrechen betitelt werden. (Vgl. ebd.)

Dennoch gibt es weltweit viele solidarische Ansätze des Wirtschaftens, welche die Würde und Selbstbestimmung des Menschen in den Mittelpunkt rücken. (Vgl. Voß 2016: 441) Vor allem in den privilegierten Teilen dieser Welt schließen sich Menschen zusammen, um sich in selbstverwalteten Betrieben und Projekten den allgegenwärtigen Unterdrückungs- und Ausbeutungsverhältnissen zu entziehen. (Vgl. ebd.)

Laut Voß (2016: 241) sind elementare Faktoren des Erfolgs dieser wirtschaftlichen Praxis „...das Miteinander der Beteiligten, ihr demokratisches Zusammenwirken und die Kultur der Kooperation, die jede Gemeinschaft für sich entwickelt.“ Auch Elsen (vgl. 2010: 183-186) weist darauf hin, dass das Potenzial der Solidarökonomie in der Initiative und dem Engagement der Zivilgesellschaft und auf den Prinzipien der Solidarität und des kooperativen Arbeitens basiert.

Elsen (vgl. 2010: 177) hebt ebenso die Bedeutsamkeit der Zusammenarbeit zwischen Ökonomie und Sozialer Arbeit hervor und betont dabei, dass die Soziale Arbeit Initiative ergreifen muss um alternative ökonomische Systeme zu ermöglichen. Auch Moser (vgl. T5 2018: 617-628) hebt die Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit ökonomischen Fragen in der Sozialen Arbeit hervor und sieht dahingehend ein Potential der Profession, dass der Zugang zu solidarischer Ökonomie für armutsgefährdete Personen erleichtert wird.

Exner und Kratzwald (vgl. 2012: 92) weisen darauf hin, dass solidarökonomische Projekte durch die Entdeckung von innovativen Nischen entstehen. Auch die beiden Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten, auf die in dieser Bachelorarbeit fokussiert wird, sind aus der Betrachtung solcher Bedürfnislücken entstanden.

Im Zentrum des Interesses dieser Untersuchung steht die flache hierarchische Organisationsstruktur der Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätte. Diese Form der Organisation bietet laut Kronawitter (vgl. 2013: 49-52) die Chance, die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder bestens zu nützen, woraus wiederum neues Wissen entstehen und weitergegeben werden kann.

Im Zuge der Literaturrecherche wurde deutlich, dass vorwiegend Literatur zu speziellen Organisationsmodellen, welche sich flachhierarchisch organisieren, vorhanden ist. Es konnten von den Forscher\*innen keine Publikationen im Bereich der Solidarökonomie gefunden werden, welche ihren Fokus auf die Auswirkungen von flachen hierarchischen Organisationsstrukturen auf Mitarbeiter\*innen richten.

Die vorliegende Bachelorarbeit ist als Beitrag zur Beseitigung der bestehenden Lücken in den Bereichen der Auswirkungen, Anforderungen und Herausforderungen, welche durch eine flache hierarchische Organisationsstruktur in selbstverwalteten Projekten entsteht, zu sehen.

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es aufzuzeigen, wie Organisationsstrukturen, die flache Hierarchien aufweisen das Nutzungsverhalten von Mitgliedern einer Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätte beeinflussen. Folgende Forschungsfrage soll in dieser qualitativen Untersuchung beantwortet werden:

**Wie wirkt sich eine flache hierarchische Organisationsstruktur auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder in einer Selbsthilfe-Fahrrad-Werkstatt aus?**

Aus der Hauptfrage ergeben sich folgende Unterfragen, die den Fokus konkretisieren:

- Wie beeinflusst die flache hierarchische Organisationsstruktur den Verein?
- Welche Herausforderungen treten im Zusammenhang mit einer flachen hierarchischen Organisation auf?
- Welcher Rahmen ist notwendig um eine flache Hierarchie zu ermöglichen?

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Ersteres befasst sich mit den Begriffsdefinitionen, die das inhaltliche Interesse der Forschung erläutern. Das zweite Kapitel gibt einen Überblick über den Forschungskontext, in welchem sowohl das Forschungsinteresse, die Forschungsfrage, bestehende Vorannahmen als auch der Stand und die Relevanz dieser Untersuchung herausgearbeitet werden. Im darauffolgenden Kapitel wird der Forschungsprozess dargestellt, der sich vom Zugang zum Feld bis hin zu der Erhebungs- und Ausarbeitungsmethode erstreckt. Anschließend werden in Kapitel fünf die Ergebnisse der empirischen Forschung präsentiert. Das letzte Kapitel stellt schließlich das Resümee der Forschungsarbeit dar, in welchem die zentralen Ergebnisse zusammengefasst werden und ein Ausblick auf die Soziale Arbeit gegeben wird.

## 2 Begriffsdefinitionen (Hofbauer)

Im folgenden Kapitel werden für diese Bachelorarbeit signifikante Begriffe mit Hilfe relevanter Literatur definiert und auf den Gebrauch in der Forschungsarbeit abgestimmt. Die vorliegenden Definitionen sollen zum einen dem besseren Verständnis dienen und zum anderen die Positionierung der Arbeit verdeutlichen.

### 2.1 Solidarökonomie

Der Begriff Solidarökonomie oder auch Solidarische Ökonomie stellt das Kernthema dieser projektbasierten Forschungsarbeit dar, weshalb in Bezug darauf eine umfassende Literaturrecherche vorausging. Im Zuge dessen konnte festgestellt werden, dass diese Termini in der Fachwelt breit gefasst werden, weder eine einheitliche Definition auf nationaler, noch auf internationaler Ebene vorliegt und sich die Determination des Begriffs schwammig gestaltet. Dies resultiert laut Voß (vgl. 2015: 17) unter anderem aus der Vielfalt an Möglichkeiten des solidarischen Wirtschaftens. Infolgedessen wird versucht, eine für die vorliegende Arbeit geeignete Definition zu erarbeiten.

*„Solidarische Ökonomie bezeichnet Formen des Wirtschaftens, die menschliche Bedürfnisse auf der Basis freiwilliger Kooperation, Selbstorganisation und gegenseitiger Hilfe befriedigen.*

*[...]*

*Solidarische Ökonomie sollte sich als Teil des Kampfes um Emanzipation für Alle verstehen.“  
(Giegold 2012: 266f)*

Im Zuge dessen kann die Solidarökonomie als ein Gegenentwurf zum wachstums- und profitorientierten Neoliberalismus gesehen werden, welcher jenseits von Markt und Staat

verankert werden kann. Das Potenzial der Solidarökonomie liegt dabei in der Initiative und dem Engagement der Zivilgesellschaft und basiert auf den Prinzipien der Solidarität und des kooperativen Arbeitens. (Vgl. Elsen 2010: 183-186)

Giegold (vgl. 2012: 266f) unterstreicht, dass die wirtschaftliche Betrachtung von Solidarität Bedürfnisorientierung impliziert und dabei einerseits auf Umverteilung und andererseits auf Gegenseitigkeit basieren kann. Dabei spielen Freiwilligkeit und Kooperation der Akteur\*innen eine wesentliche Rolle. Die Solidarökonomie kann unterschiedliche Zielsetzungen erreichen wollen, wie beispielsweise „eine humanere Ergänzung kapitalistischer Marktwirtschaften“ oder „die Überwindung des Kapitalismus“. (Vgl. ebd.) Giegold (vgl. 2012: 266f) argumentiert des Weiteren, dass solidarökonomische Projekte oftmals vor der Herausforderung stehen, geringen Wachstum zu verzeichnen oder auf Grund der Organisationsstruktur scheitern können.

Der Slogan „*people before profits*“ bezieht sich auf die Kernaussage der Solidarökonomie und weist auch darauf hin, wie der Begriff in der vorliegenden Arbeit verstanden werden soll. (Vgl. Voß 2015: 17) Es gilt zu verstehen, dass die Solidarische Ökonomie auf vielfältige Weise umgesetzt werden kann, es jedoch um eine alternative Form des Wirtschaftens und um die konkrete Bedürfnisbefriedigung und nicht um die Gewinnmaximierung geht. (Vgl. ebd.)

Exner und Kratzwald (vgl. 2012: 92) weisen darauf hin, dass solidarökonomische Projekte durch die Entdeckung von innovativen Nischen entstehen. Diese Lücke im System kann laut Anastasiadis (vgl. o.J.: 1) bei der kritischen Betrachtung des Angebots des Marktes und des Staates gesehen werden.

## 2.2 Commons

Der Begriff Commons wird oftmals in Verbindung mit Solidarökonomie verwendet. Dennoch können die Definitionen nicht gleichgesetzt werden.

Laut Kratzwald (vgl. 2013: 16f.) können Commons nicht als Dinge gesehen werden, sondern diese müssen angefertigt, versorgt werden und der gemeinsamen Nutzung zur Verfügung stehen. Menschen die Commons nutzen, werden als Commoners bezeichnet. Commons machen es nötig, Vereinbarungen in Bezug auf die Nutzung zu entwickeln, damit die Ressourcen nicht überbeansprucht werden. (Vgl. ebd.) Weiters führt die Autorin an:



*„Commons sind Vereinbarungen darüber, wie Menschen mit Ressourcen – materiellen oder immateriellen – umgehen.“ (Kratzwald 2013: 16)*

In dieser Bachelorarbeit lehnen sich die Forscherinnen an die Begriffsdefinition nach Kratzwald (vgl. 2013) an.

## 2.3 Organisationsstruktur

Folgende Definition des Begriffs Organisationsstruktur stammt aus einem Wirtschaftslexikon:

*„Die Organisationsstruktur bildet das vertikal und horizontal gegliederte System der Kompetenzen ab, das gemäß dem instrumentalen Organisationsbegriff als genereller Handlungsrahmen die arbeitsteilige (Arbeitsteilung) Erfüllung der permanenten Aufgaben regelt. Die Organisationsstruktur ist somit ein System von Regelungen in Organisationen.“ (Gabler Wirtschaftslexikon o. A.)*

Dahingehend kann der Begriff Organisationsstruktur als die organisatorische Gliederung verschiedener Formen der Ökonomie beschrieben werden. Dabei können unterschiedlichste Konzepte und Alternativen mit differierenden Schwerpunkten festgestellt werden. In der vorliegenden Bachelorarbeit wird in Bezug auf die Organisationsstruktur das Hauptaugenmerk auf die Hierarchie gelegt.

## 2.4 Flache Hierarchie

Wie bereits erwähnt, stellt die flache Hierarchie eine Form der Organisationsstruktur ökonomischer Betriebe dar. Um das Verständnis einer flachen Hierarchie zu ermöglichen, wird zu Beginn der Begriff Hierarchie laut Rittershofer (2009: 463) definiert:

*„Ein nach Rängen geordnetes System der Über- bzw. Unterordnung. Entscheidungsbefugnisse, Informationsabläufe, Zuständigkeiten und Verantwortung verlaufen pyramidenähnlich von der Spitze über einen verzweigten Unterbau der Hierarchieebenen.“*

Laut Kühl (vgl. 2015: 7-9) unterziehen sich Organisationsstrukturen auf Grund von fortschreitenden Veränderungen der Märkte einem steten Wandel, wodurch der Trend der Gliederung der Organisationen von einer Trompeten-Struktur hin zu einer Zwiebel-Struktur verläuft. Wird nun das horizontale System einer Organisationsstruktur weiterhin zu Gunsten einer Erweiterung des vertikalen Systems abgeflacht, stellt dies eine flache Hierarchie dar. (Vgl. ebd.)

Laut Kronawitter (vgl. 2013: 49-52) scheinen bei einer flachen hierarchischen Organisationsstruktur Ehrlichkeit und Vertrauen als die wichtigsten Grundlagen zu dienen. Auch bietet diese Form der Organisation die Chance, Kompetenzen der einzelnen Mitglieder bestens zu nützen, woraus wiederum neues Wissen entstehen und weitergegeben werden kann. (Vgl. ebd.)

Die vorliegende Forschungsarbeit untersucht die flachen Hierarchien in zwei ausgewählten solidarökonomischen Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten in Wien. Im Weiteren werden die Vor- und Nachteile, sowie die damit einhergehenden Einflüsse und Auswirkungen auf die beteiligten Personen einer flachen hierarchischen Organisationsstruktur betrachtet.

## 2.5 Selbsthilfe-Fahrrad-Werkstatt

In diverser Literatur (vgl. Krobath 2013: 258f; Voß 2015: 133) werden fahrradbezogene Werkstätten als die am häufigsten vorkommenden Selbsthilfe-Werkstätten genannt. Meist werden gegen Sach- oder Geldspenden Räumlichkeiten, Material, Unterstützung und Wissen für Interessierte, welche ihre Fahrräder reparieren wollen, zur Verfügung gestellt. (Vgl. ebd.) Dabei beschreiben sowohl die Bikekitchen (vgl. Bikekitchen Manifesto 2013) als auch die Flickerei (vgl. Flickerei o. A.), dass Unterstützung bei der selbstständigen Reparatur der Fahrräder angeboten wird, wobei die Verantwortung für die Bearbeitung jedoch bei den Personen selbst bleibt. Des Weiteren setzten sich beide Einrichtungen für die Förderung der Fahrradkultur in Wien ein. (Vgl. Bikekitchen Manifesto 2013; Flickerei o. A.)

## 2.6 Mitglieder

Als Mitglieder werden in der folgenden Arbeit Personen verstanden, welche den Vereinen Bikekitchen und Flickerei angehören. Dabei wird in Bezug auf Aktivität, Anwesenheit oder die Übernahme von Vereinsrollen nicht unterschieden. Die Mitglieder sind offiziell Teil des Vereins und sind daher als Inanspruchnehmer\*innen beziehungsweise Nutzer\*innen der Werkstätten zu unterscheiden.

## 2.7 Nutzungsverhalten (Kommunikation, Partizipation, Inanspruchnahme)

Als weiteren im Vorfeld zu definierenden Begriff kann das Nutzungsverhalten gesehen werden. Diesen Ausdruck zu präzisieren erschien den Forscherinnen notwendig, da in

Bezug auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder der Selbsthilfe-Fahrrad-Werkstätten, während des Forschungsprozesses das Augenmerk auf konkrete Elemente gelegt wurde. Dahingehend gilt es die Begrifflichkeiten Kommunikation, Partizipation und Inanspruchnahme als Bestandteile des Nutzungsverhaltens zu definieren. Dabei legen die Forscherinnen Wert auf eigene Definitionen, da diese konkret bei der Erstellung der Interviewleitfäden berücksichtigt wurden und auf herkömmliche Determinationen verzichtet wurde.

Unter dem Begriff Kommunikation wird in der vorliegenden Forschungsarbeit jegliche Art der Verständigung erkannt, wobei dazu sowohl verbale, als auch nonverbale Kommunikationsformen zählen. Die Begriffsbestimmung berücksichtigt im Weiteren Themenbereiche, welche mit Interaktionen in Verbindung stehen und beinhaltet daher Konflikte und deren Lösungen, Entscheidungsfindungsprozesse und Regeln der Kommunikation.

Der Begriff Partizipation repräsentiert in dieser Arbeit die Möglichkeiten der Teilhabe, Selbst- und Mitbestimmung sowie Mitspracherecht im Verein und am Vereinsgeschehen. In Bezug darauf werden Themen wie Regeln und Konsequenzen, Übernahme von Verantwortung im Forschungsprozess berücksichtigt.

Unter Inanspruchnahme wird in der vorliegenden Arbeit die Nutzung beziehungsweise die Möglichkeit der Nutzung von Wissen, Wissenserwerb, Materialien, Räumlichkeiten und Angeboten der Werkstätten verstanden. Dabei gilt es zu beachten, dass während des Forschungsprozesses das Augenmerk vorwiegend auf die Inanspruchnahme der angeführten Komponenten durch die Mitglieder der Vereine gelegt wurde.

Die vorliegende Bachelorarbeit legt ein besonderes Augenmerk auf die Solidarökonomie und befasst sich dabei mit einer konkreten Form der Organisationsstruktur, der flachen Hierarchie und die Auswirkungen dieser.

### 3 Forschungskontext (Schacherl)

Schwerpunkt des folgenden Kapitels ist die Auseinandersetzung mit dem Forschungskontext dieser Arbeit. Eingeleitet durch das Forschungsinteresse werden darauffolgend die Forschungsfrage und die Detailfragen dargelegt. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden

das Ziel und die Relevanz der Forschung generiert sowie die Vorannahmen der Forscherinnen und der aktuelle Stand der Forschung erläutert.

### 3.1 Forschungsinteresse

Das erkenntnisleitende Interesse der Forscherinnen, sich im Rahmen dieser Bachelorarbeit mit flachen hierarchischen Organisationsstrukturen in Selbsthilfe-Fahrrad-Werkstätten auseinanderzusetzen, resultiert aus deren persönlicher Erfahrungen als Praktikantinnen in Einrichtungen, welche flache Hierarchien aufweisen. Des Weiteren geht diese Aufmerksamkeit einher mit der Interessiertheit an der Förderung der Fahrradkultur in Wien.

In den letzten Jahren gewannen Themen wie Solidarökonomie und Commons immer mehr an Bedeutung in den sozialen Bewegungen des Westens. (Vgl. Partizipation o. A.) Bei näherer Betrachtung der Commons-Ansätze wird deutlich, dass die Nutzungsprozesse von Commons ein Organisationsmodell benötigen, welches möglichst transparent, partizipativ und effektiv ist. (Vgl. Moser/ Spitzer 2013: 196)

Die neunte Armutskonferenz (vgl. Moser/ Spitzer 2013: 195ff.) machte sich unter anderem auch die gemeinschaftliche Organisation von Commons als neue Perspektive in der Armutsbekämpfung 2013 zum Thema. Als ein vielversprechendes Organisationsmodell für Commons wurde die Soziokratie vorgestellt. Dabei handelt es sich um ein System von Managementinstrumenten, wodurch Organisation effektiv und effizient hervorgebracht werden kann. Ein wesentliches Merkmal von soziokratisch organisierten Projekten ist die flache hierarchische Organisation. (Vgl. ebd.)

In Wien gibt es zahlreiche Selbsthilfe-Fahrrad-Werkstätten, in denen nach dem Prinzip der Solidarökonomie Werkzeug, Wissen und Ersatzteile zur Verfügung gestellt werden, um ein selbständiges Reparieren des eigenen Fahrrads zu ermöglichen. Jedoch ist die flache hierarchische Organisationsstruktur lediglich für zwei dieser Werkstätten charakteristisch.

Das Anliegen der vorliegenden Forschungsarbeit ist die Beantwortung der Frage, wie sich eben diese Strukturen auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder auswirken. Dabei wird der Begriff des Nutzungsverhaltens in die Bereiche Kommunikation, Partizipation und Inanspruchnahme gegliedert.

### 3.2 Forschungsfrage und Detailfragen

Anhand der formulierten Forschungsfrage ließen sich weitere Unterfragen generieren, um den Fokus der Forschung auf die Auswirkungen einer flachen hierarchischen Organisationsstruktur auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder einer Selbsthilfe-Fahrrad-Werkstatt zu richten.

Die Hauptfrage gestaltet sich wie folgt:

**Wie wirkt sich eine flache hierarchische Organisationsstruktur auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder in einer Selbsthilfe-Fahrrad-Werkstatt aus?**

Um die Hauptfrage zu präzisieren sind folgende Unterfragen nötig:

- Wie beeinflusst die flache hierarchische Organisationsstruktur den Verein?
- Welche Herausforderungen treten im Zusammenhang einer flachen hierarchischen Organisation auf?
- Welcher Rahmen ist notwendig um eine flache Hierarchie zu ermöglichen?

### 3.3 Vorannahmen

In diesem Kapitel werden die Vorannahmen der Forscherinnen in Bezug auf den Forschungsgegenstand dargestellt.

Bei der Erstellung des Konzepts für diese Bachelorarbeit und bei der Auseinandersetzung mit der vorhandenen Literatur zum Thema wurden Vorannahmen und Überlegungen zum Forschungsthema aufgestellt. Laut Pantucek (vgl. 2006: 11) ist das Operationalisieren von Vorannahmen ein dringend erforderliches Instrument. Dadurch wird der Wirklichkeit und den gewonnenen Daten eine Chance gegeben, anstatt sich von seiner eigenen Wahrnehmung und somit den Vorannahmen blenden zu lassen. (Vgl. ebd.)

Zudem wurden von beiden Forscherinnen im Zuge der Ausbildung Praktikumsstellen gewählt, welche sich soziokratisch organisieren. Durch die gewonnenen Einblicke und die erlebten Abläufe entstand ein erster Eindruck, wie alternative Organisationsmodelle ablaufen können.

An dieser Stelle werden nun einige Vorannahmen erwähnt, um einerseits Transparenz zu schaffen und andererseits die eigene Wahrnehmung der Forschenden zu reflektiert. Die folgenden Vorannahmen werden in der Zusammenfassung noch einmal herangezogen, um dort dementiert oder bestätigt zu werden.

Ein wesentlicher Punkt, welcher von den Forscherinnen mit einer flachen Hierarchie in Verbindung gebracht wird, ist der zeitlich lang andauernde Entscheidungsfindungsprozess im Plenum. Je nachdem ob Entscheidungen demokratisch oder soziokratisch, also mit einer Übereinstimmung der Meinungen aller Beteiligten getroffen werden, variiert die Dauer möglicherweise.

Eine weitere Vorannahme ist die verdeckte steile Hierarchie, welche trotz einer flachen hierarchischen Organisationsstruktur eventuell vorherrscht.

Eine weitere Hypothese stellt die Annahme dar, dass in flachen Hierarchien ein großes Maß an Selbstständigkeit gefordert ist, jedoch Personen, welche keine Erfahrungen mit diesen Strukturen aufweisen können, möglicherweise in Bezug darauf überfordert sind.

Als weitere Vorannahme geht die Arbeit davon aus, dass in flachen Hierarchien vermehrt Rollen informell verteilt werden. Dies kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder haben.

### 3.4 Relevanz und Ziel der Forschung

Die Konsequenzen der Globalisierung und Änderungen der Erwerbsarbeitsstrukturen führen dazu, dass der örtliche Lebensraum als Ort aktiver Teilhabe, kollektiver Selbstorganisation sowie nachhaltiger Entwicklung im Zusammenhang sozialpolitischer Überlegungen zu betrachten ist. (Vgl. Elsen 2010: 181f.) Aus der Perspektive einer zukunftsfähigen Gestaltung des sozialen Zusammenlebens ist Wirtschaften von den Bedürfnissen der Menschen aus zu sehen. Dabei geht es in erster Linie um eine gerechte Verteilung der erwirtschafteten Mittel sowie ein selbstbestimmtes Leben. (Vgl. ebd.)

Der Markt kann in vielerlei Weise als strukturelles Konfliktverhältnis gesehen werden, der die Interessen und Bedürfnisse der Menschen gegeneinander setzt. Dabei ist der Konflikt in Form von Konkurrenz auf horizontaler Ebene oder in Form von Herrschaft in hierarchischer Beziehung immer und überall anwesend. (Vgl. Exner/ Kratzwald 2012: 30)

Commons basieren laut Exner/ Kratzwald (vgl. 2012: 31) auf Reziprozität, welche anhand des reziproken Handelns von Commoners hergestellt wird. Das Überwinden der strukturellen Rücksichtslosigkeit und Konflikthaftigkeit der Marktwirtschaft macht einen sozialen Prozess seitens der Commons notwendig, welcher herrschaftsfreie Beziehungen fördert. (Vgl. ebd.)

Elsen (vgl. 2010: 177) führt an, dass aufgrund weitreichender sozialer Risiken und der Gefährdung von existentiellen Lebensgrundlagen von Menschen die Soziale Arbeit dazu angehalten ist, ihr Verhältnis zur Ökonomie neu zu definieren. Im Fokus steht dabei die Ermöglichung, Schaffung und Verteidigung von eigenständigen sozialökonomischen Komplementär- und Alternativstrukturen. (Vgl. ebd.)

Die neuen Formen sozialökonomischer Selbstorganisation können laut Elsen (2010: 177) „...als Kampf um die grundlegenden Bürgerrechte sozialer, politischer, kultureller und ökonomischer Teilhabe verstanden werden.“

Laut Silvia Staub-Bernasconi (vgl. 1995: 54) ist die Soziale Arbeit, die einzige Profession welche ihre Verpflichtung zur Solidarität mit den Leidenden in und an der Gesellschaft nicht aufgeben kann, ohne dabei ihren Berufsinhalt aufzugeben.

Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit flachen hierarchischen Organisationsstrukturen von selbstverwalteten Projekten und dem daraus resultierenden Nutzungsverhalten der Mitglieder. Ziel ist es, anhand dieser Untersuchung mögliche partizipative Methoden und Kooperationstechniken sichtbar zu machen, welche einen Raum kollektiven Handelns für möglichst alle Mitglieder sicherstellen. Die vorliegende Arbeit soll sich anhand der Erkenntnisse aus zwei ausgewählten Projekten am Diskurs von Hierarchien in der Solidarökonomie beteiligen. Die aus der qualitativen Datenerhebung resultierenden Ergebnisse, welche Problembewältigungsstrategien und kollektive Praktiken erläutern, können als Handlungsmöglichkeiten für Commons verstanden werden.

### 3.5 Stand der Forschung

Im Zeitraum von Dezember 2017 bis April 2018 wurde von den Forscherinnen intensiv nach Publikationen, welche das Forschungsthema betreffen, recherchiert.

Zum Thema „flache hierarchische Organisationsstrukturen in der Solidarökonomie“ wurde lediglich ein von Michaela Moser und Markus Spitzer (vgl. 2013: 195-206) verfasster Artikel gefunden. Dieser setzt sich jedoch nicht allgemein mit den flachen Hierarchien in der Organisationsstruktur auseinander, sondern fokussiert sich auf ein spezielles Organisationsmodell, nämlich die Soziokratie. Zudem werden in dem publizierten Werk „solidarische Ökonomie und Commons“ (vgl. Exner/ Kratzwald 2012) zwar grundsätzlich Themen wie, herrschaftsfreie Beziehungen und Hierarchien in Commons diskutiert jedoch nicht in einem so ausführlichen Ausmaß, dass sie zur vollständigen Beantwortung der Forschungsfrage geeignet wären.

Jene Literatur (vgl. Kühl 2015), welche sich mit flachen Hierarchien in Organisationsstrukturen näher befasst, untersucht wiederum nicht, welche Auswirkungen solche Strukturen auf die Mitarbeiter\*innen haben. Kühl (vgl. 2015) erforscht die Herausforderungen der flachen Hierarchie, welche beispielsweise in den Kommunikationssystemen auftreten oder die Effizienz ausgewählter Organisationsmodelle, welche sich flachhierarchisch organisieren. Insgesamt wurde im Zuge der Literaturrecherche deutlich, dass im Bereich der Solidarökonomie zu den Themen Organisationsstrukturen oder Nutzungsverhalten von Nutzer\*innen wenig bis gar keine qualitativ erhobenen Daten vorhanden sind.

Ebenso wurde während der Nachforschungen sichtbar, dass je nach Interessenslage mit dem Begriff der Solidarökonomie und Sozialökonomie ganz Unterschiedliches gemeint ist.

Infolge der lückenhaften wissenschaftlichen Literaturbestände sowie der Unstimmigkeiten hinsichtlich der Begriffsdefinitionen kamen die Forscherinnen zu dem Schluss, dass in diesem Gebiet Forschungsbedarf besteht.

## 4 Forschungsprozess (Hofbauer, Schacherl)

### 4.1 Feldzugang (Hofbauer, Schacherl)

Die Wahl des Forschungsthemas ergab sich, wie bereits erwähnt, aus dem persönlichen Interesse der Forschenden sowohl an der Fahrradkultur in Wien als auch der der solidarökonomischen Betrachtung dieser. Da sich das Forschungsinteresse nicht nur auf die solidarökonomischen Aspekte in der Fahrradkultur fokussiert, sondern das Hauptaugenmerk vor allem auf den flachen hierarchischen Organisationsstrukturen von Selbsthilfe-Fahrrad-



Werkstätten liegt, kamen für die Forschung lediglich die „Bikekitchen“ und die „Flickerei“ in Betracht.

#### 4.1.1 „Bikekitchen“ (Schacherl)

Die „Bikekitchen“ wurde 2008 als öffentlich zugänglicher Raum im fünfzehnten Wiener Gemeindebezirk auf juristischer Basis eines Vereins gegründet.

Der Erstkontakt sowie der Zugang zur „Bikekitchen“ gestalteten sich unkompliziert, da keine Voranmeldung vor dem ersten persönlichen Treffen notwendig war. Das Interesse am Forschungsthema war seitens der Vereinsmitglieder gegeben und ebenso die Bereitschaft zur Durchführung von Interviews. Insgesamt wurden zwei Mitglieder im Jänner interviewt sowie eine teilnehmende Beobachtung während des offenen Plenums im Dezember durchgeführt.

#### 4.1.2 „Flickerei“ (Hofbauer)

Die „Flickerei“ befindet sich im dritten Wiener Gemeindebezirk, wurde als Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstatt von drei Freunden im Juni 2013 gegründet und ist seither für interessierte Personen geöffnet. Als Rechtsform dient der Verein. (Vgl. Flickerei o. A.)

Der Zugang der Forscherin gestaltete sich zuerst durch E-Mail und im weiteren durch die Kontaktaufnahme via der Social Media Plattform Facebook. Persönliche Treffen und Interviews in der Flickerei selbst fanden im Jänner und Februar statt. Obwohl sich der Zugang zu Beginn etwas schwierig gestaltete, zeigten die Mitglieder im Weiteren großes Interesse am Forschungsthema und die Kooperation vereinfachte sich.

Da sich nach der Durchführung der Interviews weitere Fragen für die Forscherinnen ergaben, wurde zur umfassenderen Beleuchtung der Thematik ein zusätzliches Expertinneninterview mit einer Dozentin der FH St. Pölten durchgeführt. Der Forschungszeitraum zog sich über vier Monate, von Jänner bis April 2018.

## 4.2 Untersuchungspersonen (Hofbauer, Schacherl)

Zur möglichst allumfassenden Beantwortung der Forschungsfrage wurden zwei Mitglieder der „Bikekitchen“ sowie zwei Mitglieder der „Flickerei“ interviewt, welche seit

unterschiedlichen Zeitspannen im Verein tätig sind. Außerdem erschien es sinnvoll eine FH-Dozentin zu befragen, welche in den letzten Jahren an Beiträgen rund um das Thema Commons mitgewirkt hat. (Vgl. Armutskonferenz 2013)

Interviewperson 1 (T1) ist 46 Jahre alt, Kunsthistorikerin und wohnt in Wien. Sie hat die „Bikekitchen“ 2008 mit fünf bis sechs anderen Personen gegründet. Nach einer längeren Pause ist sie wieder Mitglied im Kollektiv und seit neuestem auch im Vereinsvorstand.

Interviewperson 2 (T2) ist 26 Jahre alt, Student und wohnt in Wien. Er ist seit zirka fünf Jahren Mitglied in der Bikekitchen und teilt sich mit einer anderen Person die Funktion des Kassiers im Verein.

Interviewperson 3 (T3) ist 31 Jahre alt, in Niederösterreich geboren und wohnt bereits seit zehn Jahren in Wien. Er hat studiert, befindet sich derzeit im Abschluss seines Doktorats und arbeitet an der Universität für Bodenkultur. Die Person ist Gründungsmitglied der Flickerei und hat die Vereinsfunktion des Kassiers inne.

Interviewperson 4 (T4) ist 35 Jahre alt, gebürtige Kärntnerin und lebt seit 17 Jahren in Wien. Sie hat Literaturwissenschaften studiert und arbeitet in der Bildungsberatung und Berufsorientierung. Des Weiteren ist sie Gründungsmitglied und Obfrau der Flickerei.

Interviewperson 5 (T5), Frau Michaela Moser, ist Dozentin an der Fachhochschule St. Pölten und wissenschaftliche Mitarbeiterin des Ilse Arlt Instituts für Soziale Inklusionsforschung. Ihre Themenschwerpunkte beziehen sich auf Partizipation, Diversität, Demokratieentwicklung, Inklusion, Armut, Solidarische Ökonomie und Organisationsformen. Sie befindet sich in der Ausbildung zur Soziokratie-Trainerin und wohnt selbst in einem soziokratisch organisierten Wohnprojekt.

### 4.3 Methode der Datenerhebung (Schacherl)

#### 4.3.1 Das leitfadengestützte Interview

Als Methode der Datenerhebung wurde für die vorliegende Forschungsarbeit das leitfadengestützte Interview gewählt. Das Leitfaden-Interview ermöglicht es dem\*der Forscher\*in, eine umfassende, individuelle, in Bezug auf ein Themengebiet fokussierte Darstellung des\*der Interviewten zu erhalten. (Vgl. Flick 2009: 113f.) Dabei dient der

Leitfaden während der Durchführung des Interviews als Orientierungshilfe. Charakteristisch ist, dass die Reihenfolge der Fragen nicht zwingend eingehalten werden muss und dass es im Unterschied zu einem Fragebogen keine vorgefertigten Antwortmöglichkeiten gibt. Der\*Die Interviewer\*in muss ausschließlich darauf achten, dass alle Themen behandelt werden. Ziel dieser Interviewform ist es, die individuelle Sicht der Interviewpartner\*innen das Thema betreffend zu erhalten, indem ein Dialog mit Hilfe der Fragen initiiert werden soll. Dadurch ergibt sich für die interviewende Person die Möglichkeit nachzufragen, wenn Fragen nicht ausführlich genug beantwortet werden. (Vgl. ebd.)

Der Aufbau des Interviewleitfades kann hinsichtlich der Gestaltung der Fragen stark variieren. (Vgl. Flick 2009: 114) Je nach Bedarf können Fragen offen, halboffen oder im seltenen Fall strukturiert gestellt werden. Die inhaltliche und strukturelle Gliederung des Interviews kann von der befragten Personengruppe abhängig gemacht werden. (Vgl. ebd.)

Die Methode des leitfadengestützte Interview ist nach der Meinung der Forschenden sinnvoll für diese Forschungsarbeit, weil die Ergebnisse der verschiedenen Interviews aufgrund des Leitfadens bereits eine Struktur aufweisen und so vergleichbar werden. Die Fragen im Leitfaden wurden möglichst offen gestaltet, um die befragten Personen nicht in eine bestimmte Richtung zu lenken.

#### 4.3.2 Das Expert\*inneninterview

Im Expert\*inneninterview geht es darum, die Expertise des\*der Befragten in einem bestimmten Bereich durch gezielte Fragen zu erhalten. (Vgl. Flick 2006: 218).

Unter Expert\*innen werden jene Menschen verstanden, welche selbst Teil des Handlungsfeldes sind, das den Forschungsgegenstand ausmacht. (Vgl. Meusel/ Nagel 1991: 443) Ob Personen als Expert\*innen fungieren, ist immer vom Forschungsinteresse abhängig. Der Expert\*innenstatus wird begrenzt auf eine spezifische Fragestellung vom\*von der Forscher\*in verliehen. (Vgl. ebd.)

In dieser Forschungsarbeit werden Personen aufgrund der Tatsache, dass sie selbst Teil des Forschungsfeldes sind und dem daraus resultierenden privilegierten Zugang zu Informationen als Expert\*innen betitelt.

#### 4.4 Methoden der Datenauswertung (Hofbauer)

##### Offenes Kodieren

Als Auswertungsmethode wurde für die vorliegende qualitative Sozialforschung das Offene Kodieren als Teil der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (vgl. 1996) herangezogen.

Die Grounded Theory Methode hat die Entwicklung von aussagekräftigen, repräsentativen Theorien in Bezug auf eine Thematik zum Ziel. Das Analysieren und Kodieren dient dazu, Hypothesen zu überarbeiten und Vorannahmen zu überprüfen. (Vgl. Strauss/ Corbin 1996: 39)

Beim offenen Kodieren werden Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und neu zusammengesetzt, um daraus Theorien zu entwickeln (vgl. Flick 2009: 168). Laut Flick (vgl. ebd.) ist es für die Generierung von Theorien notwendig, das Datenmaterial Begriffen bzw. Codes zuzuordnen, wodurch ein tieferes Verständnis für den Text ermöglicht werden soll. Später werden die Codes durch Benennung und Dimensionalisierung von Eigenschaften weiterentwickelt. Dieser Vorgang zielt darauf ab, Kategorien inhaltlich näher zu bestimmen. (Vgl. ebd.) Durch den Prozess werden die eigenen und fremden Vorannahmen über Phänomene in Frage gestellt oder erforscht, was zu neuen Entdeckungen führen kann. (Vgl. Strauss / Corbin 1996: 50)

Für diese Forschungsarbeit wurde das offene Kodieren als Methode der Datenauswertung verwendet, weil sie sich sehr gut für die Erkundung von neuen Forschungsfeldern eignet.

## 5 Ergebnisdarstellung (Hofbauer, Schacherl)

Das folgende Kapitel soll das Kernstück dieser qualitativen Forschungsarbeit darstellen und die Ergebnisse der Auswertung darlegen. Durch die Analyse der Daten von insgesamt fünf Interviews konnten Kategorien generiert werden, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen sollen und im Folgenden näher zur Kenntnis gebracht werden. Das Sample der Interviewpartner\*innen und die befragten Einrichtungen wurden bereits im zweiten Kapitel des Forschungsprozesses näher dargestellt.

## 5.1 Gründung (Schacherl)

Im Fokus des folgenden Kapitels steht die Auseinandersetzung mit der Gründung solidarökonomischer Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten mit flacher hierarchischer Organisationsstruktur. Hier scheint deutlich zu werden, dass unterschiedlichste Zugänge und Anreize zu einer Gründung eines solchen Projekts oder Vereins führen können.

Interviews mit der Flickerei zeigen beispielsweise, dass die Motivation für eine Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstatt mit flacher Hierarchie aus dem freundschaftlichen Zusammenschluss und dem gemeinsamen Interesse am Thema generiert werden konnte. (Vgl. T3 2018: 24, 31-34) Dies deutet darauf hin, dass freundschaftliche Beziehungen und der gemeinschaftliche Wille zur Umsetzung eines solidarökonomischen Fahrradprojekts ausschlaggebend sein können für die tatsächliche Umsetzung. Zu hinterfragen gilt, warum es für die Gründungsmitglieder der Flickerei als Freunde selbstverständlich war, diese mit einer flachen Hierarchie zu gründen. Dies könnte dahingehend interpretiert werden, dass die Gründungsgruppe aus drei Freunden bestand, die unterschiedlichen Zugänge und Interessensbereiche vielleicht als Potenzial für das Projekt gesehen wurden und die Bedeutsamkeit des Fahrradprojekts stärker gewichtet wurde im Gegensatz zur Ausarbeitung und Überlegung einer hierarchischen Struktur.

Eine Gemeinsamkeit lässt sich in den Interviews in der Bikekitchen ausmachen, da beide Interviewpartner\*innen einen ähnlichen Zugang zur Gründung beschreiben. Es wird geschildert, dass während der Gründungsphase Einigkeit darüber herrschte, dass in der Bikekitchen keine konventionellen hierarchischen Strukturen Anwendung finden sollen. (Vgl. T1 2018: 57-60; T2 2018: 95-102) Die Bikekitchen wurde aus verschiedenen Gründen von Beginn an flachhierarchisch organisiert. Die Gründer\*innen hatten einerseits Erfahrung mit Kollektiven, welche ebenfalls flache Hierarchien in der Organisationsstruktur aufwiesen. Außerdem gab es bestimmte politische und ideologische Vorstellungen, die auf möglichst geringer Herrschaft und Autorität basierten. (Vgl. ebd.) In Bezug auf die erwähnten konventionellen hierarchischen Strukturen und die Definitionen von Herrschaft und Autorität bleibt ein Interpretationsspielraum offen. Warum Führungspositionen abgelehnt werden und das kollektive Miteinander bedeutender erscheint, könnte dahingehend gedeutet werden, dass dies ein gemeinsames Projekt zu sein scheint und deshalb alle Mitglieder daran interessiert sind, sich selbst und die eigenen Ideen bestmöglich einzubringen. Das ist aber in hierarchischen Strukturen auf Grund von Führungspositionen und Machtverhältnissen vielleicht nur erschwert möglich ist.

Es lässt sich erkennen, dass das kollektive Miteinander als eine wichtige Basis in der Gründung gesehen wird, wobei sich daraus möglicherweise folgern lässt, dass dieses gemeinsame Arbeiten an einer Idee Sicherheit und Stärke für die Gruppe, aber auch für Einzelpersonen bieten kann.

Untersucht wurde des Weiteren auch der Beweggrund für die Initialisierung einer Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätte. Mitglieder der Flickerei gaben an, dass die Werkstatt aus einer Gelegenheit und einer Idee heraus gegründet und entwickelt wurde. (Vgl. T3 2018: 29-30) Anhand dieses Beispiels könnte deutlich werden, dass hier eine Lücke im marktwirtschaftlichen Angebot festgestellt wurde, woraufhin mit der Verwirklichung einer solidarökonomischen Projektidee geantwortet wurde. Das Bestreben der Mitglieder der Bikekitchen und der Flickerei ist es, die Fahrradkultur und fahrradbegeisterte Menschen in Wien zu unterstützen und ihr praktisches Wissen über Fahrräder weiterzugeben und zu teilen. (Vgl. Bikekitchen Manifesto 2013: o. S.; Flickerei o. A.)

Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Entstehen der Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten wurde auch die Inanspruchnahme thematisiert, wobei es für die Bikekitchen wichtig war, für die Nutzer\*innen einen möglichst niederschweligen Zugang zum Angebot der Werkstätte zu ermöglichen. (Vgl. T1 2018: 520-525) Dies scheint jedoch eine fordernde Aufgabe darzustellen, da laut einem Mitglied damit auch eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit ideologischen Fragen einhergeht. (Vgl. ebd.) Es ist anzunehmen, dass mit einer niederschweligen Form der Nutzung eine möglichst breite und vielfältige Nutzer\*innengruppe angesprochen wird und das Angebot für verschiedenste Personen zur Verfügung gestellt werden soll, um die Förderung der Fahrradkultur im Ganzen zu ermöglichen und nicht nur bestimmte, ausgewählte Personen- oder Nutzer\*innenkreise anzusprechen. Bei dieser Form der niederschweligen Inanspruchnahme könnten sich jedoch auf Grund der Diversität der Nutzer\*innen ideologische Fragen in Bezug auf ihr Verhalten in der Bikekitchen auf tun, die für die Mitglieder auf Grund von möglicherweise begrenzten zeitlichen Ressourcen eine Herausforderung darstellen können. Anhand dieses Ergebnisses lässt sich erkennen, dass vor allem bei niederschweligen Angeboten Mitglieder des Vereins gefordert sind, sich mit ideologischen und politischen Fragen und Richtungen in Bezug auf die Nutzer\*innen auseinanderzusetzen.

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf die Gründung der befragten Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten sagen, dass diverse Motivationsfaktoren ausschlaggebend sein können. Vor

allem das gemeinsame Interesse der Mitglieder an Fahrrädern und der Förderung der Fahrradkultur in Wien sind grundlegend. Des Weiteren scheinen der Wille zum gemeinsamen Arbeiten und der bewusste Entschluss für eine bestimmte Organisationsstruktur, in diesen Fällen für die flache Hierarchie, essentiell zu sein.

## 5.2 Kommunikation (Schacherl)

Das folgende Kapitel bietet eine Analyse der Kategorie Kommunikation in Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten und bezieht dabei einerseits Konflikte, Probleme und deren Lösung und andererseits Wege zur Entscheidungsfindung mit ein. Dabei wird versucht, die Kommunikation in Verbindung mit dem Nutzungsverhalten der Mitglieder der Werkstätten zu betrachten.

Unterschiede können bei beiden befragten Einrichtungen in Bezug auf Kommunikationsregeln festgestellt werden. Einerseits gibt die Bikekitchen an, sowohl im Plenum als auch im alltäglichen Umgang miteinander auf Kommunikationsregeln zu achten und einen wohlwollenden Umgang miteinander zu wahren und verbalisiert diese teilweise auch in ihrem Manifesto. (Vgl. T1 2018: 99-101, 111, 256-265, 314; T2 2018: 3337-350; Bikekitchen Manifesto 2013: o. S.) Dies drückt sich aus durch bewusstes gegenseitiges Zuhören, der Wahl einer sensiblen Sprache und Ausdrucksform, Einsatz von Methoden wie Handzeichen, Moderation, sowie Redner\*innenlisten und gegenseitige Wertschätzung und respektvoller Umgang miteinander, wobei die sensible Sprache ein zentrales Thema zu sein scheint. (Vgl. ebd.) Von weitgehendem Interesse ist hier die Frage, wie sich diese Kommunikationsregeln auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder auswirken. Dies könnte dahingehend interpretiert werden, dass der Wille zum gegenseitigen Zuhören beispielsweise zu einem erleichtertem Sich-öffnen gegenüber der Gruppe beitragen kann und sich dies wiederum positiv auf das Gemeinschaftsgefühl auswirken kann. Im Weiteren könnte sich dies darauf auswirken, dass sich Mitglieder zunehmend als Teil des Kollektivs sehen und sich dafür verantwortlich fühlen. Auch die oben erwähnten Methoden können zu einer positiven Kommunikationskultur beitragen.

Dem gegenüber steht wiederum, dass es in der Flickerei keine offiziellen oder formulierten Kommunikationsregeln gibt. (Vgl. T3 2018: 282, 286) Hier könnte angenommen werden, dass es zwar keine expliziten Regeln in Bezug auf die Kommunikation gibt, auf Grund der freundschaftlichen Beziehung zueinander jedoch implizite wertschätzende Umgangsformen verinnerlicht sind.

Durch die Auswertung der Ergebnisse konnte aufgezeigt werden, dass Kommunikation allgemein ein zentrales Thema in flachhierarchisch organisierten Kollektiven zu sein scheint. Dabei scheint die explizite Ausformulierung von Kommunikationsregeln eine unterschiedliche Rolle zu spielen, was sich vielleicht auf die Vereinsgröße und die Beziehung der Mitglieder zueinander zurückführen lässt. Es könnte sein, dass in freundschaftlichen Kollektiven Regeln weniger starr ausformuliert werden müssen und dies aber bei einer größeren Anzahl von Mitgliedern vielleicht notwendiger erscheint, da hierbei eine Vielzahl an Meinungen aufeinandertreffen kann und das möglicherweise einer Regelung oder Strukturierung in Form von Redner\*innenlisten bedarf. In welcher Form garantiert werden kann, dass Mitglieder Kommunikationsregeln verinnerlichen, scheint von der individuellen Zusammensetzung des Kollektivs abhängig zu sein und kann nicht generiert werden. Zu hinterfragen gilt es auch, wie sich Kommunikation in flachen Hierarchien zu der von steilen Hierarchien unterscheidet.

Eine wertschätzende Kommunikationskultur und ein respektvoller Umgang miteinander könnten generell, sowohl in flachen als auch in steilen Hierarchien, einen positiven Effekt erzielen und möglicherweise Motivation und Wohlfühlfaktor bei den Mitgliedern steigern. In niederschweligen Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten, wie in der Bikekitchen und der Flickerei, könnte dies zusätzlich zu einer vermehrten Inanspruchnahme der Werkstättenangebote durch Mitglieder und Nutzer\*innen führen.

Eine Gemeinsamkeit der Interviews in den beiden Einrichtungen lässt sich in Bezug auf Frustration und Toleranz feststellen. In der Bikekitchen wird gezeigter Frustration oder emotionalen Ausbrüchen gegenüber mit Verständnis begegnet. (Vgl. T1 2018: 378-384) Ein Mitglied in der Flickerei gibt an, dass es leicht fällt, Frustration offen anzusprechen und zu kommunizieren. (Vgl. T3 2018: 422) Das lässt die Interpretation zu, dass in beiden Einrichtungen ein positives Kommunikationsklima und Vertrauen herrschen und dadurch auch sensible Themen, wie persönliche Frustration und Emotionalität, angesprochen werden können. Diese Möglichkeit könnte wiederum darauf zurückzuführen sein, dass in solidarökonomischen Projekten mit flacher Hierarchie auf Grund des starken gemeinsamen Interesses ein bedeutender Zusammenhalt gegeben ist.

Von wesentlicher Bedeutung in den Selbsthilfe-Fahrrad-Werkstätten scheinen auch die Möglichkeiten der Kommunikation und Kommunikationsplattformen zu sein, wobei hier unterschieden werden kann zwischen formeller und informeller Kommunikation. Sowohl in der Bikekitchen als auch in der Flickerei finden beide Formen des Austausches Anwendung,



wobei sich die informelle Kommunikation bei beiden Werkstätten ähnlich gestaltet. (Vgl. T1 2018: 332-337; T3 2018: 400-404) Der informelle Austausch findet in Form des Aufeinandertreffens der Mitglieder während der Öffnungszeiten der Werkstätten statt und stellt scheinbar einen bedeutenden Anteil des Ausmaßes der Kommunikation dar. (Vgl. ebd.) Dies ist wahrscheinlich auf die Regelmäßigkeit des Aufeinandertreffens in den Werkstätten zurückzuführen. Es kann davon ausgegangen werden, dass der informelle Austausch auch deswegen Anklang findet, weil Themen vielleicht spontaner angesprochen werden können und möglicherweise eine lockerere Atmosphäre als bei strukturierten, offiziellen Vereinssitzungen möglich ist. Auch scheint der persönliche Austausch bedeutend zu sein für die Beziehungspflege und die Aufrechterhaltung der Freundschaften, da dies wiederum zu einem positiven Klima in den Vereinen führen kann. Dabei sollte jedoch das mögliche Ungleichgewicht des Informationsflusses in Bezug auf die Mitglieder in das Blickfeld gerückt werden, da bei informellen Treffen, bei denen vielleicht nur einzelne Mitglieder anwesend sind, Informationen eventuell nicht alle Personen des Vereins erreichen. Dabei scheint es bei dieser Form der Kommunikation in hierarchieflachen Vereinen essentiell zu sein, welche Themen besprochen werden, und wenn ja, welche Entscheidungen getroffen werden. Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass die informelle Kommunikationsform für solidarökonomische Selbsthilfe-Fahrrad-Werkstätten mit flacher Hierarchie einerseits bedeutend erscheint und zu einem positiven Kommunikationsklima führen kann. Andererseits gilt es hier im Kollektiv zu reflektieren, welche und ob beispielsweise Entscheidungen bei informellen Gesprächen getroffen werden dürfen und wie garantiert werden kann, dass sich dabei kein Mitglied übergangen oder ausgeschlossen fühlt.

In Bezug auf die formelle Kommunikation lässt sich festhalten, dass sich diese in den untersuchten Vereinen unterschiedlich gestaltet. (Vgl. T1 2018: 332-337; T2 2018: 476-479; T3 2018: 206-314, 329-336, 340-344, 637-638) In der Bikekitchen findet der formelle Austausch der Vereinsmitglieder in Form von Plenen statt, wobei auch offene Plenen auf der Homepage öffentlich gemacht werden, zu denen alle interessierten Personen eingeladen sind. Des Weiteren ermöglicht eine Onlineplattform den internen Zugang zu Informationen für die Mitglieder der Bikekitchen. In der Flickerei basiert die formelle Kommunikation überwiegend auf E-Mail Verkehr und unregelmäßigen, offiziellen Vereinssitzungen. Des Weiteren wird angegeben, dass in der Flickerei jedes Mitglied jederzeit bei Redebedarf ein Treffen einberufen kann. (Vgl. ebd.) Hier ist es wichtig, dass bei Redebedarf auch umgehend gehandelt wird und dass alle Einwände, auch in Plenen und Vereinssitzungen, unabhängig von der einbringenden Person gleichermaßen behandelt werden, sodass keine Ungerechtigkeiten, Konflikte oder Hierarchien entstehen können, da sich dies andernfalls auf

das Nutzungsverhalten der Mitglieder auswirken kann. Dies weist auf einen wertschätzenden Umgang miteinander hin.

Protokolliert werden Sitzungen und die Weitergabe von Informationen in beiden Vereinen, wobei der Zugang zu diesen Protokollen in der Bikekitchen über die Online-Plattform und E-Mails passiert und in der Flickerei lediglich über E-Mails. (Vgl. T2 2018: 476-479; T3 2018: 672-682) Dabei ist es offensichtlich wichtig, dass diese Schriftstücke und somit die Informationen für alle Mitglieder zugänglich gemacht werden und damit einhergehend auch Transparenz innerhalb des Vereins ermöglicht wird. Somit ergibt sich in Bezug auf den offiziellen Informationsfluss eine Gleichbehandlung und Gleichstellung aller Vereinsmitglieder, unabhängig von der Position oder der Dauer der Mitgliedschaft.

Zusammenfassend ergibt sich durch die Auswertung der Ergebnisse, dass der soziale Raum des Vereins und der Werkstätte eine bedeutende Ressource für die Kommunikation der Mitglieder einer solidarökonomischen Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstatt mit flacher Hierarchie darstellt. Kommunikationsregeln und eine wertschätzende Kommunikationskultur sind sowohl implizit als auch explizit in den Kollektiven von Bedeutung. Des Weiteren können unterschiedliche Möglichkeiten des Informationsaustausches und Kommunikationsplattformen sowohl positive Effekte als auch möglicherweise Herausforderungen für die Gemeinschaft mit sich bringen. Abschließend ist anzumerken, dass Transparenz innerhalb des Kollektivs zu einem positiven Klima in den Werkstätten beitragen kann.

### 5.2.1 Konflikte, Konfliktlösung und Problemlösestrategien

Anliegen dieses Kapitels sind die Analysen von Konflikten, Konfliktlösungen und Problemlösestrategien in den untersuchten Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten. Festgestellt wurde, dass hier unterschiedliche Wahrnehmungen aufeinandertreffen und dies vielleicht damit zusammenhängt, dass es unterschiedliche Interpretationen und Eigendefinitionen von Konflikten und Problemen gibt und sich deren Ausmaß beziehungsweise Wahrnehmungsempfinden individuell auswirken kann.

Ein Gründungsmitglied der Flickerei gibt zu diesem Thema an, seit dem Bestehen noch nie den Eindruck von gewichtigen Konflikten gehabt zu haben, beziehungsweise, dass kleinere Konflikte durch das mittlerweile fünfjährige Bestehen der Flickerei entstehen können, da der intensive Kontakt miteinander auch Konfliktpotenzial mit sich bringen kann. (Vgl. T3 2018:

355-356, 362-365) Die Mitglieder der Bikekitchen geben an, dass kleineren Unstimmigkeiten im Verein mit Akzeptanz begegnet wird und diese auch gelöst werden. (Vgl. T2 2018: 365-373) Diese Beispiele der erfolgreichen Konfliktlösung können einerseits an der freundschaftlichen Beziehung zueinander und der intensiven Beziehungspflege durch regelmäßige persönliche Treffen liegen und andererseits auch daran, dass die Organisationen durch die flache Hierarchie darauf bedacht sind, Machtunterschiede und Machtkämpfe zu unterbinden. Eventuell bietet das Wir-Gefühl durch das gemeinsame Arbeiten auch ein starkes Fundament, wodurch kleinere, interne Konflikte leichter zu lösen sind. Wie bereits weiter oben erwähnt, könnte der Eindruck, dass es keine intensiven Konflikte gibt, auch an der unterschiedlichen Wahrnehmung liegen.

In Bezug auf Konflikte konnte in der Bikekitchen während der Teilnahme an Plenen beobachtet werden, dass es bei gewissen wiederkehrenden Themen unter den Vereinsmitgliedern durchaus zu Unstimmigkeiten kommen kann, diese jedoch nicht als Konflikt ausgetragen werden. Ein Beispiel dazu ist der Umgang mit störenden Personen während der Öffnungszeiten der Werkstatt. Hier bleibt jedoch die Frage offen, wie mit solchen Situationen und Unstimmigkeiten im Verein umgegangen werden kann.

Einigkeit zwischen den beiden Werkstätten und der Expertin erzielt die Frage nach dem Umgang mit Konflikten und Problemen. (Vgl. T1 2018: 37-39, 94-96, 236-241, 414-417, 579-579; T2 2018: 365-373; T3 2018: 109-115; T5 2018: 450-452) Alle Befragten unterstreichen diesbezüglich die Bedeutung des Ansprechens von Differenzen im Verein, wobei dies entweder in Plenen, Vereinssitzungen oder in informellen Situationen möglich ist. (Vgl. ebd.) Dabei sollen auch wiederkehrende Themen wie beispielsweise informelle Machtunterschiede regelmäßig angesprochen werden. (Vgl. T3 2018: 109-115) Der offene Umgang mit herausfordernden Situationen und Konflikten ist für das Miteinander in Vereinen mit flacher Hierarchie essentiell, da dadurch gewisse ausschlaggebende Thematiken von allen Mitgliedern im Auge behalten werden können und das vielleicht zu einer geringeren Chance führt, dass diese in Vergessenheit geraten oder unterdrückt werden. Des Weiteren werden alle Mitglieder bei einem offenen Diskurs vermutlich auch zur Reflexion und Partizipation angeregt. Um schwierige Themen oder Konflikte thematisieren zu können, bedarf es auch einer Vertrauensbasis und einer geeigneten Kommunikationskultur und Wertschätzung untereinander. Diese wertschätzende Haltung kann auch dahingehend gezeigt werden, dass jedes Problem, welches zur Sprache gebracht wird, seine Berechtigung findet und ernst genommen wird, unabhängig davon, welches Mitglied dieses einbringt und jede\*r die Möglichkeit hat, den eigenen Standpunkt einzubringen.

Wie die Expertin (vgl. T5 2018: 450-452) beschreibt, können angesprochene Herausforderungen und Konflikte im Verein auch Chancen beinhalten. Schwierige Situationen können nämlich auch Potenzial zur Veränderung bieten, woraus vielleicht etwas Neues, Positives entstehen kann. Dies scheint abhängig davon zu sein, wie die Vereinsmitglieder dies aufnehmen und reflektieren.

Zu hinterfragen gilt es jedoch auch, wie viel Platz der Diskurs über Problematiken im Alltag des Vereins und in den Vereinssitzungen einnehmen darf und auch, wie bereits weiter oben erwähnt, wie Probleme definiert werden. Außerdem scheint es bedeutend, darüber zu reflektieren, welche Thematiken formell angesprochen werden müssen und welche informell gelöst werden können und wer diese Entscheidung trifft, ohne dabei möglicherweise steile Hierarchien zu erzeugen.

Einen weiteren Punkt in Bezug auf Konflikt- und Problemlösung bringt die Bikekitchen hervor, nämlich, dass es für sie wichtig erscheint, dass unterlaufene Fehler Ansprache finden in formellen Besprechungen. (Vgl. T1 2018: 236-241) Es kann angenommen werden, dass Vertrauen eine tragende Rolle im Verein spielt und es daher bedeutend erscheint, mögliche Vertrauensbrüche oder Vertrauenseinschränkungen anzusprechen. Es gilt jedoch zu hinterfragen, wie Mitglieder mit diesem Thema konfrontiert werden können, ohne dass sich dabei Machtunterschiede ergeben oder dies vielleicht das zwischenmenschliche Verhältnis negativ beeinflusst. Des Weiteren bleibt die Frage offen, ob unterschiedliche Organisationsstrukturen dazu beitragen, dass sich Mitglieder oder involvierte Personen unterschiedlich intensiv verantwortlich fühlen für Situationen oder das Funktionieren des Vereins. Dieser Frage kann in dieser Arbeit jedoch nicht näher nachgegangen werden und bleibt somit als Forschungsausblick offen.

In Bezug auf wiederkehrende Probleme oder schwierige Themen weist ein Gründungsmitglied der Bikekitchen auf Folgendes hin: Es ist schwierig, den Nutzer\*innen der Werkstatt Regeln zu vermitteln, auch hinsichtlich ihrer möglichen Spendenbereitschaft. (Vgl. T1 2018: 352-359, 466-469, 482-488) Vorrangig scheint hier das Thema der Verantwortungsübernahme der Nutzer\*innen zu sein – einerseits in Bezug auf die Einhaltung der Regeln in der Werkstatt und andererseits in Hinblick auf die Bereitschaft, das Angebot der Bikekitchen auch zu entlohnen. Für die Vereinsmitglieder könnte das Hinweisen auf Regeln und Spenden deshalb eine Schwierigkeit darstellen, da sie weder innerhalb des Vereins noch gegenüber den Nutzer\*innen Machtverhältnisse fördern oder den Anschein von

Machtunterschieden erwecken wollen. Die Mitglieder des Vereins haben sich zu einer flachen hierarchischen Organisationsstruktur entschlossen und wollen diese auch nach außen in Bezug auf Inanspruchnehmer\*innen wahren und keine autoritäre Position einnehmen, weshalb diesbezüglich Unsicherheiten auftreten können. Dadurch, dass Aufgaben in der Bikekitchen gleichermaßen aufgeteilt werden, möchte sich vielleicht keiner in der Position sehen, Regeln einfordern zu müssen. Werden Regeln jedoch nicht eingehalten oder keine Konsequenzen verdeutlicht, so kann sich dies wiederum auf die Gemeinschaft und das Klima in der Werkstätte auswirken. Werden außerdem Nutzer\*innen nicht zum Spenden motiviert, so ergibt sich auf länger Sicht ein Existenzproblem des Vereins, da die Finanzierung der Werkstätte davon abhängig ist. Dies kann auf die Mitglieder einen bedrohenden Charakter annehmen, weshalb es notwendig erscheint, gemeinsam an Strategien zu arbeiten und solche zu entwickeln, welche die Existenz der Bikekitchen und den Erhalt des positiven Klimas ermöglichen.

Des Weiteren werden im Interview mit einem Gründungsmitglied der Bikekitchen Lösungsmöglichkeiten in Bezug auf wiederkehrende Sachverhalte im Verein thematisiert. (Vgl. T1 2018: 393-400) Dabei wird angegeben, dass es oft unmöglich erscheint, eine Lösung für bestimmte Probleme oder Thematiken zu finden und dass diese Herausforderung immer wieder in Plenen diskutiert wird. (Vgl. ebd.) Es scheint, dass hier altbekannte Themen regelmäßig von neuem diskutiert werden, ohne dass eine langfristige Lösung gefunden wird, sondern dass Besprechungen zu gewissen Sachverhalten vertagt werden oder dass die Entscheidungen nur kurzfristige Verbesserungen mit sich bringen. Dahinter könnte die Schwierigkeit von Entscheidungsfindungen in flachen Hierarchien stecken, da in diesen Organisationsstrukturen, wie auch in den beiden vorgestellten Vereinen, auf einen Konsens hingearbeitet wird, beziehungsweise über jemanden hinwegentschieden wird, in steilen Hierarchien dagegen meistens Einzelpersonen Entscheidungen treffen. Dies lässt die Interpretation zu, dass einerseits Diskussionen in flachen Hierarchien besonders wichtig sind und dass andererseits der Entscheidungsfindungsprozess mehr zeitliche Ressourcen in Anspruch nimmt. Warum jedoch bei wiederkehrenden Themen nur schwer eine Lösung gefunden werden kann, bleibt offen und bedarf einer genaueren Untersuchung.

Zu Konflikten, Konfliktlösungen und Problemlösestrategien kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Wahrnehmung zu diesen Thematiken sehr individuell zu sein scheint und daher nicht generalisiert werden kann. Kleinere Konflikte können in den befragten Vereinen meist durch eine gegenseitige akzeptierende Haltung beziehungsweise auf der Basis des freundschaftlichen Umgangs miteinander gelöst werden. Intensivere Konflikte bedürfen in

der Bikekitchen und in der Flickerei einer Aussprache in Plenen oder Vereinssitzungen. Wiederkehrende Themen und Problematiken verlangen meist nach einer intensiveren Auseinandersetzung, Diskussion und Suche nach einer passenden langfristigen Lösung.

### 5.2.2 Entscheidungsfindung

In Bezug auf Entscheidungsfindungen soll das nun folgende Kapitel genaueren Aufschluss bringen.

Die Art und Weise, wie die befragten Einrichtungen zu Entscheidungen finden, scheint außerordentlich unterschiedlich zu sein. Die Bikekitchen gibt diesbezüglich an, dass Beschlüsse immer im Plenum, in Form eines Konsens getroffen werden, da dies das höchste Gremium im Verein ist und Entscheidungen gemeinsam im Kollektiv determiniert werden sollen. (Vgl. T1 2018: 35-39, 564, 570-571) Anhand dieser Aussage lässt sich erkennen, dass das Plenum eine tragende Rolle für die Bikekitchen bei Entscheidungsfindungen spielt. Die Flickerei löst diesen Prozess meist in Form informeller Gespräche, entweder während oder nach den Öffnungszeiten der Werkstatt, in den Räumlichkeiten des Vereins. (Vgl. T3 2018: 647-655, 661-667) Des Weiteren gibt die befragte Person auch an, dass wichtige Entscheidungen, die alle Mitglieder des Vereins betreffen, durch E-Mail Kontakt gefällt werden, in denen ein Konsens gesucht wird. Abstimmungen gibt es nur selten und wenn, dann nur in Bezug auf Anschaffung von Werkzeug, die mit Hilfe von Prioritätenlisten, Bewertungen und Durchschnittsberechnungen entschieden werden. (Vgl. ebd.) Eine Gemeinsamkeit in den Ergebnissen lässt sich dahingehend erkennen, dass es für beide Vereine essentiell erscheint, gemeinsam im Kollektiv und nicht über andere oder ein Mitglied hinweg zu entscheiden, unabhängig vom Ausmaß der Beteiligung der Mitglieder. Plenen scheinen einen vorwiegend partizipativen Charakter zu haben, wodurch alle anwesenden Vereinsmitglieder eingeladen sind, mitzubestimmen und Anliegen einzubringen. Auch ist die Möglichkeit dabei gegeben, Beschlüsse transparent zu gestalten und mögliche aufkommende Hierarchien in solchen Prozessen umgehend zu reflektieren. Auch Methoden wie Prioritätenlisten und E-Mailverkehr scheinen die Entscheidungen nachvollziehbar zu machen. Der Umgang der Flickerei mit Entscheidungen lässt die Bedeutung der Räumlichkeiten der Flickerei als sozialen Raum erkennen, der die Möglichkeit und Sicherheit bietet, Beschlüsse zu fassen. Hier gilt es jedoch zu hinterfragen, welche Thematiken in informellen Gesprächen beredet werden und über welche gemeinsam beschlossen werden muss. Dies könnte einerseits dazu führen, dass vermehrt Selbstständigkeit der einzelnen Mitglieder gefragt wird und im Nutzungsverhalten zu Individualität und Selbstbestimmtheit

beiträgt. Andererseits könnte dies auch ein erhöhtes Konfliktpotenzial mit sich bringen, wenn sich die Mitglieder nach gefällten Beschlüssen nicht einig sind.

Auch gilt es zu berücksichtigen, wie mit Personen im Verein umgegangen wird, die sich nicht oder im geringeren Maß als andere an Entscheidungsfindungsprozessen beteiligen möchten und kein Interesse diesbezüglich zeigen. Diese Herausforderung beschreibt auch die Expertin Moser im Interview und gibt an, dass diese mögliche Ungleichheit offen angesprochen werden muss, um Konflikte verhindern zu können. (Vgl. T5 2018: 439-450) Möglicherweise werden Vereine dahingehend vor die Fragen gestellt, wie diese Personen zu Partizipation motiviert werden können, wie auf solche Mitglieder reagiert werden soll und wie viele solcher Teilnehmer\*innen für einen Verein tragbar sind? Ebenso könnten sich informelle Hierarchien entwickeln, welche im Weiteren vielleicht die Gewichtung der Stimmen bei Beschlussfindungen beeinflussen und ausgelöst werden durch Unterschiede in der Investition zeitlicher Ressourcen oder differierendem Interesse. Das könnte sich so auf das Nutzungsverhalten auswirken, dass das Gefühl einer Spaltung im Verein auftreten könnte, weil nicht alle Mitglieder voll und ganz hinter einer Entscheidung stehen.

Durch die Auswertung der Ergebnisse lässt sich eine weitere Gemeinsamkeit in Bezug auf die Entscheidungsfindung erkennen. Sowohl in den Interviews der Bikekitchen als auch in denen mit den Mitgliedern der Flickerei wird die Bedeutung der gemeinschaftlichen Beschlussfindung hervorgehoben, unabhängig von den vorgeschriebenen Vereinsrollen. (Vgl. T2 2018: 53-70; T3 2018: 11-12, 601-605, 677-680; T4 2018: 15-21) Hier scheint es für beide Einrichtungen entscheidend, dass jede Person als Teil des Kollektivs von seiner\*ihrer Stimme Gebrauch machen kann und die Möglichkeit zur freien Meinungsäußerung gegeben ist. Es lässt sich festhalten, dass hier die Bedürfnisse jede\*r Teilnehmer\*in bedeutend erscheinen und ernst genommen werden und dies auf den solidarökonomischen Charakter der Einrichtungen schließen lässt. Im Weiteren scheinen in flachhierarchisch organisierten solidarökonomischen Projekten in Bezug auf die Entscheidungsfindung Kompromisse und Konsensfindung entscheidende Bestandteile zu sein. Dies bedeutet, dass Beschlüsse ohne Widerspruch, verdeckt oder offen, gefunden werden. Dabei ist es wahrscheinlich von Bedeutung, dass alle betroffenen Personen mit dem Beschluss konform gehen und dahingehend Einigkeit im Verein herrscht und somit Entscheidungen Geltung und Standhaftigkeit haben. Dies könnte im Nutzungsverhalten zu einem positiven Zusammenhalt und einer Stärkung des Wir-Gefühls führen.

Anzunehmen ist, dass in Bezug darauf auch die Informationsweitergabe ein essentielles Instrument der flachen Hierarchie darstellt, sodass jedes Mitglied des Kollektivs Zugriff hat auf Informationen, die für den Entscheidungsbeschluss wichtig sind. Daraus ergibt sich, dass von den Vereinsmitgliedern angenommen werden muss, dass grundsätzlich jegliche Auskunft für alle Personen im Verein bedeutsam sein könnte und es somit gegeben sein muss, dass Neuigkeiten auch alle Beteiligten möglichst zeitgleich erreichen. Dies könnte eine Herausforderung darstellen, wenn Thematiken spontan im Tagesablauf einer Entscheidung bedürfen. Inwiefern diese Umstände Auswirkungen auf das Nutzungsverhalten der Teilnehmer\*innen haben, lässt sich in den Auswertungen der Interviews nicht näher erkennen und bleibt somit als Forschungsausblick offen.

Einigkeit bei den Ergebnissen der Untersuchungen lässt sich in Bezug auf die Wahrnehmung der Entscheidungsfindung feststellen. So beschreiben sowohl Mitglieder der Flickerei als auch der Bikekitchen: Je größer die Gruppe, desto mühsamer wird der Prozess der Beschlussfindung wahrgenommen und auch das Vertagen von Entscheidungen wird teilweise als anstrengend empfunden. (Vgl. T1 2018: 124-127, 133-139, 587; T3 2018: 274-277) Hier ist vielleicht zu beachten, dass dies wiederum individuelle Wahrnehmungen beschreibt und dahingehend keine generalisierten Aussagen ermittelt werden können. Aus den Aussagen könnte jedoch abgeleitet werden, dass Vertagungen als Verdrängung einer Lösungsfindung von den Teilnehmer\*innen wahrgenommen werden kann. Weiters, dass Diskussionen auf Grund einer flachen Hierarchie und dem Willen einer Konsensentscheidung zeitliche Ressourcen strapazieren können. Auch das Aufschieben von Beschlüssen nimmt Zeit in Anspruch, wobei dabei möglicherweise vor allem die Gefahr besteht, dass das Interesse an diesen Themen nach einem gewissen Zeitraum verloren geht oder diese in Vergessenheit geraten. Es kann angenommen werden, dass die Dauer eines Entscheidungsfindungsprozesses von verschiedenen Faktoren wie Thematik, Kommunikationskultur, Motivation, Anzahl der Teilnehmer\*innen, etc. abhängig sein kann. Daraus ist wahrscheinlich zu schließen, dass individuell in einem Verein an diesen Faktoren gearbeitet und reflektiert werden muss, um eine Optimierung des Prozesses erzielen zu können.

Auf einen weiteren Punkt in Bezug auf die Entscheidungsfindung weist die Expertin Moser hin. Sie beschreibt, dass in solidarökonomischen Betrieben mit flacher Hierarchie Beschlüsse nicht immer zwingend gemeinsam getroffen werden müssen, sondern diese auch delegiert werden können. (Vgl. T5 2018: 74-76) Dazu bemerkt sie jedoch, dass darauf geachtet werden muss, keine Machthierarchien entstehen zu lassen. (Vgl. ebd.)



Entscheidungen und somit auch Verantwortung an verschiedene Vereinsmitglieder zu delegieren bedarf wahrscheinlich ein gewisses Maß an Vertrauen im Verein als Basis flacher Hierarchien. Zudem sollte besonders darauf geachtet und reflektiert werden, dass diese Entscheidungsmacht nicht ausgenutzt wird. Des Weiteren bedarf dies wahrscheinlich einer klaren Definition dessen, was bestimmte Vereinsmitglieder selbst entscheiden dürfen und welche Thematiken im gesamten Verein aufgegriffen werden müssen. Das Delegieren von Entscheidungen kann dazu beitragen, dass in Vereinssatzungen zeitliche Ressourcen effektiver verwendet werden können und Mitglieder durch mehr Selbst- und Mitbestimmung auch zu Partizipation angeregt werden.

An dieser Stelle lässt sich zusammenfassend über Entscheidungsfindungsprozesse sagen, dass Beschlüsse auf unterschiedliche Art getroffen werden können und dass sich solidarökonomische Vereine mit flacher Hierarchie dahingehend eigene, passende Methoden aneignen müssen. Essentiell scheint es zu sein, dass Entscheidungen im Kollektiv gemeinsam beschlossen werden, um ein Ausgrenzen oder Übergehen von einzelnen Mitgliedern zu verhindern. Außerdem muss hinterfragt werden, wie sehr und mit welcher Motivation sich Vereinspersonen an dem Prozess der Entscheidungsfindung beteiligen und wie damit umgegangen werden kann. Der Informationsfluss, die Einteilung zeitlicher Ressourcen und das Vertrauen zueinander scheinen besondere Schwerpunkte in der Optimierung des Prozesses darzustellen.

### 5.3 Partizipation (Hofbauer)

Dieses Kapitel setzt sich auseinander mit der Partizipation der Mitglieder allgemein und mit den Möglichkeiten des Zugangs zu den befragten solidarökonomischen Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten in Wien und den Einschätzungen der Expertin Moser in Bezug auf flache Hierarchien.

Im Interview gibt die Expertin Moser an, dass ihrer Meinung nach Organisationsformen mit flachen Hierarchien durchaus Auswirkungen auf das Nutzungsverhalten von Mitarbeiter\*innen und Mitglieder haben können, da hierbei Möglichkeiten zur aktiven Partizipation und Mitgestaltung geboten sind. (Vgl. T5 2018: 393-399) Flache hierarchische Strukturen können sich demnach möglicherweise positiv auf das Nutzungsverhalten von teilnehmenden Personen auswirken, da sich diese einbringen können, eigenen Ideen Gehör verschafft werden kann und sich die Teilnehmer\*innen dadurch vielleicht als wertvoller Teil des Kollektivs verstehen, welcher durch das eigene Mitarbeiten das Projekt am Laufen

halten kann. Des Weiteren kann es sich eventuell auf manche Personen positiv auswirken, wenn sich alle Personen im Verein auf Augenhöhe begegnen und Hierarchien keinen Stellenwert haben.

In Bezug auf Partizipation beschreibt die Flickerei und auch Frau Moser, dass die Voraussetzung für ein solidarökonomisches Projekt mit einer flachen hierarchischen Organisationsform, nämlich die Motivation und der Wille und das Interesse zur Partizipation der Vereinsmitglieder, gegeben sein müssen, um dieses erfolgreich umsetzen zu können. (Vgl. T3 2018: 628-637; T5 2018: 462-466) Auch müssen sich die Teilnehmenden darüber bewusst sein, auf welche Organisationsform sie sich einlassen und was eine flache Hierarchie bedeutet. (Vgl. ebd.) Hierbei bleibt die Frage offen, wie mit Mitgliedern umgegangen wird, welche wenig Motivation zeigen und sich beispielsweise nicht an der Übernahme von Diensten beteiligen wollen und was dies möglicherweise für das Nutzungsverhalten der anderen bedeutet. Auch könnte im Verein darüber reflektiert werden, was das Übernehmen von Diensten für die Vereinsmitglieder bedeutet, ob Last oder Freude beispielsweise und wie damit umgegangen werden kann, beziehungsweise wie Mitglieder angeregt werden können zur Partizipation.

### 5.3.1 Zugang zum Verein

Der Zugang beziehungsweise die Mitgliedschaft in den beiden vorgestellten Vereinen gestaltet sich ähnlich. In beiden Einrichtungen wird ein weitestgehend niederschwelliger Zugang zum Verein mit geringen Voraussetzungen ermöglicht. (Vgl. T1 2018: 145-147, 190-196, 229-233, 674-682; T3 2018: 40-44, 180-194)

Unter anderem beschreibt die Bikekitchen, dass beispielsweise keine Fähigkeiten in Bezug auf das Reparieren von Fahrrädern Voraussetzung für das Mitwirken im Verein sind und dass je nach individuellen Fertigkeiten verschiedene Aufgaben in der Werkstatt übernommen werden können. (Vgl. T1 2018: 145-147, 190-196, 229-233, 674-682; T2 2018: 252-258) So können beispielsweise auch Nutzer\*innen unter Aufsicht von Mitgliedern der Bikekitchen Werkstattdienste übernehmen, wobei es hier jedoch von Vorteil ist, Kenntnisse über Fahrräder zu besitzen. Voraussetzung für das Erhalten eines Schlüssels ist die persönliche Vorstellung im Plenum, wobei anschließend darüber, unter Berücksichtigung des bisher beobachteten Verhaltens der Person, im Kollektiv entschieden wird. Als eine weitere informelle Voraussetzung für die Aufnahme in das Kollektiv wird Sympathie genannt. (Vgl. ebd.) Diese Aussagen lassen daraus schließen, dass es geringe Ausschlussgründe gibt, um

nicht Teil des Kollektivs sein zu können, beziehungsweise Dienste übernehmen zu können oder einen Schlüssel zu erhalten, wodurch ein niederschwelliger Zugang zu Bikekitchen ermöglicht wird. In Frage zu stellen gilt jedoch, inwiefern unerwünschte Verhaltensmuster angesprochen werden beziehungsweise, welche Maßstäbe für eine sympathische Person gesetzt werden. Ein partizipativer Gedanke lässt sich dahingehend erkennen, dass es auf Grund des Umfangs des Wissens über Fahrräder keinen Ausschlussgrund gibt. Es scheint einen großen Spielraum in Bezug auf das Verteilen von Aufgaben zu geben, wodurch das Miteinbeziehen von neuen Mitgliedern für die Vereinsmitglieder einfach gestaltet wird. Dies ist vielleicht auch auf die flache Hierarchie zurückzuführen, da Entscheidungen nicht von einer Einzelperson, sondern vom gesamten Kollektiv abhängig sind. Des Weiteren weist dieses Beispiel der Bikekitchen auch auf eine praktische Umsetzung einer flachen hierarchischen Struktur hin, da allen Mitgliedern durch die Vergabe von Schlüsseln die gleiche Möglichkeit gegeben wird und keine Abhängigkeiten entstehen. Zudem können auf Grund des fehlenden Abhängigkeitsverhältnisses steile Hierarchien möglicherweise nicht so leicht verfestigt werden. Im Zusammenhang dazu werden wahrscheinlich auch Verantwortungs- und Vertrauensgefühl im Kollektiv gefordert und gefördert.

In der Flickerei gestaltet sich der Zugang zum Verein für Interessierte dahingehend, dass die einzige Voraussetzung eine bereits länger vorausgegangene Teilnahme am Angebot der Werkstatt ist. (Vgl. T3 2018: 40-44, 180-194) Es wird beschrieben, dass ein Hineinwachsen in den Verein für Interessierte ermöglicht werden soll, dass es dahingehend jedoch keinen strikten Aufnahmeprozess gibt. Wenn interessierte Personen mit dem Konzept und der Idee der Flickerei übereinstimmen und sich im Verein beteiligen möchten, so ist dies im Endeffekt ihre Entscheidung. Des Weiteren wird im Interview darauf hingewiesen, dass es eine rege Fluktuation bei den Vereinsmitgliedern gibt, was wahrscheinlich an der Voraussetzung der vorausgegangenen längeren Teilnahme liegt. (Vgl. ebd.) Aus diesen Interviewpassagen lässt sich erkennen, dass das Interesse an der Fahrradkultur allgemein, Teilnahme und Präsenz entscheidende Faktoren für die Aufnahme im Verein darstellen. Bei der vorausgesetzten längeren Teilnahme am Werkstattangebot soll wahrscheinlich abgeklärt werden, ob eine interessierte Person zurechtkommt mit dem Konzept und der Organisationsstruktur der Flickerei und auch, ob sich der Umgang mit den anderen Vereinsmitgliedern stimmig gestaltet. Dadurch kann möglicherweise festgestellt werden, ob die Verbindung als passend empfunden wird, und dies scheint für die Flickerei ein Prozess darzustellen, der vermutlich beobachtet und reflektiert werden muss. Dies beinhaltet möglicherweise auch die Abklärung, ob Personen punktuell interessiert sind am Verein oder längerfristig für das Projekt Begeisterung zeigen, wodurch womöglich eine Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft und

Zusammenarbeit garantiert werden kann. In Bezug auf die Möglichkeiten der Partizipation lassen sich jedoch wenige Informationen auf der Homepage der Flickerei finden. (Vgl. Flickerei o. A.) Beispielsweise gibt die Homepage keine Auskunft über die Vereinsstatuten oder über die Voraussetzung, wie eine Mitgliedschaft ermöglicht werden kann. (Vgl. ebd.) Dies kann vielleicht eine Hürde für Interessierte darstellen, dem Verein beizutreten.

Generell lässt sich festhalten, dass für die flache hierarchische Organisationsstruktur möglicherweise ein gemeinsames Interesse und ähnliche Ideen zum Vereinsinhalt der Kollektivmitglieder von Bedeutung sind, da diese Struktur keine Einzelpersonen vorsieht, welche über Inhalte bestimmen. Es scheint von Bedeutung zu sein, auf diese Voraussetzungen zu achten, um beispielsweise bei Entscheidungsfindungsprozessen das Risiko von Auseinandersetzungen verringern zu können.

Ein Bikekitchen Mitglied gab im Interview an, dass sich der Verein in den vergangenen Jahren auch Gedanken darüber gemacht hat, wie neue Leute und somit neue Energie und Ideen in das Projekt eingebracht werden können. Dennoch sind in den letzten Jahren kaum Neuzugänge zu verzeichnen. (Vgl. T2 2018: 397-400) Hier wird deutlich, dass es sich bei der Bikekitchen um ein offen gestaltetes Kollektiv handelt und Partizipation erwünscht ist. Neue Mitglieder könnten als Potenzial gesehen werden, welche eine neue Dynamik in das Team bringen. Woran es liegt, dass die Mitgliederzahlen konstant erscheinen, bleibt hier lediglich für Spekulationen offen.

Auch ein Mitglied der Flickerei bezieht sich im Interview auf die Vereinsgröße und gibt diesbezüglich an, dass die Flickerei auf Grund ihrer informellen Struktur im Vergleich zu anderen Initiativen nicht so groß wachsen könnte. (Vgl. T3 2018: 241-249) Zwar ist im Kollektiv keine Obergrenze definiert, jedoch ist dieses Mitglied der Überzeugung, dass das Projekt wahrscheinlich höchstens zwanzig Vereinsmitglieder fassen könnte. (Vgl. ebd.) Hier gilt es zu hinterfragen, inwiefern die Vereinsstruktur mit der Vereinsgröße in Verbindung steht. Es ist hier festzuhalten, dass es auch Unternehmen gibt, wie zum Beispiel Hopmann Marketing Analytics, welches 400 Mitarbeiter\*innen beschäftigt und trotzdem auf eine flache hierarchische Organisationsstruktur setzt. (Vgl. Bartonitz 2016) Demnach kann davon ausgegangen werden, dass flache hierarchische Organisationsstrukturen unabhängig von der Mitarbeiter\*innenzahl eines Unternehmens oder Vereins funktionsfähig sind. Worauf sich das Mitglied der Flickerei bezieht, ist möglicherweise der hohe Wert an Informalität in der Werkstatt, der vielleicht schwieriger aufrecht zu erhalten ist, desto mehr Personen beteiligt

sind. Es ist denkbar, dass ein mitgliedsstarker Verein zum Beispiel mehr formelle Regeln benötigt, damit gemeinsames, konstruktives Arbeiten aufrechterhalten werden kann.

An dieser Stelle lässt sich zusammenfassend sagen, dass in Bezug auf eine flache hierarchische Organisationsstruktur Motivation, Wille und Interesse zur Partizipation der Beteiligten eine Rolle spielen. Die Möglichkeit einer Mitgliedschaft in einem Verein kann sich unterschiedlich gestalten, wobei in den beiden vorgestellten Kollektiven auf einen niederschweligen Zugang Wert gelegt wird, es jedoch auch zu informellen Voraussetzungen kommen kann. Des Weiteren scheinen sowohl die Übernahme von Verantwortung als auch das Setzen von Vertrauen in andere Mitglieder, sowie das gemeinsame Interesse an der Thematik entscheidend zu sein für das Funktionieren von flachen Hierarchien.

### 5.3.2 Inanspruchnahme

Das Kapitel Inanspruchnahme beschäftigt sich mit dem Nutzungsverhalten der Personen und den Möglichkeiten der Nutzung der Bikekitchen und der Flickerei.

Bei der Befragung zu diesem Thema gab die Bikekitchen an, dass die Räumlichkeiten der Werkstatt als sozialer Raum für alle Interessierten zur Beziehungs- und Kontaktpflege und zum Austausch dienen. (Vgl. T1 2018: 634-639, 702-715) Im Fokus steht laut der interviewten Person nicht mehr wie früher nur das Fahrradreparieren, sondern auch die Community und das Socialising. (Vgl. ebd.) Demzufolge ist anzunehmen, dass sich das Kernthema des Vereins erweitert hat und die Gründung, Aufrechterhaltung und Inanspruchnahme einer Community in das Zentrum des Geschehens rückt. Damit einhergehend könnte auch die in der Bikekitchen geltende Konsumfreiheit eine tragende Rolle spielen, die den niederschweligen Zugang zum Angebot indes zudem unterstützt und die Inanspruchnahme durch Personen jeglicher finanzieller Situation ermöglicht. Für die Nutzung der Bikekitchen als sozialen Ort spricht auch, dass Vereinsmitglieder der Bikekitchen ihre Freizeit, außerhalb von Plenen und Werkstattdiensten, miteinander und in den Räumlichkeiten verbringen. Dahingehend könnte im Verein ein starker Zusammenhalt gesehen werden, wobei die flache Hierarchie diesen und das soziale Kapital im Kollektiv möglicherweise gefördert hat.

In Bezug auf die Inanspruchnahme des Angebots lässt sich im Weiteren festhalten, dass die Weitergabe von Wissen in den Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten eine wesentliche Rolle spielt. (Vgl. T1 2018: 434-444) Dabei soll nicht davon ausgegangen werden, dass durch die

Vereinsmitglieder Einzelbetreuung durchgeführt wird, sondern die Nutzer\*innen selbst mitarbeiten und die eigenen Ideen und das Fachwissen auch von ihnen an andere weitergegeben wird. (Vgl. ebd.) Hier spielt die Selbstermächtigung der Nutzer\*innen und die Weitergabe und Inanspruchnahme des kollektiven Wissens eine Bedeutung.

Die beiden Gründungsmitglieder der Flickerei bieten im Interview auch einen Einblick auf die persönliche Inanspruchnahme und Bedeutung der Werkstätte. (Vgl. T3 2018: 775-803; T4 2018: 71-73) Gleichmaßen beschreiben beide, dass die Flickerei eine bedeutende Rolle in ihren Leben spielt, sie einen Großteil ihrer freien Zeit dort verbringen und dass der soziale Raum die Möglichkeit bietet, Beziehungen und Freundschaften zu entwickeln. (Vgl. ebd.) Der Verein scheint für beide eine bedeutende emotionale Komponente zu beinhalten, was verdeutlicht wird durch den Ausdruck ihres Stolzes in Bezug auf das Wachsen des Projekts von Beginn an. Somit scheint die Werkstatt nicht nur für interessierte Personen, sondern auch für die Vereinsmitglieder selbst ein essentieller Ort des Austausches und der Pflege des sozialen Kapitals zu sein. Sowohl die Flickerei als auch die Bikekitchen scheint ein bedeutender Lebensbereich für die Vereinsmitglieder zu sein, den jede\*r Einzelne solange beschreitet, wie es das individuelle Interesse, die Bedürfnisse und Möglichkeiten zulassen.

Zusammenfassend konzentriert sich das Kapitel der Inanspruchnahme auf den sozialen Raum und das soziale Kapital, welches durch die Werkstätten gefördert wird, wobei die von Konsumzwang freien Räumlichkeiten eine essentielle Rolle dabei spielen. Der Austausch von Wissen und Interesse am Fahrrad stehen somit nicht mehr alleine im Zentrum der Zusammenkunft. Auch die Vereinsmitglieder scheinen einen wertvollen persönlichen Nutzen aus den Projekten zu ziehen.

#### 5.4 Organisationsstruktur (Hofbauer)

Das folgende Kapitel setzt sich auseinander mit der Organisationsstruktur allgemein und in Bezug auf flache Hierarchien, den möglichen Voraussetzungen dafür, den wahrgenommenen positiven und negativen Eigenschaften einer flachen Hierarchie und mit Vereinsstrukturen.

Im Expertinneninterview mit Frau Moser erörtert diese die Bedeutung der Vielzahl an Organisationsmodellen und geht im Weiteren darauf ein, dass Hierarchien auch Vorteile haben können und dies nicht nur für Leitungspositionen, sondern auch für Personen, die es bevorzugen, nicht selbst Entscheidungen treffen zu müssen und damit einhergehende

Verantwortung übernehmen zu müssen. (Vgl. T5 2018: 80-84, 474-477) Letzteres unterstreicht wiederum die Sinnhaftigkeit einer Auswahl differierender Organisationsstrukturen mit unterschiedlichen hierarchischen Modellen, da sich wahrscheinlich nicht jede Person mit einer flachen Hierarchie identifizieren beziehungsweise mit dieser Form arbeiten kann.

Außerdem erläutert Frau Moser, dass es fortschrittlich ist in Bezug auf solidarökonomische Projekte, bei denen persönliches Engagement bedeutend ist, eine flache hierarchische Organisationsstruktur zu führen. (Vgl. T5 2018: 84-88) Frau Moser erläutert, dass es gerade in der Solidarökonomie möglich ist, auf Machtunterschiede zu verzichten. (Vgl. ebd.) Demnach könnte interpretiert werden, dass solidarökonomische Projekte oftmals aus persönlichem Interesse, Engagement, Innovation und einer Lücke im Angebot von Markt und Staat heraus entstehen und es für beteiligte Personen dabei vielleicht entscheidend ist, die eigenen Ideen einbringen zu können und sich dabei nicht jemandem unterordnen zu müssen.

Die Flickerei schildert ihre Erfahrungen mit der flachen Hierarchie dahingehend, dass es in der Gründungsphase, ohne dies zu definieren, für alle evident war, sich flach hierarchisch zu organisieren und die bewusste Entscheidung zu dieser Organisationsstruktur erst einige Jahre später zu verzeichnen ist. (Vgl. T3 2018: 34-36, 46-50) Zur Zeit der Gründung bestand die Gruppe aus drei Freunden und mit dem Zuwachs an Mitgliedern wurde es notwendig, Rollen zu verteilen und sich bewusst für eine Organisationsstruktur zu entscheiden, in diesem Fall zu einer flachen Hierarchie. (Vgl. ebd.) Aus der Sicht der Person scheinen Gruppengröße und die Möglichkeit der Umsetzung einer flachen Hierarchie direkt in Verbindung zu stehen. Dies resultiert vielleicht daraus, dass bei einer freundschaftlichen Gruppe, wie bei der Flickerei, die gemeinsam ein Projekt verfolgt und ein Ziel erarbeitet, sich die Mitglieder dadurch gleichermaßen verantwortlich fühlen. Dabei wird der erfolgreichen Umsetzung der Ideen wahrscheinlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt als hierarchischen Strukturen. Die Notwendigkeit eines Organisationsmodelles ergab sich in der Flickerei erst mit dem Zuwachs an Mitgliedern. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass zu Beginn das Vertrauen auf der freundschaftlichen Beziehung basierte und die Aufnahme von neuen Personen im Kollektiv es erforderlich machten, Strukturen klarer zu definieren, um weiterhin die ursprünglichen Projektidee aufzubauen. Es ist davon auszugehen, dass sich das Vertrauen zu neuen Beteiligten im Verein erst entwickeln muss.

Ähnliche Ergebnisse bei den befragten Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten erzielt die Frage nach der Definition einer flachen Hierarchie. Sowohl die Bikekitchen als auch die Flickerei geben an, dass es keine klare Determination in den Vereinen bezüglich der flachen Hierarchie gibt. (Vgl. T2 2018: 51-58; T3 2018: 9-15) Das Mitglied der Bikekitchen umreißt, dass keine festgesetzten, formalen Hierarchien im Verein festgelegt sind und niemand im Kollektiv alleinige Autoritätsgewalt hinsichtlich bestimmter Entscheidungen besitzt. (Vgl. T2 2018: 51-58) Offen bleibt, warum dem Thema der Begriffsdefinition einer flachen Hierarchie in beiden Vereinen bis dato kaum Rechnung getragen wurde und warum dies schwierig erscheint. Es könnte möglich sein, dass der Definition an sich keine bedeutende Rolle beigemessen wird, da, wie bereits oben erwähnt, dem „Tun“ mehr Bedeutung geschenkt wird als der Frage nach dem „Wie“ und der Struktur. Dass die Themen Fahrrad und Reparatur im Zentrum des Vereins stehen, weist auf einen solidarökonomischen Hintergrund hin.

Die Analyse der Interviews hat ergeben, dass eine Vielzahl an Organisationsmodellen mit differierenden hierarchischen Strukturen sinnvoll erscheint, da sich Personen unterschiedlich stark mit verschiedenen Organisationsstrukturen identifizieren können. Solidarökonomische Projekte scheinen des Weiteren eine geeignete Basis für eine flache Hierarchie darzustellen. Wiederum stellt sich heraus, dass Vertrauen ein wesentlicher Bestandteil der flach hierarchischen Organisationsstruktur ist. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass es in beiden befragten Vereinen keine Definition in Bezug auf ihre Organisationsmodelle gibt und dies wahrscheinlich mit der Gewichtung der Themen im Verein zusammenhängt.

#### 5.4.1 Voraussetzungen für eine flache Hierarchie

Interviews mit den beiden Einrichtungen und der Expertin zeigen, dass es eine Vielzahl an möglichen Voraussetzungen für das Funktionieren einer flachen Hierarchie gibt, wobei dieses Kapitel einen Einblick in diese geben soll.

Eine Bedingung für das Funktionieren einer flachen hierarchischen Organisationsstruktur stellt zum einen die früher oder später bewusste Auseinandersetzung jedes Mitgliedes mit der Bedeutung einer flachen Hierarchie dar. (Vgl. T1 2018: 318-326; T3 2018: 261-262; T5 2018: 94-96) Zum anderen ist es notwendig, dass Mitglieder sich gezielt für diese Form der Organisation entscheiden. Auch wird hervorgehoben, dass die Bereitschaft zur Reflexion bezüglich dieser Thematik im Kollektiv gegeben sein muss. (Vgl. ebd.) Hier scheint der kollektive Beschluss zu diesem Organisationsmodell entscheidend zu sein, sodass nicht nur kein Mitglied einen Einwand hat, sondern, dass alle Beteiligten sich bewusst dafür einsetzen.



So kann ein bewusstes gemeinsames Arbeiten auf Basis der flachen Hierarchie ermöglicht werden und möglicherweise lassen sich dadurch auch Entwicklungen informeller Machthierarchien reduzieren beziehungsweise vermeiden. Das Reflektieren könnte für das Verhindern der Verhärtung von Verhaltensmustern oder informellen Machthierarchien bedeutend sein. Für das Funktionieren einer flachen Hierarchie muss somit dieses Modell von allen Mitgliedern akzeptiert werden und die Bereitschaft zur Reflexion vorhanden sein.

Eine weitere Grundvoraussetzung für eine flache Hierarchie setzt sich auseinander mit der gemeinsamen Idee zu einem Projekt. (Vgl. T4 2018: 31-34) Demnach beschreibt ein Mitglied der Flickerei die Bedeutung, dass alle Beteiligten eine ähnliche Vorstellung vom Konzept haben. Verschiedene Zugänge und Ideen zu Feinheiten sollen zwar durchaus bestehen können, jedoch müssen Ideen zum Ansatz des Projekts auf ähnlicher Meinung beruhen. (Vgl. ebd.) Erklärt werden könnte dies dadurch, dass bei ähnlichen Ansichten in Bezug auf das Grundgerüst des Vereins möglicherweise auch ein geringeres Diskussionspotenzial besteht, wodurch alle Mitglieder davon ausgehen können, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen und grob in eine ähnliche Richtung denken. Dies könnte im Nutzungsverhalten mehr Sicherheit bieten.

Die oben genannte Voraussetzung wird durch die Aussage von Frau Moser belegt die Notwendigkeit, dass der Verein Überlegungen zu Regeln, Teilung von Verantwortung und Entscheidungsfindungsprozessen anstellt und sich die Mitglieder diesbezüglich einig sind. (Vgl. T5 2018: 70-74) Folglich muss eine flache Hierarchie diesen Anforderungen wahrscheinlich nachkommen, um beispielsweise ein geregeltes Miteinander, effizientes Arbeiten und das gezielte Treffen von Entscheidungen zu ermöglichen, was sich infolgedessen auf das Nutzungsverhalten auswirken kann.

Als eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren dieser Organisationsstruktur beleuchtet ein Mitglied der Flickerei die Vertrauensbasis zwischen den Vereinspersonen, wobei betont wird, dass es dafür nicht von Bedeutung ist, ob diese durch Regeln oder durch eine freundschaftliche Basis geschaffen wird. (Vgl. T3 2018: 265-267) Das Themengebiet Vertrauen als Fundament für die flache Hierarchie zieht sich als roter Faden durch die Interviews mit den Vereinen. Es scheint, dass dies eine unabdingbare und unersetzliche Grundlage für diese Organisationsform ist. Ohne gegenseitiges Vertrauen ineinander könnte Misstrauen entstehen und infolgedessen eventuell auch Ausnutzung von Macht oder dergleichen, was sich wiederum negativ auf das Nutzungsverhalten der Vereinsmitglieder auswirken kann.

Bezüglich finanzieller Voraussetzungen wird von einem Gründungsmitglied der Flickerei angegeben, dass für das Funktionieren einer flachen Hierarchie der Einsatz von größeren Geldbeträgen nicht notwendig ist beziehungsweise seines Erachtens nach solche Projekte keiner größeren finanziellen Ausgaben bedürfen sollen. (Vgl. T1 2018: 261-262) Diese Aussage könnte in dem Sinne interpretiert werden, dass hier die finanzielle Ressource vielleicht mit möglicherweise auftretenden Machtunterschieden in Verbindung gebracht wird. Es könnte angenommen werden, dass es für eine flache Hierarchie von Bedeutung ist, dass alle Vereinsmitglieder Ressourcen gleichermaßen oder nach eigenem Ermessen einsetzen, sodass dahingehend keine Unterschiede deutlich werden und infolgedessen informelle Machtverhältnisse mit geringerer Wahrscheinlichkeit auftreten können. Die Flickerei und die Bikekitchen zeigen, dass eine solche solidarökonomische Initiative mit flacher Hierarchie auch mit geringen finanziellen Mitteln funktionieren kann.

Eine Gemeinsamkeit konnte in Bezug auf persönliches Engagement, Kooperation und Zusammenarbeit, welche ebenfalls in Interviews als Voraussetzungen genannt wurden, festgestellt werden. (Vgl. T1 2018: 87-89, 554-557; T2 2018: 220-227; T5 2018: 78-80, 99-107) Es wird angegeben, dass Mitglieder den Willen zur Zusammenarbeit zeigen müssen und nicht nur daran interessiert sein dürfen, Einzelinteressen zu verfolgen. Jedoch ist auch Eigeninitiative und die Fähigkeit in Gruppen zu agieren, beispielsweise bei der Planung und Umsetzung von Zielen gefragt. (Vgl. ebd.) Solidarisch zu sein, Engagement und persönliches Interesse zu zeigen, können als Basis für solidarökonomische Initiativen gesehen werden. Dies beinhaltet auch die Bereitschaft, sich selbst und die eigenen Ideen einzubringen, sodass ein Vorhaben entstehen und umgesetzt werden kann. Zusammenarbeit und Kooperationsbereitschaft scheinen von Bedeutung zu sein, da meist ein gemeinsam definiertes Ziel verfolgt wird und bei einer flachen Hierarchie meist alle Beteiligten gleichermaßen versuchen, dieses Ziel zu erreichen und auch mit den gleichen Aufgaben betraut werden. Eine flache Hierarchie kann auch davon profitieren, dass alle Mitglieder gleichermaßen Ideen einbringen dürfen und sie so aus einer Vielzahl von Ansätzen schöpfen kann, wodurch es möglicherweise nicht notwendig erscheint, Einzelinteressen zu verfolgen. Insbesondere durch das Zusammenschließen von Kleingruppen, bei der Verwirklichung von Teilzielen oder Kleinprojekten beispielsweise, kann möglicherweise ressourcenschonend gearbeitet werden und dies könnte auch Platz zur Selbstverwirklichung bieten. Hierbei muss jedoch wahrscheinlich auf das Entstehen von informellen Machthierarchien Acht gegeben werden.

Eine weitere genannte Voraussetzung stellt die Bereitschaft zur Kommunikation dar, da bei gemeinsamen Entscheidungsfindungsprozessen in flachen Hierarchien meist umfangreich im Kollektiv kommuniziert wird und dies auch zeitliche Ressourcen in Anspruch nehmen kann. (Vgl. T5 2018: 96-99) Anzunehmen ist, dass im Vergleich zu hierarchisch organisierten Betrieben, in denen Entscheidungen meist von einigen wenigen Einzelpersonen getroffen werden, Beschlüsse in flach hierarchisch organisierten Kollektiven mehr Zeit bedürfen.

Als letzte Voraussetzung für solidarökonomische Projekte mit flacher Hierarchie wird der Beziehungsaspekt im Kollektiv angesprochen. (Vgl. T5 2018: 76-78) Dabei wird darauf eingegangen, dass auf Grund von starken, fundamentalen Beziehungen flache hierarchische Organisationsmodelle möglich sind. (Vgl. ebd.) Anlässlich dieser Tatsache liegt die Interpretation nahe, dass mit einer elementaren Beziehungsbasis auch Vertrauen einhergehen kann und dies, wie oben bereits angeführt wurde, ebenfalls zu den Voraussetzungen gezählt werden kann. Beziehung und Freundschaft kann aus dem gemeinsamen Arbeiten am Projekt erwachsen und wie bereits im Kapitel Inanspruchnahme angeführt, dienen die Räumlichkeiten der Werkstätten sehr stark für die Pflege der Beziehungen und des sozialen Kapitals. Anhand dessen wird deutlich, dass sich die Voraussetzungen der Inanspruchnahme des Angebots und die Auswirkungen auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder teils gegenseitig bedingen.

#### 5.4.2 Positive und negative Eigenschaften einer flachen Hierarchie

Im folgenden Unterkapitel werden die Vor- und Nachteile einer flachen Hierarchie auf Grundlage der Aussagen der Interviewpartner\*innen analysiert. Zu beachten gilt, dass nicht alle Ergebnisse dieses Kapitels generalisiert werden können, da einige Interviewpassagen individuell auf bestimmte Situationen im Verein eingehen.

Beispielsweise nennt ein Mitglied der Flickerei Spontanität als eine positive Eigenschaft der flachen Hierarchie. (Vgl. T3 2018: 91-92) Es wird beschrieben, dass die Flexibilität, mit der auf Situationen reagiert werden kann, als positiv wahrgenommen wird. (Vgl. ebd.) Dies resultiert vielleicht einerseits daraus, dass Entscheidungen in der Flickerei nicht nur im gesamten Kollektiv getroffen werden, sondern teilweise auch individuell in der Situation entschieden wird, wodurch ein spontanes Reagieren auf Situationen möglich ist. Andererseits ist dies wahrscheinlich auch zurückzuführen auf die Tatsache, dass es keine starren Rollen- und Aufgabenverteilungen gibt und sich daher jede\*r Beteiligte nach eigenem Ermessen in das Geschehen einbringen kann, weshalb wiederum spontanes und flexibles

Arbeiten möglich sein kann. Spontanität könnte auch zu einer offenen Haltung gegenüber neuen Ideen interpretiert werden, wodurch vielleicht ein unproblematischer Einstieg für interessierte Nutzer\*innen und neue Vereinsmitglieder möglich ist.

Des Weiteren werden als positiver Effekt die entspannte Stimmung und der freundschaftliche Charakter im Verein genannt. (Vgl. T3 2018: 92-95) Diese Faktoren bedingen sich wahrscheinlich gegenseitig und zeigen auf, dass es möglich ist, eine flache Hierarchie in einem Verein aufrecht zu erhalten. Die Basis für diese positive Atmosphäre ergibt sich vielleicht daraus, dass es keinen Druck in den beiden Vereinen gibt, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, da sich die Bikekitchen und die Flickerei auf den solidarökonomischen und nicht auf den marktwirtschaftlichen Aspekt konzentrieren. Für die Nutzer\*innen und Vereinsmitglieder ergibt sich daraus wahrscheinlich ein erleichterter Einstieg zur Partizipation und die entspannte Stimmung könnte auch neuen Interessierten den Zugang erleichtern.

Sowohl als positiven als auch als negativen Effekt kann der Sachverhalt gesehen werden, dass auf Grund der flachen Hierarchie alle Mitglieder des Vereins gefordert sind, mitzudenken, sich einzubringen und Engagement zu zeigen. (Vgl. T5 2018: 112-122) Als Vorteil kann dabei die Möglichkeit der Entfaltung von eigenen Ideen und die dadurch entstehende Ideenvielfalt eingeordnet werden. Dies könnte sich sowohl auf einzelne Beteiligte als auch auf den Verein positiv auswirken. Als Nachteil könnte dieses Argument dahingehend interpretiert werden, dass die flache Hierarchie von jeder beteiligten Person sowohl gedanklichen als auch zeitlichen Einsatz verlangt. Daher ist die bewusste Entscheidung jedes einzelnen Mitglieds zu einer flachen Hierarchie notwendig.

In Bezug auf den Einsatz von Ressourcen kann ein negativer Effekt festgestellt werden. (Vgl. T3 2018: 96-103) Dabei bezieht sich ein Mitglied der Flickerei vor allem auf den ungleichen Einsatz von beispielsweise Zeit. (Vgl. ebd.) Darauf und auf die damit einhergehenden Herausforderungen wird im Kapitel 5.5. Ressourcen noch genauer eingegangen.

Zu gegensätzlichen Ergebnissen in den beiden Vereinen kommt es bei der Betrachtung von informellen Hierarchien. Als ein möglicher Nachteil einer flachen Hierarchie werden Schattenhierarchien im Interview mit einem Mitglied der Flickerei angegeben. (Vgl. T3 2018: 95-96, 103-107, 271-274) Auf Grund der Beschreibungen wird angenommen, dass der Begriff „Schattenhierarchien“ synonym für informelle Hierarchien verwendet wird. Es wird der negative Effekt der informellen Rollenverteilung im Verein beschrieben und dass es, obwohl es keine offiziellen Hierarchien in der Flickerei gibt, zu Machtunterschieden kommen kann.

Dabei wird des Weiteren angegeben, dass dies eine Herausforderung darstellen kann, je größer der Verein ist. (Vgl. ebd.) Dieser Effekt könnte einhergehen mit dem ungleichen Einsatz von Ressourcen, da möglicherweise Mitglieder, welche im Vergleich mehr Zeit investieren als andere Vereinspersonen, auch mehr gefordert sein könnten, im alltäglichen Ablauf des Vereins mehr Entscheidungen zu treffen und es daher zu einem informellen und unausgesprochenen Eigenverständnis in Bezug auf Rollen kommen kann. Des Weiteren könnte dies darauf zurückzuführen sein, dass grundsätzlich Rollen und Aufgaben nicht klar definiert und verteilt werden und daher vielleicht angenommen wird, dass sich alle Vereinsmitglieder für alle Bereiche zuständig fühlen. Im Laufe der Zeit könnte dies zu einer Verteilung und Verfestigung informeller Rollen führen. Dies könnte sich dahingehend auf das Nutzungsverhalten der Vereinsmitglieder auswirken, als dass die Organisationsstruktur der flachen Hierarchie in den Hintergrund rückt und nicht mehr aktiv verfolgt wird. Des Weiteren könnte sich die Tatsache, dass Rollen nicht offen kommuniziert werden, auf eine möglicherweise informelle Abwertung beziehungsweise Aufwertung bestimmter Aufgaben auswirken. Infolgedessen könnte sich dies wiederum auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder auswirken und im Weiteren auch die Organisationsstruktur verändern.

Auch in der Bikekitchen werden Hierarchien thematisiert, diese werden jedoch nicht als per se negativ gewertet. (Vgl. T2 2018: 74-90) Ein Mitglied des Vereins erörtert, dass informelle Hierarchien auch hilfreich sein können und unterstreicht dies damit, dass die Arbeit im Kollektiv auf Freiwilligkeit basiert und demnach werden in der Bikekitchen Stimmen von Personen, welche regelmäßig anwesend sind und sich beteiligen, stärker gewichtet. Dies wird vor allem in Plenen deutlich. Wenn jedoch bestimmte Thematiken behandelt werden, so sind sich Bikekitchen und Flickerei einig, dass informelle Hierarchien kritisch hinterfragt und reflektiert werden müssen. (Vgl. ebd.) Dabei bleibt die Frage offen, bei welchen Abstimmungen eine unterschiedliche Gewichtung der Stimmen der Vereinsmitglieder toleriert wird und bei welchen Themen nicht. Auch wäre es von weitgehendem Interesse, wie weniger aktive Vereinspersonen diese informellen Hierarchien wahrnehmen. Hier wird deutlich, dass es in der Bikekitchen möglicherweise zwei Hierarchiestufen gibt – einerseits die aktiven Mitglieder und andererseits die weniger aktiven. Wie dies jedoch unterschieden wird, bleibt offen. Soweit dies bei den Interviews und Plenen wahrgenommen werden konnte, scheint dies in der Bikekitchen zu keinen offenen Konflikten zu führen. Es gilt jedoch kritisch zu hinterfragen, ob diese selbstdefinierte Form einer flachen Hierarchie nicht eigentlich, wenn auch in einem geringen Maß, eine hierarchische Struktur impliziert. An dieser Stelle empfiehlt es sich, weitere Untersuchungen im Hinblick auf die Hierarchiestufen zu tätigen.

In diesem Kapitel wird verdeutlicht, dass Vor- und Nachteile der flachen Hierarchie individuell wahrgenommen werden und auch auf differierende Art und Weise damit umgegangen wird. Zu den positiven Eigenschaften scheint unter anderem die Möglichkeit zum spontanen Handeln, Flexibilität, positive und freundschaftliche Atmosphäre und der Einsatz von persönlichem Engagement zu gehören. Zu den negativen Effekten könnten wiederum die Notwendigkeit der persönlichen Einsatzbereitschaft, der ungleiche Einsatz von Ressourcen und damit einhergehenden Machtunterschieden und das Entstehen von informellen Hierarchien gezählt werden. All diese Vor- und Nachteile können das Nutzungsverhalten der Vereinsmitglieder individuell beeinflussen.

#### 5.4.3 Vereinsstrukturen und –rollen

Das folgende Unterkapitel widmet sich den Strukturen und Rollen und damit einhergehenden Herausforderungen in den befragten Vereinen.

In Bezug auf die Strukturen eines Vereins beschreibt die Flickerei, dass sich diese während der Gründungszeit eher einem Kollektiv zugeordnet fühlte und nach einigen Jahren erst die offizielle Gründung eines Vereins durchgeführt wurde, um die herrschende Informalität zu brechen und Strukturen offensichtlicher werden zu lassen. (Vgl. T3 2018: 124-127; 157-177) Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass die Gründung eines Vereins mit sich bringt, dass ein Kollektiv auch nach außen hin mehr Einblick in die Strukturen bietet und sich dies dahingehend positiv auswirken kann, dass auch das Konzept des Vereins dadurch möglicherweise verbessert dargestellt werden kann und dies vielleicht auch eine Steigerung in Richtung Wahrnehmung der Professionalität des Vereins bedeuten kann. Die Gründung des Vereins wurde wahrscheinlich durch das Wachstum des Kollektivs und einem damit einhergehenden Zuwachs an Aufgaben notwendig. Die Erweiterung der Aufgabenbereiche erschwert es für die Vereinsmitglieder vielleicht, den Überblick über alle Tätigkeitsbereiche zu halten, weshalb eine Verteilung der Verantwortungsbereiche sinnvoll erscheint. Zu beachten gilt es jedoch, dass die Gründung eines Vereins auch Vorschriften mit sich bringt, die es vor dem Gesetz zu erfüllen gilt. Möglicherweise können durch die Gründung eines Vereins und der damit einhergehenden Verteilung von offiziellen Rollen, negativen Effekten der flachen Hierarchie, wie beispielsweise informelle Hierarchien, entgegengewirkt und die Vereinsmitglieder entlastet werden.

Die Mitglieder der Bikekitchen geben in den Interviews an, dass die Funktionen im Verein freiwillig übernommen werden und Wahlen dabei nicht notwendig erscheinen. (Vgl. T1 2018:

71-73, 542-546, 578-582) Dabei kann es im Kollektiv jedoch vorkommen, dass sich Personen zwanghaft an Aufgabenbereiche und Rollen in der Bikekitchen klammern, worüber in den Plenen jedoch offen diskutiert werden kann. Ist vor auszusehen, dass ein Vereinsmitglied mit bestimmten Funktionen über einen längeren Zeitraum nicht anwesend sein kann, so werden dafür inoffiziell Vertretungen ausgewählt. (Vgl. ebd.) Demzufolge kann durch die Übergabe von Bereichen an Personen, welche bereits Erfahrungen diesbezüglich gesammelt haben, möglicherweise Ressourcen dahingehend gespart werden, dass keine neuen Verantwortlichen eingeschult werden müssen. Durch das Sich-Klammern an Aufgabenbereiche könnten steile Hierarchien und starre Rollenverteilungen entstehen, wodurch erneut deutlich wird, dass Kommunikation und Diskussion in Plenen ein essentielles Mittel in der flachen Hierarchie darstellen. Dadurch können aufkommende hierarchische Herausforderungen aufgezeigt und bearbeitet werden.

Im Expertinneninterview mit Frau Moser schildert diese, dass die Rechtsform des Vereins oft als Hilfskonstruktion verwendet wird, da es beispielsweise für solidarökonomische Organisationsformen oder ähnliche Formen keine eigene Rechtsstruktur in Österreich gibt, sich jedoch intern Vereine meist frei organisieren. (Vgl. T5 2018: 139-148, 157-160) Frau Moser weist hier auf eine Lücke im bürokratischen Rechtssystem Österreichs hin und beschreibt, dass der Verein als Rechtsform eher einer Ausweichmöglichkeit gerecht wird. Insbesondere für solidarökonomische Projekte mit einer flachen Hierarchie scheint es keine annähernd passende Rechtsform zu geben, da auch der Verein hierarchische Strukturen durch die Bestimmung von Positionen impliziert.

Verdeutlicht werden diese Umstände bei der Frage nach der Umsetzung der Vereinsvorschriften in den beiden befragten Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten. Dahingehend geben sowohl die Bikekitchen als auch die Flickerei an, dass die formellen Vereinsfunktionen auf dem Papier festgehalten sind, diese teilweise auch eingehalten werden, die Zuständigkeitsbereiche und Aufgaben jedoch gleichermaßen für alle Vereinsmitglieder gelten. (Vgl. T1 2018: 45-51, 61-65; T3 2018: 319-329, 594-605, 619-624, 659-661) Auch in Bezug auf die vorgeschriebenen Kommunikationsinstrumente wie beispielsweise Vereinssitzungen und Generalversammlungen bleibt Handlungsspielraum für die Beteiligten offen, welcher auch genutzt wird. Das Vereinsgesetz schreibt unter anderem auch einen Wechsel der Vereinsrollen durch Neuwahlen vor, welcher in den befragten Vereinen unterschiedlich gehandhabt wird. (Vgl. ebd.) Die Aussagen der interviewten Personen zeigen, dass die Rechtsform des Vereins, wie bereits oben bei Frau Moser genannt, als Hilfskonstruktion verwendet wird, sich die Vereine intern jedoch größtenteils frei organisieren.

Hier gilt es zu hinterfragen und zu reflektieren, dass das Vereinsgesetz Hierarchien durch die Vereinsrollen vorschreibt und es möglicherweise auch dazu kommen kann, dass diese übernommen werden. Dabei sind regelmäßige Neuwahlen einen entscheidenden Faktor in der Entgegenwirkung der Verfestigung von Rollen und Hierarchien darzustellen. Auch kann dadurch anderen Personen im Verein die Chance gegeben werden, eine Rolle zu übernehmen, sodass dem entgegengewirkt werden kann, dass sich jemand übergangen fühlt. Die Auseinandersetzung im Verein mit den Themen der flach hierarchischen Organisationsform in Bezug auf die Vereinsstrukturen setzt möglicherweise die Kompetenz der Selbstreflexion der Mitglieder voraus. Dass sich alle Beteiligten gleichermaßen zuständig fühlen für den Verein und Verantwortung übernehmen und dies auch kommuniziert wird, trägt wahrscheinlich zusätzlich dazu bei, dass sich Hierarchien nicht verfestigen können. Des Weiteren spielen das interne gegenseitige Vertrauen und die gemeinsamen Entscheidungsfindungsprozesse wesentliche Rollen in Bezug auf Mitbestimmungsrecht und Partizipation.

Die Ergebnisse der Untersuchung lassen die Folgerung zu, dass eine geeignete Rechtsform für solidarökonomische Initiativen mit flacher Hierarchie in Österreich erst entwickelt werden muss. Als Alternative wird die Form des Vereins genutzt, wobei diese zahlreiche Vorschriften beinhaltet, welche unter anderem möglicherweise auch hierarchischen Strukturen implizieren. Dies gilt es regelmäßig zu reflektieren, um eine Verfestigung von Rollen zu verhindern und die partizipativen Möglichkeiten aufrechterhalten zu können.

## 5.5 Ressourcen (Schacherl)

Das folgende Kapitel analysiert die Kategorie Ressourcen und unterteilt dabei zusätzlich in allgemeine, zeitliche und finanzielle Ressourcen.

Ein Mitglied der Bikekitchen erwähnt das kollektive Interesse am Fahrrad und der gemeinsame Zuspruch zur Organisationsstruktur als wertvolle Ressourcen im Verein. (Vgl. T2 2018: 168-173) Daraus ergibt sich für die Person auch die Langlebigkeit der Bikekitchen als autonomes Kollektiv. (Vgl. ebd.) Das gemeinsame Augenmerk auf das Fahrrad und die Einwilligung in die Struktur der flachen Hierarchie könnte demnach als Ressource gewertet werden. Aus der möglicherweise starken Verinnerlichung der Organisationsstruktur bei den Mitgliedern könnte die Langlebigkeit des Vereins hervorgehen. Des Weiteren könnte geteiltes Interesse Halt bieten, wodurch das Kollektiv gestärkt werden könnte und die Mitglieder davon profitieren können.



Außerdem wird Vertrauen im Verein als eine wesentliche Ressource erläutert. (Vgl. T3 2018: 64-67, 84, 265-267) Dabei wird in einem Interview mit einem Mitglied der Flickerei angegeben, dass es im Kollektiv eine gewisse Vertrauensbasis gibt, auf Grund dessen die Kommunikation stark vereinfacht wird. Hierbei scheint es nicht von Bedeutung zu sein, ob dieses Vertrauen durch Regeln oder wie in der Flickerei durch die freundschaftliche Basis geschaffen wird. (Vgl. ebd.) Die Betonung der Bedeutung des Vertrauens zieht sich wie ein roter Faden durch beide Interviews, wodurch verdeutlicht wird, dass dies ein wichtiger Faktor in solidarökonomischen Initiativen mit flacher Hierarchie ist. Das Vertrauen ineinander könnte aus dem gemeinsamen Interesse an der Thematik resultieren. Dies unterscheidet sich vielleicht zu herkömmlichen marktwirtschaftlichen Betrieben dahingehend, dass das Vertrauen dort vielleicht auf Machtunterschiede und Hierarchien aufbaut. Dadurch, dass in den befragten Fahrradwerkstätten jedes Mitglied jede Aufgabe übernimmt und keine strikten Rollen verteilt werden, sind die Personen im Verein gefordert, einander in jeglichen Situationen vertrauen zu können und darauf verlassen zu können, dass jede Aufgabe nach bestem Wissen und Gewissen erledigt wird.

Kritisch beleuchtet wird der unterschiedliche Einsatz von persönlichen Ressourcen im Expertinneninterview. (Vgl. T5 2018: 425-426) Frau Moser beschreibt, dass es dies in jedem flach hierarchisch organisierten Projekt zu hinterfragen gilt und wie dies gleichermaßen verteilt werden kann. (Vgl. ebd.) Bei diesem Thema sollte womöglich auch in Frage gestellt werden, inwieweit die Aufteilung des persönlichen Einsatzes von Ressourcen notwendig ist und was die Auswirkungen sein könnten. Negative Auswirkungen diesbezüglich könnten sich durch das Entstehen von Gefühlen der Ungerechtigkeit zeigen, was infolgedessen vielleicht zu Konflikten und informellen Machtunterschieden führen kann. Daher scheint es notwendig zu sein, individuell angepasste Methoden und Möglichkeiten für den gleichgestellten Einsatz persönlicher Ressourcen zu entwickeln.

### 5.5.1 Zeitliche Ressourcen

In Bezug auf den Einsatz zeitlicher Ressourcen schildert ein Mitglied der Flickerei Situationen der Gründungsphase und geht dabei auf die Notwendigkeit von erhöhtem Zeiteinsatz für die Ermöglichung der Umsetzung einer flachen Hierarchie ein. (Vgl. T3 2018: 36-38) Gerade in der Zeit der Gründung, in der es wahrscheinlich zahlreiche Entscheidungen zu treffen gab, waren die zeitlichen Ressourcen der drei Gründungsmitglieder der Flickerei vielleicht besonders gefordert. In einer flachen Hierarchie, in der es keine offiziellen

alleinigen Entscheidungsträger gibt, scheint der Faktor Zeit eine tragende Rolle zu spielen, da kollektive Entscheidungsfindungsprozesse möglicherweise mehr Zeit in Anspruch nehmen können. Die Aussagen der interviewten Person weisen darauf hin, dass es ein Anliegen ist, Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Folglich kann dies zum Aufbau von Vertrauen und einem Wir-Gefühl beitragen, was wiederum eine Basis für die weitere Zusammenarbeit darstellt.

Eine weitere Ressource stellt die Bereitschaft dar, Zeit in ein Projekt investieren zu können und zu wollen. (Vgl. T1 2018: 148-151, 155-163) Die zeitlichen Ressourcen der Vereinsmitglieder scheinen eine besondere Rolle zu spielen, wobei dies auch bereits in der Kategorie Entscheidungsfindungsprozesse deutlich geworden ist. Unterschiedliche zeitliche Ressourcen können jedoch auch eine Herausforderung für das Kollektiv, beispielsweise in Bezug auf die Einteilung von Werkstattdiensten, darstellen. Unregelmäßige Beteiligung am Geschehen des Kollektivs und keine aktive Abmeldung vom Verein scheint für die Bikekitchen eine Schwierigkeit darzustellen. (Vgl. ebd.) Dies könnte von den Beteiligten als Anstrengung empfunden werden, weil damit eine rege Fluktuation in Plenen einhergehen könnte und Mitgliedern das gegenseitige Kennenlernen dadurch vielleicht erschwert wird. Dies könnte dahingehend interpretiert werden, dass neue Personen vermutlich leichtfertig dem Verein aus Interesse heraus beitreten, ohne über den Einsatz der persönlichen zeitlichen Ressourcen zu reflektieren. Infolgedessen kann sich dies auch negativ auf den Verein auswirken, da zum Beispiel viele Personen Teil des Vereins sind, aber nur ein Bruchteil der Mitglieder aktiv ist.

Reflexion scheint in Bezug auf den Einsatz zeitlicher Ressourcen der einzelnen Vereinsmitglieder notwendig zu sein. Die Bikekitchen beschreibt beispielsweise, dass Personen je nach ihren zeitlichen Möglichkeiten Aufgaben im Verein übernehmen. (Vgl. T1 2018: 305-308) Die Flickerei geht darauf ein, dass die Aktivitäten und Angebote des Vereins so eingeteilt werden, dass diese auch mit den zeitlichen Ressourcen der Mitglieder abgedeckt werden können und dies ist größtenteils möglich durch die Flexibilität vieler Beteiligter. (Vgl. T3 2018: 70-75, 196-97, 11-114) Daraus folgt, dass die individuellen Zeitaufwendungen der Vereinsmitglieder Auswirkungen auf die Organisation des Vereins haben können. Können beispielsweise Aufgaben nicht übernommen werden, kann dies zu Frustration im Kollektiv führen. Da sich alle Beteiligten gemeinschaftlich organisieren, wird auch hier die Verantwortung jede\*r Einzelnen sichtbar. Das Vertrauen liegt hier wahrscheinlich darin, dass jede Person versucht, angemessen viel Zeit in das gemeinsame Projekt zu investieren. Dies scheint bedeutend zu sein, da eine Balance in der Auslastung

von persönlichen Ressourcen der Vereinsmitglieder auch das gegenseitige Vertrauen beeinflussen könnte und infolgedessen eine wichtige Ressource des Vereins instabil werden könnte. Im Weiteren könnte dies auch im Nutzungsverhalten der Mitglieder spürbar werden, da der unterschiedliche Einsatz zeitlicher Ressourcen einen negativen Eindruck bei den Beteiligten hinterlassen könnte und sich dies zu einer Negativspirale entwickeln kann. Der unterschiedliche Einsatz von Zeit kann, wie bereits angesprochen, auch zu informellen Machtverteilungen führen. Viel Zeit in das Projekt zu investieren könnte also möglicherweise nicht nur positive Effekte erzielen, sondern auch zu einer negativen Atmosphäre im Verein beitragen.

Die qualitative Datenauswertung ergab die Notwendigkeit Methoden und Möglichkeiten für den gleichgestellten Einsatz persönlicher Ressourcen von Vereinsmitgliedern in flach hierarchischen Organisationen zu entwickeln und diese individuell an das Projekt anzupassen. In Bezug auf Ressourcen konnte weiters festgestellt werden, dass diese Art der Organisation als zeitintensiv wahrgenommen wird und die Aktivierung zeitlicher Ressourcen im Verein allgegenwärtig zu sein scheint. Faktoren wie Freiwilligkeit und Entscheidungsfindungsprozesse stellen eine Herausforderung für den Bereich Zeitmanagement dar.

### 5.5.2 Finanzielle Ressourcen

Das Thema der finanziellen Ressourcen scheint vor allem in der Flickerei bedeutend zu sein, da die Mitgliedsbeiträge des Vereins zur Deckung der laufenden Mietkosten der Werkstätte essentiell sind. (Vgl. T3 2018: 149-153) Es wird erläutert, dass seit Beginn der Flickerei die Beiträge der Vereinsmitglieder für die Miete aufgewendet werden und die Einnahmen durch Spenden für die Anschaffung von neuen Materialien verwendet werden. (Vgl. ebd.) Der Einsatz der Spenden zur Erweiterung des Equipments und somit die Reinvestition in Vereinszwecke kommt den Nutzer\*innen zugute und unterstreicht den solidarökonomischen Gedanken der Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstatt.

In Bezug auf die Mitgliedsbeiträge kommt es in der Flickerei auch hin und wieder zu internen Regelverstößen, wenn die Beiträge nicht oder nicht rechtzeitig eingezahlt werden. (Vgl. T3 2018: 537-557) Dem wird auf Grund von unterschiedlichen finanziellen Situationen auch Verständnis entgegengebracht und Geld vorgestreckt. (Vgl. ebd.) Dabei wird deutlich, dass die Vereinsmitglieder aufeinander eingehen und auch die unterschiedlichen finanziellen Situationen berücksichtigt werden, sodass jeder Person eine Mitgliedschaft ermöglicht

werden kann. Hier gilt es jedoch zu beachten, dass die Flickerei diese Beiträge für ihre Mietzahlungen braucht. Daher ist hier die Überlegung wichtig, wie viele solcher Personen für diesen Verein tragbar sind. Dies könnte sich durchaus auch auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder auswirken. Wenn nämlich die Miete nicht bezahlt werden kann, könnte das Bestehen der Flickerei in eine prekäre Situation geraten. Somit wird deutlich, dass die Mitgliedsbeiträge eine wichtige finanzielle Ressource darstellen und sich jedes Mitglied der eigenen Verantwortung bewusst sein muss.

## 5.6 Kooperation und Zusammenarbeit (Schacherl)

Das folgende Kapitel setzt sich mit den Themen Kooperation und Zusammenarbeit in Hinblick auf flache Hierarchien in solidarökonomischen Initiativen auseinander.

In Bezug darauf formulieren die Vereinsmitglieder der beiden befragten Einrichtungen eine Reihe von Faktoren, welche entscheidend zu sein scheinen für die Kooperation und Zusammenarbeit im Kollektiv. Dahingehend werden Vertrauen als Basis, positive Beziehungen zueinander, ein achtsamer, solidarischer, respektvoller Umgang miteinander und die gegenseitige Wertschätzung angeführt. (Vgl. T1 2018: 102-103, 108-110, 234-237; T3 2018: 61-64) Schlagwörter wie Vertrauen und freundschaftliche Beziehungen treten in den Interviews vermehrt auf und werden daher auch in verschiedenen Auswertungskapiteln wie Kommunikation, Partizipation und Organisationsstruktur thematisiert. Durch die Auswertung der Ergebnisse kann aufgezeigt werden, dass der achtsame Umgang miteinander als Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Kollektiv dient. Dies könnte dahingehend interpretiert werden, dass dies zum Wohlfühlen in der Einrichtung beiträgt, wodurch möglicherweise Konfliktpotenziale reduziert werden können und sowohl interessierte Besucher als auch Vereinsmitglieder den Besuch der Werkstätten positiv erleben. Durch die gegenseitige Wertschätzung kann das Wir-Gefühl im Verein gestärkt werden, wodurch vorteilhafte Auswirkungen auf die Organisationsstruktur erzielt werden können.

Die Zusammenarbeit allgemein scheint in der Bikekitchen ein stark gewichtetes Thema zu sein und wird in den Interviews vermehrt angesprochen. (Vgl. T1 2018: 276-282; T2 2018: 330-331) Die gegenseitige Unterstützung bei diversen Themen wie Konflikte, Instruktionen für Nutzer\*innen, Veranstaltungen, etc. scheint von großer Bedeutung zu sein, da angegeben wird, dass ohne die Unterstützung der Mitglieder vieles alleine nicht schaffbar wäre. (Vgl. ebd.) Demnach scheint es, dass Kollektive ohne Kooperation kaum funktionieren

können. Von der Zusammenarbeit profitieren möglicherweise alle Vereinsmitglieder und auch Nutzer\*innen, weil dadurch Situationen vielleicht schneller bearbeitet werden können und der Verein als starke gemeinsame Gruppe auftreten kann. Des Weiteren könnten möglicherweise zeitliche Ressourcen gespart werden.

Einen Schwerpunkt scheint auch der Aspekt der Freiwilligkeit in Bezug auf die Teilnahme am Vereinsgeschehen darzustellen. (Vgl. T3 2018: 365-368, 638-642) Ein Gründungsmitglied der Flickerei beschreibt beispielsweise, dass er selten wahrnimmt, dass Vereinsmitglieder schlecht gelaunt sind beziehungsweise negative Gefühle gegenüber dem Verein äußern. Er erklärt weiters, dass dies an der freiwilligen Anwesenheit und der damit einhergehenden Motivation der Personen in der Werkstatt liegt. (Vgl. ebd.) Dass es keine Anwesenheitspflicht für die Mitglieder gibt, wirkt sich wahrscheinlich positiv auf die Zusammenarbeit und das Nutzungsverhalten der Beteiligten aus, da die Kooperation somit auf der Motivation und der Freiwilligkeit und nicht auf Druck oder Zwang beruht. Dadurch kann in der Werkstatt auch eine motivierte und positive Atmosphäre wahrgenommen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kooperation und Zusammenarbeit wertvolle Sachverhalte für flach hierarchisch organisierte solidarökonomische Initiativen darstellen. Diese Faktoren sollen mit Hilfe verschiedener Elemente, wie zum Beispiel Vertrauen, Beziehung, Wertschätzung und respektvoller Umgang gepflegt und aufrechterhalten werden. Die Freiwilligkeit im Verein scheint dabei einen wertvollen Aspekt diesbezüglich darzustellen.

## 5.7 Regeln (Hofbauer)

Das folgende Ergebniskapitel setzt sich mit Regeln im Verein beziehungsweise mit deren Einhaltung und Sanktionierung auseinander. Dabei wird angegeben, dass die Vorschriften dazu dienen sollen, dass sich möglichst alle Nutzer\*innen gleichwertig sehen und sich wohl fühlen in den Werkstätten. (Vgl. T1 2018: 450-455, T2 2018: 314-325) Dahingehend werden beispielsweise in der Bikekitchen auch nicht alle politischen und gesellschaftlichen Meinungen und Einstellungen akzeptiert, was durchaus auch zur Exklusion führen kann. Ein Beispiel dafür stellen Kommunikation und sensible Wortwahl in der Bikekitchen dar, da es vorkommt, dass Nutzer\*innen beispielsweise sexistischen Witzen durch andere Inanspruchnehmer\*innen ausgesetzt sind. (Vgl. ebd.) Ziel der Regeln ist es, dass sich alle Personen akzeptiert und wohl fühlen in der Bikekitchen. Ist das jedoch aufgrund von Einstellungen einzelner Personen nicht möglich, kann es in einzelnen Fällen zu Hausverboten kommen. Hier spielt der Gemeinwohlgedanke eine Rolle, wobei die

Unterscheidung zwischen Akzeptanz, Niederschwelligkeit und möglicherweise nötiger Exklusion eine Gratwanderung darstellt, welche Herausforderungen für die Vereinsmitglieder mit sich bringen können.

In den Interviews mit der Flickerei wird verdeutlicht, dass es für Nutzer\*innen der Werkstatt und für Vereinsmitgliedern unterschiedliche Regeln gibt und dass diese im Gegensatz zu den allgemein gültigen Werkstattregeln eher als informell bezeichnet werden können. (Vgl. T3 2018: 432-435, 441-447, 453-461) Die Unterscheidung zwischen zwei Regelkategorien scheint dahingehend sinnvoll zu sein, da den Mitgliedern des Vereins im Gegensatz zu den Nutzer\*innen Verantwortungsbereiche wie Absperren der Werkstatt, Finanzen, etc. zuteilwerden. Warum die Regelungen für Vereinsmitglieder jedoch informell dargestellt sind und nicht ebenfalls explizit ausformuliert werden, kann nur spekuliert werden.

Als Beispiele für die ausführlichen Vorschriften in den Werkstätten werden unter anderem die Gleichbehandlung aller Personen die achtsame Nutzung der Werkzeuge und Materialien genannt. (Vgl. T1 2018: 420-427)

Ein wiederkehrendes Thema in vielerlei Hinsicht scheint die Hausordnung in der Flickerei an sich zu sein. (Vgl. T3 2018: 390-393, 427-436, 455-457, 468-472, 563-573) Die befragte Person gibt dabei an, dass die erste Hausordnung von den Gründungsmitgliedern gemeinsam verfasst wurde und diese lange Zeit aktuell blieb. Diese erste Version wurde anschließend mit Hilfe der Berücksichtigung von ortsspezifischen Merkmalen und gesammelten Erfahrungen adaptiert. Hierbei wird angegeben dass die Adaption der Hausordnung zwar nicht regelmäßig vollzogen wird, jedoch auf Veränderungen, beispielsweise auch in Bezug auf Nutzer\*innengruppen, reagiert wird. Die Hausordnung ist online zugänglich für alle Interessierten und ist außerdem auch in der Werkstatt selbst ersichtlich. (Vgl. ebd.) Die Hausordnung zu einem wiederkehrenden Thema zu machen scheint deswegen sinnvoll zu sein, weil diese dadurch regelmäßig reflektiert wird im Verein. Auch kann es entscheidend sein, dass die Regeln klar ersichtlich sind für alle Nutzer\*innen und somit das Verweisen auf diese auch erleichtert wird. Durch das gemeinsame Verfassen der Hausordnung im Verein ist allen Vereinsmitgliedern die Möglichkeit gegeben, sich zu beteiligen, wodurch wahrscheinlich sichergegangen werden kann, dass alle Beteiligten damit übereinstimmen. Die Mitbestimmung bei der Regelerstellung und die Reflexion bezüglich Aktualität der Regeln ermöglichen und verlangen zugleich die Partizipation aller Vereinsmitglieder.

### 5.7.1 Einhaltung von Regeln und Sanktionierung

Für die Einhaltung und Überwachung der Hausordnung sind laut den Ergebnissen der Auswertungen alle Vereinsmitglieder gleichermaßen verantwortlich. (Vgl. T2 2018: 314-325; T3 2018: 485-495) Die Sanktionierung wird in beiden befragten Werkstätten individuell und nicht nach einem bestimmten Schema vollzogen. (Vgl. ebd.) In Bezug auf die Überwachung und Sanktionierung wird von den Vereinsmitgliedern somit gleichermaßen Eigenverantwortung erwartet. Bei der Sanktionierung von Regelverstößen gibt es keine klare Vorgehensweise. Der Grund dafür könnte sein, dass es vielleicht nicht notwendig erscheint, da wahrscheinlich alle Vereinsmitglieder an der Einhaltung interessiert sind, um die Werkstätten am Laufen halten zu können. Die Individualität könnte den Vereinsmitgliedern einerseits die Gefühle von Selbstbestimmungsrecht und Entscheidungsfreiheit ermöglichen, andererseits könnte es dadurch wahrscheinlich zu größeren Unterschieden in Bezug auf Einhaltung und Sanktionierung kommen und dies wiederum differierende Verhältnisse zwischen einzelnen Vereinsmitgliedern und Nutzer\*innen auslösen. Hier droht auch möglicherweise die Gefahr, dass sich informelle Machthierarchien und Machtausübung einschleichen und dadurch Konflikte entstehen können.

Bei groben Verstößen gegen die Hausordnung, wie beispielsweise Gewaltausübung, droht den betroffenen Personen in der Bikekitchen ein Hausverbot. (Vgl. T1 2018: 508-513, 530-534; T2 2018: 454-456) Hier gilt es zu beachten, dass die Aussprache eines Hausverbotes die Vereinsmitglieder in eine Machtposition gegenüber den Nutzer\*innen bringt, jedoch ebenso das Gemeinwohl verfolgt. Es scheint sinnvoll zu sein, dies gründlich zu reflektieren, sodass sich Machtausübungen nicht verfestigen können.

Auch innerhalb des Vereins kann es beispielsweise zu Regelverstößen kommen, wie die Flickerei angibt, wobei dies den Angaben nach auf eine freundschaftliche Art und Weise kommuniziert wird. (Vgl. T3 2018: 510-535) Auch hier scheint die Zurechtweisung beziehungsweise das Ansprechen von Regelverstößen von Bedeutung zu sein, allerdings werden diese nicht sanktioniert. Wäre dies der Fall, könnte das die Gefahr von Machtausübung innerhalb des Vereins mit sich bringen, wodurch die flache Hierarchie möglicherweise gefährdet werden könnte.

Abschließend ist hier hervorzuheben, dass Regeln und Hausordnungen von beiden Einrichtungen als wichtiger Bestandteil einer flachen Hierarchie wahrgenommen werden. In

Bezug auf die Individualität in der Sanktionierung gilt es zu reflektieren, dass dabei keine informellen Machthierarchien und Machtausübungen auftreten.

## 6 Resümee und Ausblick auf die Soziale Arbeit (Hofbauer, Schacherl)

In diesem Kapitel werden zentrale Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit noch einmal zusammengefasst und im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage beziehungsweise die getätigten Vorannahmen reflektiert. Den Abschluss der Arbeit bildet der Ausblick auf die Soziale Arbeit.

### 6.1 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

Ziel dieser Arbeit war die Erforschung der flachen hierarchischen Organisationsstrukturen in zwei ausgewählten Selbsthilfe-Fahrrad-Werkstätten in Wien.

In Bezug auf die Gründung von flach hierarchisch organisierten Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten konnte festgestellt werden, dass verschiedene Motivationsfaktoren ausschlaggebend sein können. Essentielle Rollen spielen dabei, das gemeinsame Interesse der Mitglieder an Fahrrädern und der Förderung der Fahrradkultur, sowie der Wille zum Arbeiten in einem Kollektiv und der Umsetzung einer flachen Hierarchie.

Der Ergebnisschwerpunkt der vorliegenden Forschungsarbeit liegt im Bereich Kommunikation. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Werkstatt nicht nur als funktionaler Raum in Hinblick auf die Fahrradreparatur genutzt wird, sondern auch als sozialer Raum fungiert und eine signifikante Ressource in Bezug auf das soziale Kapital für die Mitglieder darstellt. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass ein wertschätzender Umgang eine tragende Rolle bezüglich dem Aufbauen von Vertrauen, Verantwortung und einem positiv empfundenen Arbeits- und Kommunikationsklima in flachen Hierarchien spielt. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass sich Transparenz günstig auf Kommunikationsprozesse und das Miteinander im Verein auswirkt. In beiden Werkstätten wurden implizite und explizite Kommunikationsregeln durch die Auswertung der Interviews sichtbar.



In Hinblick auf die Wahrnehmung von und den Umgang mit Konflikten in den Vereinen wurden durch die Untersuchung Unterschiede deutlich, weshalb eine Generalisierung diesbezüglich nicht möglich ist. Dennoch wurde festgestellt dass eine akzeptierende Haltung gegenüber dem Verhalten und Handeln von Beteiligten zu einer Konfliktlösung beitragen kann. Vor allem wiederkehrende Themen und Problematiken benötigen eine intensivere Auseinandersetzung in Form von Diskussionen in Plenen oder Vereinsseitzungen, um eine langfristige Lösung erzielen zu können.

Der Entscheidungsfindungsprozess wird in den untersuchten Werkstätten unterschiedlich gestaltet, weshalb solidarökonomische Initiativen mit flachen Hierarchien eigene passende Methoden diesbezüglich generieren müssen. Essentiell erscheint es dabei, dass Entscheidungen gemeinsam im Kollektiv getroffen werden, um Ausgrenzungsprozesse weitestgehend vermindern zu können. Die transparente Gestaltung von Entscheidungsfindungsprozessen, der Zugriff auf die Dokumentation von Beschlüssen, sowie die Konsensfindung im Prozess ermöglichen die Verinnerlichung von Beschlussfassungen für die Mitglieder und die Teilhabe an der Mitgestaltung des Vereins. Der Informationsfluss, die Einteilung zeitlicher Ressourcen und das Vertrauen zueinander scheinen besondere Schwerpunkte in der Optimierung des Prozesses darzustellen. Die Hypothese, dass Entscheidungsfindungsprozesse einen großen Teil der Zeit in Anspruch nehmen, konnte dahingehend bestätigt werden, dass Mitglieder der befragten Vereine diese Prozesse teilweise als Anstrengung wahrnehmen.

Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass Motivation, Wille an der Teilnahme und Interesse am Vereinsgeschehen zur Partizipation der Beteiligten beitragen. Hinsichtlich des Zugangs zu den beiden befragten Vereinen wird auf die Niederschwelligkeit Wert gelegt. Dieser Aspekt wurde auch durch die Untersuchungen und Wahrnehmungen der Forscherinnen bestätigt. Dennoch kann es im Hinblick auf den Zugang zu informellen Voraussetzungen, wie zum Beispiel Sympathie, kommen. Weiters scheinen unter anderem die Übernahme von Verantwortung, das Setzen von Vertrauen in andere Mitglieder, sowie das gemeinsam Interesse an der Thematik entscheiden zu sein für das Funktionieren von flachen Hierarchien.

In Bezug auf die Inanspruchnahme des Angebots konnte festgestellt werden, dass die Konsumfreiheit in den Werkstätten einen positiven Effekt auf die Förderung und Ausgestaltung des sozialen Kapitals erzielt. Es wurde deutlich, dass der Raum nicht nur als

Werkstatt fungiert, sondern auch als sozialer Treffpunkt und somit auch einen sozialen Nutzen und persönlichen Wert für die Mitglieder darstellt.

Die Untersuchung der Organisationsstruktur lässt erkennen, dass Organisationsmodelle individuell an das Projekt und die Mitglieder angepasst werden müssen und eine Identifikation der Beteiligten mit den gegebenen Strukturen stattfinden muss. Solidarökonomische Projekte scheinen ein geeigneter Nährboden für flache Hierarchien darzustellen, wobei dies einer weiteren Untersuchung bedarf.

Die Ergebnisse der Forschung lassen die Folgerung zu, dass die Bereitschaft zur Reflexion bezüglich der Struktur der Organisation gegeben sein muss, wobei dies ebenso einer Verhinderung von informellen Machthierarchien zugutekommen kann. Eine Grundvoraussetzung für flache Hierarchien stellt ebenfalls eine Einigkeit im Verein bezüglich Regeln, Teilung von Verantwortung und Entscheidungsfindungsprozessen dar. Insgesamt zieht sich das Thema Vertrauen als Fundament der flachen Hierarchie als roter Faden durch die Ergebnisse der Interviews. Demnach beeinflusst eine flachhierarchische Organisationsstruktur vor allem zwischenmenschliche Prozesse, wobei Vertrauen, Kooperation und Wertschätzung eine maßgebliche Rolle diesbezüglich spielen. Solidarität, Engagement, Bereitschaft zur Kommunikation und persönliches Interesse können als Basis für solidarökonomische Initiativen mit flacher Hierarchie gesehen werden. Die Vorannahme bezüglich der erforderlichen Selbstständigkeit von Mitgliedern kann dahingehend zum Teil bestätigt werden, dass die alltäglichen Abläufe in den Projekten, wie beispielsweise die Einteilung zu Werkstattdiensten, ein gewisses Maß an selbstständigem Arbeiten erfordert. In Bezug auf die mögliche Überforderung durch eigenverantwortliches Arbeiten konnte kein Ergebnis erfasst werden, wodurch eine weitere Untersuchung notwendig erscheint.

Sich aus der flachen Hierarchie ergebende Vor- und Nachteile werden in den befragten Projekten individuell wahrgenommen und der Umgang damit unterschiedlich gestaltet. Die Möglichkeit zu spontanem Handeln, Flexibilität, positive und freundschaftliche Atmosphäre und der Einsatz von persönlichem Engagement stellen relevante positive Aspekte einer flachhierarchischen Organisationsstruktur dar. Im Gegensatz dazu wurden die Notwendigkeit der persönlichen Einsatzbereitschaft, der ungleiche Einsatz von Ressourcen und der damit möglicherweise einhergehende Machtunterschied, beziehungsweise das Entstehen informeller Hierarchien und Rollen ermittelt. Dahingehend konnte die Vorannahme zum Aufkommen verdeckter Hierarchien und informeller Rollen bestätigt werden. All diese Vor- und Nachteile können das Nutzungsverhalten der Vereinsmitglieder individuell beeinflussen.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Rechtsform Verein möglicherweise steile hierarchische Strukturen impliziert und somit regelmäßige Reflexion notwendig ist um eine Verfestigung von informellen Rollen zu verhindern und partizipative Möglichkeiten aufrecht zu erhalten. An dieser Stelle empfehlen sich weitere Forschungen hinsichtlich einer geeigneten Rechtsform für solidarökonomische Initiativen mit flachen Hierarchien.

Die qualitative Datenauswertung ergab zudem, die Notwendigkeit Methoden und Möglichkeiten für den gleichgestellten Einsatz persönlicher Ressourcen von Vereinsmitgliedern in flach hierarchischen Organisationen zu entwickeln und diese individuell an das Projekt anzupassen. In Bezug auf Ressourcen konnte weiters festgestellt werden, dass diese Art der Organisation als zeitintensiv wahrgenommen wird und die Aktivierung zeitlicher Ressourcen im Verein allgegenwärtig zu sein scheint. Faktoren wie Freiwilligkeit und Entscheidungsfindungsprozesse stellen eine Herausforderung für den Bereich Zeitmanagement dar. Außerdem sind Kooperation und Zusammenarbeit wertvolle Faktoren für die untersuchten Werkstätten und spielen eine wesentliche Bedeutung in Bezug auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder.

Anhand der Interviewergebnisse kann gezeigt werden, dass Regeln und Hausordnung essentielle Bestandteile für das Miteinander in einem flachhierarchisch organisierten Projekt darstellen. Vor allem die Einhaltung und Sanktionierung dieser, im Hinblick auf Nutzer\*innen, kann als Herausforderung für die Vereinsmitglieder wahrgenommen werden. Dabei scheint die Methode der Reflexion diesbezüglich maßgebend für die Vermeidung informeller Machthierarchien und Machtausübungen zu sein.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die erörterten und angeführten Ergebnisse wesentlich auf das Nutzungsverhalten der Mitglieder in solidarökonomischen Initiativen mit flachhierarchischer Organisationsstruktur auswirken.

## 6.2 Ausblick auf die Soziale Arbeit

Aufgrund der generierten Forschungsergebnisse sowie der Annahme, dass auch zukünftig solidarökonomische Projekte in Wien entstehen werden, wird in diesem Kapitel auf den Handlungsbedarf in der Sozialen Arbeit eingegangen.

Es ist davon auszugehen, dass sich die Kluft zwischen Arm und Reich auch in Zukunft vertiefen wird, weshalb es notwendig erscheint alternative Lösungsansätze als Antwort auf die fehlenden politischen Strategien zu entwickeln. (Vgl. Bierling-Wagner et.al. 2013: 7f.) Eine Möglichkeit zur Bekämpfung der Unterschiede stellen Commons dar, welche natürlichen, sozialen und kulturellen Gemeingüter beinhalten sowie deren Organisation. (Vgl. ebd.) Diesbezüglich können Commons und solidarökonomische Projekte als mögliche Ressourcen der Sozialen Arbeit im Hinblick auf die Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der individuellen Entfaltung gesehen werden.

Hinsichtlich der Stärkung von sozialen Kompetenzen können die untersuchten Projekte mit ihren Problembewältigungsstrategien und Kommunikationsmethoden, welche auf Vertrauen und Partizipation beruhen können als positiver Beitrag zum gesellschaftlichen Miteinander gesehen werden. Desweitern können diese Methoden und Strategien im Empowerment Ansatz angesiedelt werden und verfolgen das Ziel der Selbstermächtigung von Individuen, welches auch in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit verfolgt wird.

Laut der Expertin Moser (vgl. T5 2018: 579-608) liegt ein Potenzial der Solidarökonomie darin, dass deren Prinzipien auch in der Sozialen Arbeit Anwendung finden können. Anastasiadis (vgl. o.J.: 6f.) spricht von Mobilisierung von Ressourcen, um ein bestmögliches Ergebnis mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zu erreichen sowie von gebrauchswertorientiertem Arbeiten und Qualität anstelle von der in den Vordergrundstellung von Preisen und Mengen als Prinzipien der Solidarökonomie. Ebenso erwähnt sie die Identifikation mit der Sache und die vermehrte Mitbestimmung, als Möglichkeit der innovativen Reaktion auf die gesellschaftlichen Bedürfnislagen. (Vgl. ebd.)

Die Kompetenz der Soziale Arbeit liegt in der partizipativen Gestaltung des Zugangs zu solidarökonomischen Projekten und Commons, da diese zum Teil als geschlossene homogene Gruppen wahrgenommen werden. (Vgl. T5 2018: 579-608) Laut Fabris (vgl. 2013: 47) wird Armut insbesondere als Armut an Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, betitelt. Hier können Commons und solidarökonomische Projekte dieser Armut an Möglichkeiten entgegenwirken.

Während der qualitativen Datenauswertung wurden die Situation und die prekären Arbeitsverhältnisse von Fahrradkolporteurs sichtbar. Dabei handelt es sich um einen Personenkreis, welcher mit Fahrrädern Zeitungen in Wien ausliefert. Die Kolporteurs nutzen das Angebot der Werkstätten weil ihnen von seitens ihrer Arbeitgeber\*innen kein ähnlicher

Service zur Verfügung gestellt wird. Hier wird deutlich, dass in sozialen Räumen auch soziale Probleme sichtbar werden können und somit neuer Handlungsbedarf sowie Zielgruppen für die Soziale Arbeit entstehen können

Laut Moser (vgl. T5 2018: 489-532) lehnen sich sozialarbeiterische Organisationen zunehmend an die Organisationsstrukturen von wirtschaftlichen Unternehmen an, wodurch es zu einer Ökonomisierung der Sozialen Arbeit kommen kann. Desweiteren führt sie an, dass Organisationsmodelle, wie beispielsweise die flache Hierarchie oder Soziokratie eine Alternative zur steilen Hierarchie darstellen und ebenso kompatibel mit sozialen Einrichtungen und Initiativen sind. Demnach können die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit auch in Hinblick auf Problembewältigungsprozesse und Kommunikationsmethoden als Anregung zur Umsetzung dieser Strukturen gesehen werden.

Da sich die flachen hierarchischen Organisationsstrukturen in den Projekten als komplex erwiesen haben, besteht laut den Forscherinnen weiterhin Forschungsbedarf in verschiedenen Themenbereichen. Dazu zählt beispielsweise eine genauere Untersuchung der Auswirkungen dieser Strukturen auf Nutzer\*innen ebenso wie eine spezifische Betrachtung der Notwendigkeit einer eigenen Rechtsform von solidarökonomischen Betrieben mit flacher Hierarchie.

## 7 Literatur

- Anastasiadis, Maria (o.J.): Solidarische Ökonomie. Bestandsaufnahme und Perspektiven in Österreich. <http://studylibde.com/doc/2053545/solidarische-%C3%B6konomie> [Stand: 10.04.2018]
- Armutskonferenz (Hg.in) (2013): Was allen gehört. Commons - Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung. Wien: ÖGB
- Bartonitz, Martin (2016): Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten-Interview mit dem Autor Dr. Andreas Zeuch. <https://agile-verwaltung.org/2016/12/01/unternehmensdemokraten/> [Stand: 10.04.18]
- Bikekitchen Manifesto (2013): Manifesto. <http://www.bikekitchen.net/index.php/Manifesto> [Zugriff: 02.04.2018]
- Bierling-Wagner, Eugen/ Fabris, Verena/ Kemmettmüller, Maria/ Mauerlechner, Josef/ Moser, Michalea/ Pühringer Judith/ Rybaczek-Schwarz, Robert/ Schenk, Martin/ Schlechter, Hansjörg (2013): Editorial. In: Armutskonferenz (Hg.in): Was allen gehört. Commons - Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung. Wien: ÖGB, S. 7-10
- Elsen, Susanne (2010): Soziale Arbeit und Ökonomie. Überlegungen zu einer sozialpolitischen Entwicklungsaufgabe. In: Brandstetter, Manuela/ Vyslouzil, Monika (Hg.in) (2015): Soziale Arbeit im Wissenschaftssystem. Von der Fürsorgeschule zum Lehrstuhl. Wiesbaden: VS, S. 177-203
- Exner, Andreas/ Kratzwald, Brigitte (2012): Solidarische Ökonomie und Commons. Wien: Mandelbaum kritik & utopie
- Fabris, Verena (2013): Let´s make a Commons World. Abschlussdiskussion der 9. Armutskonferenz. In: Armutskonferenz (Hg.in): Was allen gehört. Commons - Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung. Wien: ÖGB, S. 45-59
- Flick, Uwe (2006): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt

- Flick, Uwe (2009): Qualitative Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. 5. Auflage. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt
  
- Flickerei (o. A.): Flickerei. <http://flickerei.blogspot.at/> [Zugriff: 02.04.2018]
  
- Gabler Wirtschaftslexikon (o. A.): Organisationsstruktur. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationsstruktur-43095/version-266428> [Stand: 10.04.2018]
  
- Giegold, Sven (2012): Solidarische Ökonomie. In: Brand, Ulrich/ Lösch, Bettina/ Opratko, Benjamin/ Thimmel, Stefan (Hg.in): ABC der Alternativen 2.0. Von Alltagskultur bis Zivilgesellschaft. Hamburg: VSA, S.266-267
  
- Kratzwald, Brigitte (2013): Zukunftsfähiges Wirtschaften jenseits von Markt und Staat. In: Armutskonferenz (Hg.in): Was allen gehört. Commons - Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung. Wien: ÖGB, S. 15-26
  
- Krobath, Peter A. (2013): Die Zweirad-Bewegung. In: Die Armutskonferenz (Hg.in): Was allen gehört. Commons – Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung. Wien: ÖGB, S. 258-259
  
- Kronawitter, Ernst (2013): Führen ohne Druck. Erfolgreiches Bankgeschäft ohne Zielvorgaben und vertriebsabhängige Vergütungen. Wiesbaden: Springer.
  
- Kühl, Stefan (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie. 6. Auflage. Frankfurt: Campus.
  
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/2402/ssoar-1991-meuser\\_et\\_al-expertinneninterviews - vielfach erprobt.pdf?sequence=1](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/2402/ssoar-1991-meuser_et_al-expertinneninterviews_-_vielfach_erprobt.pdf?sequence=1) [Stand:03.04.2018]

- Moser, Michaela/ Spitzer, Markus (2013): Soziokratie. Ein Organisationsmodell für Commoners. In: Armutskonferenz (2013) (Hg.in): Was allen gehört. Commons - Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung. Wien: ÖGB, S. 195-106.
  
- Pantucek, Peter (2006): Fallstudie als “Königdisziplin“ sozialarbeitswissenschaftlichen Forschens.  
[http://www.pantucek.com/texte/200605\\_fallstudien.pdf](http://www.pantucek.com/texte/200605_fallstudien.pdf) [Stand: 09.04.18]
  
- Partizipation (o. A.): Commons, Solidarische Ökonomie und Gemeinwohlökonomie.  
<http://www.partizipation.at/commons.html> [Stand: 19.02.18]
  
- Rittershofer, Werner (2009): Wirtschafts-Lexikon. Über 4000 Stichwörter für Studium und Praxis. 4. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag
  
- Staub-Bernasconi, Sylvia (1995): Systemtheorie, soziale Probleme und soziale Arbeit: lokal, national, international. Oder: vom Ende der Bescheidenheit. Bern: Haupt
  
- Strauss, Anselm/ Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: BELTZ Psychologie Verlags Union
  
- Voß, Elisabeth (2015): Wegweiser Solidarische Ökonomie. ¡Anders wirtschaften ist möglich! 2. Auflage. Neu-Ulm: AG SPAK Bücher
  
- Voß, Elisabeth (2016): Solidarische Ökonomie. Möglichkeiten und Beispiele selbstorganisierter Projekte und Unternehmen, ihre Grenzen, Widersprüche und Ambivalenzen. In: Müller, Carsten/ Mührel, Eric/ Birgmeier, Bernd (2016) (Hg.in): Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle?. Wiesbaden: Springer, S.225-244



## 8 Daten

- T1, Transkript 1 der Interviewaufnahme I1 (Gründungsmitglied der Bikekitchen), erstellt von Sarah Schacherl, März 2018, Zeilen durchgehend nummeriert
- T2, Transkript 2 der Interviewaufnahme I2 (Vereinsmitglied der Bikekitchen), erstellt von Sarah Schacherl, März 2018, Zeilen durchgehend nummeriert
- T3, Transkript 3 der Interviewaufnahme I3 (Gründungsmitglied 1 der Flickerei), erstellt von Veronika Hofbauer, März 2018, Zeilen durchgehend nummeriert
- T4, Transkript 4 der Interviewaufnahme I4 (Gründungsmitglied 2 der Flickerei), erstellt von Veronika Hofbauer, März 2018, Zeilen durchgehend nummeriert
- T5, Transkript 5 der Interviewaufnahme I5 (Expertin), erstellt von Veronika Hofbauer, März 2018, Zeilen durchgehend nummeriert

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Veronika Hofbauer**, geboren am **07.10.1993** in **Zwettl**, erkläre,

1. dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Bachelorarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

**Wien, am 21.04.2018**

Hofbauer Veronika

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Sarah Schacherl**, geboren am **27.04.1990** in **Bludenz**, erkläre,

1. dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Bachelorarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

**Wien, am 21.04.2018**

Schacherl S.