

Kollektive Entscheidungsrechte in Unternehmungen

Transformatives Arbeiten in Deutschland

In unseren gegenwärtigen Wirtschaftsstrukturen spielt bezahlte Arbeit eine zentrale Rolle. Eine deutschlandweite Umfrage zeigt jedoch, dass Arbeitsstrukturen nicht in Stein gemeißelt sind: Menschen können ihre Rolle als Arbeitende nutzen, um Strukturen zu verändern. Eine Einladung, sich die Vielfalt von Transformativ Arbeitenden Unternehmungen einmal genauer anzuschauen.

Von Sinje Grenzdörffer

Einleitung

Für viele Menschen nimmt bezahlte Arbeit eine zentrale Stellung ein, nach der andere Lebensbereiche, wie zum Beispiel Wohnort, Familienplanung, Art der Aus- und Weiterbildung ausgerichtet werden. Gleichzeitig ist Arbeitskraft als „Humanressource“ unerlässlich, um unsere derzeitigen Produktions- und Wirtschaftsstrukturen in Gang zu halten (Hudson 2001). Jedoch zeigen die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, dass unsere gegenwärtigen wachstumsorientierten Wirtschaftsstrukturen mit hohen sozialen und ökologischen Kosten einhergehen. Sowohl die Übernutzung natürlicher Ressourcen und steigende CO₂-Emissionen (Meadows et al. 1972; Rockström et al. 2009) wie auch vermehrtes Auftreten von Burn-outs und zunehmend prekäre Beschäftigungsverhältnisse (Brady/Biegert 2017; Neckel/Wagner 2017) legen nahe, dass Grenzüberschreitungen struktureller Teil unserer wachstumsorientierten Wirtschaftsweise sind.

Vor diesem Hintergrund ist die Schlüsselrolle von Arbeit von besonderem Interesse. In einem Literaturüberblick (Grenzdörffer 2021) werden starke Schnittstellen zwischen Forschung zu Arbeitsgeographien und Transformationsforschung deutlich. Dabei ist entscheidend, dass arbeitende Menschen durch ihr Handeln Einfluss auf ihre Umgebung und auf die Strukturen nehmen können, in welche sie eingebettet sind. Als Gegenentwurf zu konventionellen Arbeitsstrukturen und als Räume maximaler Handlungswirksamkeit von Arbeitenden, sind Unternehmungen besonders interessant, bei denen erstens alle Beteiligten (gleichwertige) finanzielle Eigentümer/innen der Unternehmung sind und zweitens Entscheidungen gemeinsam und demokratisch getroffen werden.

Die dort arbeitenden Menschen nehmen also eine Doppelrolle als Arbeitskraft und als Unternehmer/in ein. Dies bedeutet, dass die dort Arbeitenden sich selbst schaden würden, wenn sie für höhere Gewinne zum Beispiel an den Löhnen oder auch an Sicherheitsvorkehrungen sparen würden, wie es zwar lange nicht bei allen, jedoch bei manchen konventionell strukturierten Unternehmungen der Fall ist. Arbeitende nutzen also ihre Wirksamkeit bewusst, um Arbeitsstrukturen zu transformieren. Unternehmungen, bei denen das zutrifft, werden im Folgenden unter dem Oberbegriff Transformativ Arbeitende Unternehmungen (TAU) zusammengefasst.

Grundlage für den folgenden Beitrag ist eine deutschlandweite Umfrage zum Thema „Arbeit transformieren, Wirtschaft transformieren?“, bei der TAU in Deutschland im Zeitraum Januar bis März 2021 befragt wurden. Insgesamt wurde die Einladung zur Mitwirkung an der Umfrage an 319 verschiedene Unternehmen, Kollektive, Arbeitsgemeinschaften und Genossenschaften versendet. Nach der Datenbereinigung und dem Aussortieren von ungültigen Fällen blieben 158 verwertbare Fragebögen. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die oben genannten Kriterien auf sehr unterschiedliche und vielfältige Art und Weise ausgelegt und umgesetzt werden. Diese Vielfalt der untersuchten TAU wird vor allem in den unterschiedlichen Eigentums- und Entscheidungsstrukturen deutlich. Wie im Folgenden deutlich werden wird, sind TAU also eher als Spektrum denn als einheitliche Kategorie zu betrachten.

Transformatives Arbeiten in Deutschland – in welchem Rahmen?

Ein Blick in bestehende Forschung zeigt, dass es bereits sehr viele verschiedene Formen gibt, in denen Menschen einen Betrieb gemeinsam besitzen und sowohl über ihre Betriebs- als auch Arbeitsstrukturen selbst entscheiden. Beispiele dafür sind Arbeits- und Produktionsgenossenschaften, Unternehmen in Belegschaftsbesitz oder sogenannte Rückeroberte Betriebe unter Arbeiter/innenkontrolle. Besonders Letztere, jedoch auch Arbeitsgenossenschaften sind vermehrt in südeuropäischen und südamerikanischen Ländern zu finden und werden dort häufig als Reaktion auf Finanz- und Wirtschaftskrisen, wie zum Beispiel im Jahr 2008, verstanden (Azzellini 2015; Vieta et al. 2017). Auch in Deutschland lässt sich eine große Bandbreite an unterschiedlichen Modellen beobachten. Doch auch wenn die Umfrage zu Zeiten einer globalen Krisensituation durch Covid-19 stattgefunden hat, haben sich alle be-

„Transformativ Arbeitende Unternehmungen können als Gegenentwurf zu konventionellen Arbeitsstrukturen verstanden werden.“

fragten TAU vor der Pandemie und auch unabhängig von anderen (globalen) Wirtschaftskrisen gegründet. Sie können also nicht als direkte Reaktion darauf verstanden werden.

Deutschlandweit finden sich in allen Bundesländern Beispiele für TAU. Besonders stark in der Umfrage vertreten waren die Stadtstaaten Berlin (27%) und Hamburg (11%), gefolgt von Sachsen (10,1%) und Hessen (9,5%). Obwohl Berlin stark als Ausreißer hervorsticht, scheint die Gründung von TAU sonst jedoch recht unabhängig von der Größe der Stadt und der geografischen Umgebung zu sein. Auch was die Branchen betrifft, offenbart sich ein recht breites Spektrum. Am häufigsten sehen sich die befragten TAU im Bildungssektor (26,6%), dicht gefolgt von der Dienstleistungs-, Lebensmittel- und Kulturbranche (jeweils 22,2%) und der IT-Branche (15,8%). In den offenen Textfeldern betonen die befragten TAU, dass Transparenz und eine Vermittlung der Konzepte und Modelle, mit denen sie arbeiten, sehr wichtig sind. Mit der Möglichkeit zu Mehrfachantworten erklärt dies vermutlich den relativ hohen Prozentsatz im Bildungssektor: Bildung und Wissensvermittlung als Möglichkeiten zu Verbreitung transformativer Ideen und Ansätze neben Haupttätigkeiten in anderen Branchen. Des Weiteren ordnen sich TAU vor allem dem Wissens- und Dienstleistungssektor zu. Darin spiegelt sich die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensökonomie (Margarian 2018) und zu einem „Wandel weg von einer fordistischen Ära mit stabiler Beschäftigung in Industrie- und Fertigungssektoren“ (Popiel 2017) wider. Spannenderweise scheinen Modelle von kollektivem und transformativem Arbeiten in letzter Zeit auch gerade in Bau- und Handwerksbetrieben auf größeres Interesse zu stoßen, was mehrere Workshop-Anfragen zu dem Thema vonseiten der Handwerkskammern nahelegen. Dies zeigt, dass zwar bisher mehr Menschen in Dienstleistungs- und Wissensberufen transformativ arbeiten, eine mögliche Umsetzung jedoch nicht auf diese Bereiche beschränkt ist – und bei Weitem nicht Schwerpunktbereich bleiben muss.

Eine branchenübergreifende Gemeinsamkeit liegt darin, dass es sich meist um wenig verkettete Unternehmungen mit überwiegend regionalem Fokus handelt, die bis auf eine Ausnahme von der Größe her alle in den Bereich der Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) fallen. Dies wirft Fragen der Übertragbarkeit auf Großunternehmen auf. Vor allem vor dem Hintergrund, dass die Mehrheit der deutschen Bevöl-

kerung (56,3%) in KMU tätig ist (Destatis 2019 a), die auch eine hohe wirtschaftliche Bedeutung für Deutschland haben (Destatis 2019 b), ist dies jedoch vorerst eine zweitrangige Frage. Vielmehr legt die deutlich gewordene gute Umsetzbarkeit von transformativen Arbeitsstrukturen in KMU nahe, den Fokus zunächst einmal dort zu setzen. Derzeit werden TAU jedoch institutionell eher vor Herausforderungen gestellt, was sich vor allem im Fehlen einer geeigneten Rechtsform zeigt. Der Umgang damit wird im Folgenden näher beleuchtet.

Vielfältige Eigentums- und Entscheidungsstrukturen

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass viele (15,8%) der befragten TAU eher unzufrieden mit der deutschen Rechtslage sind. Dies steht im Kontrast zu Rahmenbedingungen in anderen Ländern, in denen kollektive Arbeitsformen institutionell unterstützt werden. So werden zum Beispiel italienische Arbeiter/innenkooperativen durch die Anerkennung von Arbeiter/innen-/Sozialkooperativen als eigene Rechtsform, spezielle Unterstützungs-Fonds und die Option, ein Darlehen aus der Arbeitslosenversicherung zu erhalten, staatlich unterstützt (Vieta et al. 2017).

In Ermangelung einer passenden Alternative ist die Wahl der Rechtsform in Deutschland in den meisten Fällen auf eine klassische GmbH (23,4%) oder eine eingetragene Genossenschaft (eG) (15,8%) gefallen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Genossenschaften allgemein einen hohen Stellenwert in Deutschland haben. Jedoch hat eine Hintergrundrecherche gezeigt, dass es sich bei den eG eher um Konsumgenossenschaften als um Arbeitsgenossenschaften handelt. Die eG kann also nicht unmittelbar mit einem Modell für kollektives und demokratisches Arbeiten gleichgesetzt werden.

Bei der Begründung für die Wahl der Rechtsform deuten die Ergebnisse auf ein starkes Abwägen zwischen Idealen und praktischer Umsetzung hin. Vor allem bei eG und der von 15,2% gewählten Form des eingetragenen Vereins (e. V.) sind oft genannte Gründe die schon in der Rechtsform angelegten demokratischen Elemente, zum Beispiel durch einen gewählten Vorstand und Stimmrechte pro beteiligter Person. Jedoch klagen auch viele der TAU über den teilweise recht hohen bürokratischen Aufwand und zusätzliche Kosten. Im Fall der GmbH wurde diese Rechtsform häufig noch mit anderen Formen wie zum Beispiel einem e. V. oder einer Stiftung kombiniert. Diese Modelle wurden meist in den offenen Textfeldern noch einmal genauer erklärt. Dort wurde auch deutlich, dass zusätzlich viel mit sogenannten „Binnenverträgen“ zwischen den dort Arbeitenden gearbeitet wird. Diese regeln zum Beispiel, wie Entscheidungen getroffen werden, wer in welchen Bereichen welche Verantwortung(en) trägt und was in Konfliktfällen passiert. Im Bezug auf kollektive Entscheidungsfindung scheint es leichter zu sein, in solchen Teilbereichen gemeinsam zu entscheiden, die weniger die Strukturen des gesamten Betriebs betreffen (z. B. Arbeitszeit, Urlaub, inhaltliche

Schwerpunkte). Bei Entscheidungen über Arbeitsverhältnisse, die Auflösung des Unternehmens oder einen Standortwechsel wirkt gemeinsames Entscheiden etwas schwieriger umsetzbar oder weniger erwünscht. Allerdings entscheiden knapp 20 % aller Befragten in allen der angegebenen Bereichen gemeinsam und knapp 27 % in 13 von 14 Optionen. Daran kann man gut sehen, dass kollektive Entscheidungsfindung in Kernentscheidungen für den Betrieb grundsätzlich möglich ist. Dies deckt sich auch mit der Angabe, dass knapp 35 % der Befragten durchgehend basisdemokratisch entscheiden und sich die meisten der Befragten als Kollektiv identifizieren (46,8 %). Die Umfrageergebnisse zeigen also, dass kollektive Entscheidungsfindung in Kernentscheidungen für den Betrieb grundsätzlich auch ohne adäquate Rechtsform gut möglich ist.

In allen Beschreibungen der unterschiedlichen Modelle wird eine gemeinsame Wertegrundlage sichtbar. Dabei stechen vor allem Zusammenarbeit, Partizipation und Gemeinschaft als grundlegende Werte und Motivation, anders zu arbeiten hervor. Dies bedeutet jedoch nicht, dass individuelle Bedürfnisse dadurch einen kleineren Stellenwert bekommen. Die Berücksichtigung individueller (Lebens-)Umstände im Arbeitsalltag ist oft mit dem Wunsch verbunden, gleichberechtigte Möglichkeiten für alle Beteiligten zu schaffen. Die Priorität liegt entsprechend darauf, gemeinsam zu entscheiden, was für alle Beteiligten und die gemeinsamen Unternehmungen am angenehmsten und wirksamsten funktioniert.

Doch kommt auch der Wunsch nach tiefergehenden Veränderungen unserer Wirtschaftsweise immer wieder zutage, wie zum Beispiel in der folgenden Aussage: „Wir wollen die Wirtschaft hacken und beweisen, dass es auch möglich ist, in Einklang mit Umwelt, Menschen und Natur zu arbeiten (und nicht dagegen).“ (Fragebogen142)

Dass es jedoch nicht ohne Herausforderungen und Komplikationen möglich ist, Arbeits- oder gar grundlegende Wirtschaftsstrukturen zu verändern, wird im Folgenden deutlich.

Herausforderungen für TAU als „reale Utopien“

In Bezug auf Herausforderungen ist es wichtig, den Zeitraum der Umfrage im Frühjahr 2021 im Sinn zu behalten, wo es weltweit zu gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einschränkungen durch Covid-19 kam [1]. Jedoch kam vielen der befragten TAU eine gewisse Experimentierfreude und Risikobereitschaft aus anderen Bereichen hier zugute. So fühlten sich zum Zeitpunkt der Umfrage nur wenige (7,6 %) existenziell bedroht, und meist wurde ein guter Umgang mit der Lage gefunden. Offenheit und eine höhere Bereitschaft, nach (kreativen) Lösungen zu suchen, in Kombination mit eher langfristigen Denken und Wirtschaften wird in der Forschung zu italienischen Fallbeispielen mit einer erhöhten Krisenresilienz in Verbindung gebracht (Cori et al. 2021). Es ist also gut möglich, dass diese Eigenschaften deutschen TAU auch im Umgang mit den Lockdowns durch Covid-19 zugutekamen. Eine Einschät-

„Zur Unterstützung von Transformativ Arbeitenden Unternehmungen ist eine Veränderung von rechtlichen Rahmenbedingungen notwendig.“

zung von Langzeitfolgen ist jedoch zum heutigen Zeitpunkt noch nicht möglich.

Was weitere externe einschränkende Faktoren betrifft, werden neben dem Fehlen einer passenden Rechtsform vor allem die Wachstumslogiken bestehender Wirtschaftsstrukturen (31%) und die Konkurrenz zu konventionell strukturierten Unternehmungen (18,4%) genannt.

Vor allem in Kombination mit Erklärungen und Perspektiven aus den offenen Textfeldern offenbart sich in diesen Ergebnissen eine eher kritische Perspektive auf rein gewinnorientiertes Wirtschaften und Profitmaximierung als (alleinigem) Zweck von Arbeit. So wird die Notwendigkeit einer Veränderung von bestehenden Arbeitsstrukturen durch negative Erfahrungen in konventionellen Arbeitsverhältnissen und eigene Betroffenheit in Form von hohem Stresslevel, Mangel an Freiheit und Kreativität sowie einem hohen Grad an (finanzieller) Unsicherheit begründet. Meist kommt dazu der Wunsch nach einer sinnstiftenden Tätigkeit und das Bedürfnis, gesellschaftlich und politisch über den Rahmen der eigenen Unternehmung hinaus wirksam zu sein. Diese Grundeinstellung zeigt sich auch in der Tatsache, dass für manche das Produkt/die angebotene Dienstleistung an sich eher nebensächlich (dadurch qualitativ jedoch nicht weniger wichtig) scheint und die Priorität auf der langfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen sowie einer positiven sozialen, politischen und/oder ökologischen Wirkung liegt. Doch diese oft wertebasierte Motivation hat auch ihre Schattenseiten. Gerade weil viele der Befragten ihre Arbeit gerne tun und davon überzeugt sind, arbeiten sie oft mehr/länger, als sie sich das eigentlich für sich wünschen. In den Umfrageergebnissen zeigt sich dies darin, dass 39,9% das Thema „Selbstausschöpfung“ als starke interne Herausforderung wahrnehmen. Rechtliche Rahmenbedingungen mit dem damit verbundenen höheren zeitlichen Aufwand wirken an dieser Stelle dann noch zusätzlich belastend. Es ist jedoch auch wichtig hervorzuheben, dass viele der TAU den Begriff der Arbeit deutlich breiter verstehen als nur als bezahlte Arbeit. Teilweise werden Sorgearbeit und gesellschaftliche Arbeit in Form von gesellschaftspolischem Engagement ausdrücklich auch als Arbeitszeit angerechnet. Hinzu kommt, dass sich manche der befragten TAU bewusst dazu entschieden haben, 20- oder 30-Stunden-Verträge als Vollzeit-Arbeitsverträge festzuschreiben, um außerhalb der bezahlten Arbeit Zeit für andere Tätigkeiten zu ermöglichen. Im Kontrast zu einem konventionellen 8-Stun-

den-Arbeitstag wird also oft schon eine engere Grenze gesteckt, um einer Übernutzung der eigenen Ressourcen vorzubeugen. Der Maßstab für eine Belastung, die als angemessen angesehen wird, wird also anders und mit mehr Rücksicht auf die Kapazitäten der Arbeitenden gesetzt. Damit ändert sich auch die Wahrnehmung von „normal“ und „zu viel“/„überlastend“. Allerdings führt die hohe Motivation, etwas zu verändern, oft zu verschwimmenden Grenzen zwischen „Privatem“ und „Professionellem“, was es erschwert, eine gute Balance zwischen Arbeit und anderen, unbezahlten Tätigkeiten zu finden. Zusammen mit der Selbstverantwortung, die Arbeit rechtzeitig, vor einer Überlastung, Arbeit sein zu lassen, könnte dies zu solchen „selbstaubeutenden“ Tendenzen beitragen. Insgesamt zeigt sich in der Wahrnehmung der Herausforderungen auch eine Verschiebung der Werte hin zu einer kooperativeren und ressourcenschonenderen Wirtschaftsweise, in welcher Arbeiten und Wirtschaften eher als Mittel zum Zweck denn als Zweck an sich wahrgenommen werden. Unter Berücksichtigung verschiedener Diskurse in der Transformationsforschung demonstrieren die befragten TAU durch ihre Existenz und ihr Wirken, wie es aussehen kann, wenn Wirtschaftsweisen, die sich Commons-, Postwachstums- oder feministisch-ökonomischen Diskursen zuordnen lassen, in der Praxis umgesetzt werden. Eine tiefere theoretische Analyse in dieser Hinsicht würde an dieser Stelle zu weit gehen, ist jedoch unter Grenzdörffer (im Review-Prozess) zu finden.

Voraussetzungen und neue Horizonte

Die Umfrageergebnisse lassen deutlich erkennen, dass sich bereits viele Menschen gemeinsam auf den Weg gemacht haben, Arbeit in ihrem Sinne, aber auch im Sinne der (globalen) Gesellschaft zu transformieren.

Bei aller Vielfalt in den Ausführungen scheinen vor allem

- klar zugeordnete Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiche
- ein hoher Grad an Transparenz
- regelmäßiger offener Austausch und gute Kommunikation
- klare und festgeschriebene Regelungen für mögliche Konfliktfälle
- der Fokus auf vertrauensbasiertem Arbeiten statt auf Kontrolle für eine praktische Umsetzung von zentraler Bedeutung zu sein.

Leider wirken sich die beschriebenen rechtlichen Rahmenbedingungen zurzeit eher wenig unterstützend auf TAU in Deutschland aus. Besonders mit der Rechtsform verbundene Haftungsverantwortungen sowie der bürokratische Zeitaufwand, um passende Arbeitsmodelle zu entwerfen, können eine Herausforderung darstellen.

Dies darf gern als politische Einladung verstanden werden, Unternehmungen in Deutschland das (transformative) Arbeiten zu erleichtern, damit sie nicht nur betriebsfähig sind, sondern auch in allen Sinnen des Wortes nachhaltig und zukunftsfähig wirken können.

Anmerkungen

- [1] In Anlehnung an Wright's (2013) Ausführungen und Analyse zu verschiedenen Strategien zu „realen Utopien“.

Literatur

- Azzellini, D. (2015): Besetzen, Widerstand leisten, produzieren – Betriebsbesetzungen in Argentinien, Brasilien, Uruguay und Venezuela. In: *Journal für Entwicklungspolitik* 31/2: 79–105.
- Brady, D./Biegert, T. (2017): The Rise of Precarious Employment in Germany. In: Kalleberg, A. L./Vallas, S. P. (Hrsg.): *Precarious Work. Research in the Sociology of Work* 31. Bingley: Emerald Publishing Limited. 245–271. doi: 10.1108/S0277-283320170000031008
- Cori, A. et al. (2021): Mapping cooperatives in Italy. In: *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 8/3: 136–163. doi: 10.9770/jesi.2021.8.3(8)
- Destatis (2019 a): Shares of small and medium-sized enterprises in selected variables. www.destatis.de/EN/Themes/Economic-Sectors-Enterprises/Enterprises/Small-Sized-Enterprises-Medium-Sized-Enterprises/Tables/total-cik.html
- Destatis (2019 b): SMEs generated 78% of turnover in the economic sector of construction, accommodation and food services. www.destatis.de/EN/Themes/Economic-Sectors-Enterprises/Enterprises/Small-Sized-Enterprises-Medium-Sized-Enterprises/small-medium-sized-enterprises-nd.html
- Grenzdörffer, S. M. (2021): Transformative perspectives on labour geographies – The role of labour agency in processes of socioecological transformations. In: *Geography Compass* 15/e12565. <https://doi.org/10.1111/gec3.12565>
- Grenzdörffer, S. M. (im Review-Prozess): *Diverse Spaces of Work, Care and Commoning – Transformative Labour Agency in German Worker-led Companies*.
- Hudson, R. (2001): *Producing Places*. New York, Guilford Press.
- Margarian, A. (2018): *Strukturwandel in der Wissensökonomie: Eine Analyse von Branchen-, Lage- und Regionseffekten in Deutschland*. In: Thünen Report 60. Braunschweig, Johann Heinrich von Thünen-Institut. <http://dx.doi.org/10.3220/REP1537461545000>
- Meadows, D. H. et al. (Hrsg.) (1972): *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York, Universe Books.
- Neckel, S./Wagner, G. (2017): Exhaustion as a sign of the present. In: Neckel, S. et al. (Hrsg.): *Burnout, Fatigue, Exhaustion. An Interdisciplinary Perspective on a Modern Affliction*. Cham, Springer.
- Popiel, P. (2017): „Boundaryless“ in the creative economy: assessing freelancing on Upwork. In: *Critical Studies in Media Communication* 34/3: 220–233. doi:10.1080/15295036.2017.1282618
- Rockström, J. et al. (2009): Planetary boundaries: Exploring the safe operating space for humanity. In: *Ecology and Society* 14/2: 32. www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32
- Vieta, M. et al. (2017): The Italian Road to Recuperating Enterprises and the Legge Marcora Framework: Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis. In: *Research Report 15/17. European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises*. www.euricse.eu/wp-content/uploads/2017/03/15_17-Rapporto-Vieta-Depedri-Carrano-1.pdf
- Wright, E. O. (2013): Transforming capitalism through real utopias. In: *American Sociological Review* 78: 1–25.

AUTORIN + KONTAKT

Sinje Grenzdörffer ist Doktorandin in der Arbeitsgruppe Wirtschaftsgeographie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Stipendiatin des Transformationsclusters der Heinrich-Böll-Stiftung.



Geographisches Institut Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. E-Mail: grenzdoerffer@geographie.uni-kiel.de