Leuphana Universität Lüneburg
Fakultät II - Wirtschafts-, Verhaltens- und Rechtswissenschaften

Bachelor Thesis zur Erlangung des Grades Bachelor of Science, B. Sc.

Department für Wirtschaftspsychologie

Thema

Kollektive Unternehmensführung als Einflussfaktor auf Commitment, untersucht unter Betrachtung der Principal-Agent- und der Anreiz-Beitragstheorie anhand des Beispiels der Handelsvertreter des Kollektivunternehmens Premium.

Von: Constanze Scheunemann

Erstprüfer: Prof. Dr. Augustin Süßmair
Zweitprüferin: Jasmin Döhling-Wölm
Abgabedatum : 05.10.2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis II

Abbildungsverzeichnis IV

Abkürzungsverzeichnis V

Anmerkung VI

Zusammenfassung 1

Abstract 2

1. Einleitung 3
   1.1 Problemstellung und Themenrelevanz 4
   1.2 Forschungsziele der Arbeit 5
   1.3 Aufbau der Arbeit 5

2. Das Kollektiv-Unternehmen Premium 7
   2.1 Entstehung und Unternehmenskonzept 7
   2.2 Struktur des Unternehmens im Überblick 9

3. Theoretischer Bezugsrahmen 15
   3.1 Kollektive Unternehmensführung 15
   3.2 Commitment 17
      3.2.1 Begriffliche Abgrenzung 17
      3.2.2 Definition 18
      3.2.3 Das Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer 21
   3.3 Erklärungsmuster aus der Principal-Agent-Theorie ..... (auch Agenturtheorie) 23
      3.3.1 Grundidee 23
      3.3.2 Exkurs: Anwendung auf die Premium-Sprecher-Struktur 26
   3.4 Erklärungsmuster aus der Anreiz-Beitragstheorie 29
   3.5 Zusammenfassung der theoretischen Begrifflichkeiten 31

4. Explorative Befragung zum Commitment bei Premium anhand von Experteninterviews mit Sprechern 32
   4.1 Methode: Experten-Interview 32
   4.2 Konzeption 33
      4.2.1 Stichprobe 33
      4.2.2 OCQ 35
      4.2.3 Untersuchungsinstrument 37
   4.3 Auswertung der Befragungen 37
      4.3.1 Gütekriterien 38
      4.3.2 Vorgehensweise 39
      4.3.3 Eigene Systematisierung bei der Auswertung 41
   4.4 Ergebnisse 42

4.4.1 Die demographischen Daten 42
4.4.2 Die quantitativen Ergebnisse 43
4.5 Kritische Methodenreflexion 51

5. Diskussion der Ergebnisse 53
5.1 Interpretation der Daten 53
5.2 Ergebnisse und Interpretationen unter dem Blickwinkel der beiden ..... Theorien 60
5.3 Zusammenfassung der Interpretationen 61
5.4 Handlungsempfehlungen 61

6. Fazit 66

Literaturverzeichnis VI

Internetquellen XIII

Eidesstattliche Erklärung XIV

Anhang XV

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Verteilung der Mitglieder Premiums nach ihren Funktionen 12
Abb.2: 3-Komponenten-Modell nach Meyer & Allen (1991) 22
Abb.3: Demographische Daten der Befragten 42
Abb.4: Affektives / Kalkulatives Commitment-Matrix 53

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	Ebenda
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
i.S.v.	im Sinne von
IP	Interviewpartner
o.ä.	oder ähnliches
OC	Organisationales Commitment
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire
s.	siehe
S.	Seite
SVB	Selbst verwalteter Betrieb
u.a.	und andere
vgl.	vergleiche
vs.	versus
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Anmerkung

In dieser Arbeit wird zur Bezeichnung jeglicher Personen die männliche Form verwendet, welche aber als geschlechtsneutrale Bezeichnung verstanden werden will. Diese Vereinfachung geschieht mit der Absicht, die Lesbarkeit des Textes zu erhöhen. Aus dem selbigen Grund wird auf die Erwähnung der jeweiligen Rechtsform des beschriebenen Unternehmens Premiums weitgehend verzichtet. Bei wörtlichen Zitaten sowie Titeln wird jeweils die Rechtschreibung gemäß des ursprünglichen Textes verwendet.

Zusammenfassung

Eine oft geäußerte Hypothese aus der Commitment-Forschung besagt, dass die Verbundenheit von Mitarbeitern unter anderem positiv beeinflusst wird durch Faktoren wie Mitbestimmung und großen Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Demnach dürfte eine kollektivistisch arbeitende Organisation, deren Mitglieder gleichberechtigt sind, Entscheidungen im Konsens herbeiführen und in der transparente Arbeitsstrukturen herrschen, ein großes Potenzial für intensives Commitment ihrer Mitglieder bergen. Die vorliegende Arbeit erfasst diesbezüglich das subjektiv empfundene Commitment von Angehörigen einer Arbeitsgruppe des Kollektivunternehmens Premium und leitet aus den Perspektiven der Principal-Agent-Theorie und der Anreiz-Beitragstheorie Interpretationen ab, die zu Handlungsempfehlungen weiterentwickelt werden. Dabei zeigt sich, dass nicht nur die ökonomischen Anreize, sondern vor allem die Qualität des Mitgliedermanagement bestimmend für die Entstehung von Commitment sind. Die Herausforderung, die sich daran anschließt ist, den Mitgliedern die Anreize zu schaffen, sich aus ihrem Commitment heraus zu mehr Engagement für die Organisation zu animieren. Unterstützt durch empirische Belege werden dazu ebenfalls Vorschläge genannt.

Abstract

Within the realms of commitment research we come across a frequently voiced hypothesis which states that factors such as participation, scope for making decisions and room for manoeuvre have a positive effect on the solidarity amongst employees. Therefore an organisation which runs on the basis of collectivism, where its members enjoy equal rights, decisions are made by group consensus and a transparent work structure prevails, holds great potential for an intensified commitment of its members. The author conducted this survey to assess the commitment of a selected working group within the collective corporation Premium, taking in account two economic theories, the principal agent theory and the stimulus-contribution theory. It was found that the progression of commitment is not only provided by economic incentives but also under condition of qualitative maintenance of intra-corporate relations. Subsequently the arising of adequate incentives is to be generated. This thesis wants to make a start.

1. Einleitung

Die akute Weltwirtschaftskrise hat die Rufe nach einer neuen sozialverträglicheren Form des Wirtschaftens lauter werden lassen. Steht dem ein ernsthaftes Bemühen zuvor, sollte es nicht in einem pauschalen Aufschrei nach „etwas anderem" münden, sondern die Alternativen mit Bedacht betrachtet und auf ihre Stärken und Schwächen hin analysiert werden. In der Kenntnis um die Vorteile und Potenziale der unterschiedlichen Modelle liegt die Chance zu nachhaltiger ökonomischer Entwicklung.

Diese Arbeit stellt ein Streichholz in diesem Gebälk der Erklärungsansätze für alternative Wirtschaftsformen dar: es beleuchtet das Commitment einer Mitarbeitergruppe der kollektiv geführten und eigenen ethischen Normen verpflichteten Organisation Premium, die Cola und Bier vertreibt. Welche Auswirkungen bringt die kollektivistische Arbeit mit ihren Direktiven von Egalität, hohem Mitbestimmungsrecht und Transparenz auf das Commitment der Organisationsmitglieder? Im Sinne traditioneller ökonomischer Theorien, der Principal-Agent- und der Anreiz-Beitragstheorie, wird ihr Commitment unter der Annahme untersucht, dass die Mitglieder sich letztlich zur Erfüllung ihres subjektiven Wunsches nach Nutzenmaximierung, monetärer oder nicht-monetärer Art, für Premium engagieren. Anhand dieser Ergebnisse können Potenziale ausgelotet werden, wie die Zufriedenheit und damit die Verbundenheit in der gesamten Organisation erhöht werden kann. Darin, dass derartige Untersuchungen alternativer Wirtschaftsformen Einsichten liefern für ein allgemein befriedigendes Wirtschaftssystem, liegt die Hoffnung der Autorin.

1.1 Problemstellung und Themenrelevanz

Das kollektiv geführte Unternehmen Premium vertreibt vor allem Cola, in kleinerem Umfang auch Bier. 2001 entstanden aus einer Protestbewegung, verzeichnet es seitdem stetigen Umsatzzuwachs in einem heiß umkämpften Marktsektor. Zum Vergleich: Der Verbrauch von Cola- und Cola-Mixgetränken betrug im Jahr 2007 32,8 Liter pro Person. 2002 wurde in diesem Segment ein Produktionsvolumen im Wert von 1,42 Milliarden Euro erreicht (vgl. Website der Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke e.V., www.wafg.de, 2009). Der Ansatz der Organisation ist, die Produkte fair und sozial verträglich herzustellen und zu vertreiben. Dafür arbeiten alle Mitglieder freiwillig und zu geringen Löhnen, auf die sogar häufig verzichtet wird. Die Gruppe der Sprecher, sozusagen der Handelsvertreter, die sich eigenständig für diese Arbeit gemeldet haben, werden für ihren Einsatz bei Premium abhängig vom Umsatz in ihrem Bezirk bezahlt. Neben dem Werte-basierten Einfluss, der den vollständig freiwillig Engagierten unterstellt werden kann, kommt damit bezüglich ihres Commitments womöglich eine weitere, nämlich die finanzielle Komponente zum tragen.

Eine Studie zu Commitment in Genossenschaften leitete als Kernaussage aus ihren Ergebnissen folgende These ab: „Da die Commitment schaffende Funktion ökonomischer Anreize durch subjektive Determinanten des Commitments übernommen werden kann, stellen ökonomische Anreize offenbar keine hinreichende und möglicherweise auch keine notwendige Bedingung dar.“ (Rössl, 2002, S. 60). Inwiefern diese Aussage auch auf die Stichprobe der für Premium arbeitenden Sprecher zutrifft, versucht die vorliegende Arbeit unter Einbeziehung der Principal-Agent- und der Anreiz-Beitragstheorie zu klären.

1.2 Forschungsziele der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, das Commitment der Premium-Sprecher anhand eines Teils der Zielgruppe demoskopisch zu erfassen und darzustellen und ggf. festzustellen, wieso und an welchen Stellen es zu „Lücken" im Commitment, mit der Folge des mangelnden Engagements, kommt.
Dabei möchte ich vier Fragen klären:

- Auf der theoretischen Ebene:
  Wie kann der Begriff Commitment definiert und abgegrenzt werden?
- Auf der methodisch-empirischen Ebene:
  Welches sind die tatsächlichen Determinanten von Commitment?
- Auf der managementbezogenen Ebene:
  Wo sind „Lücken" und welche strategischen Möglichkeiten bieten sich dem Unternehmen Premium, um die Bindung ihrer Mitarbeiter zu verstärken? Welche Maßnahmen sind aus Unternehmenssicht zur Verstärkung des Commitments geeignet?

(nach: vom Hofe, 2005, S. 10)

Zur Klärung dieser Fragen dienen die Ergebnisse der qualitativen Erhebung, die in der vorliegenden Arbeit beschriebenen wird. Eine Übersicht deren Gesamtaufbaus liefert der folgende Abschnitt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Um eine Erfassung des Commitment, der Verbundenheit der Sprecher, zu ihrer Organisation sukzessive, logisch nachvollziehbar und wissenschaftlich begründet vornehmen zu können, ist zunächst eine Erläuterung des Kollektivs Premium vonnöten.

Dies geschieht im Punkt 2. Unter Punkt 3 finden sich die theoretischen Begriffserläuterungen. Zunächst werden kollektive Unternehmensführung und das zu erfassende Konstrukt Commitment beschrieben, daran anschließend die theoretischen Konzepte, unter denen die Erhebungsergebnisse zum Konstrukt betrachtet werden, die Principal-Agent- und die Anreiz-Beitragstheorie. Punkt 4 beschreibt die Datenerhebung, mit deren Hilfe die Theorien (vgl. Punkt 3) auf Premium und das Sprecher-Commitment angewendet und in Punkt 5 interpretiert werden. Abschließend werden die Ergebnisse in einem Fazit (Punkt 6) zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

2. Das Kollektiv-Unternehmen Premium

„Es gibt keine ausschließliche objektive Beschreibung einer Organisation. Die Organisation ist immer nur die Organisation in den Köpfen einzelner Menschen." (Ammon, 2006, S. 1).

Bei meinem ersten intensiveren Kontakt mit Mitgliedern des Premium-Kollektivs auf dem Jahrestreffen im Juli 2009 war ein viel gehörtes Credo „Wir möchten die Welt verbessern!". Alles Spinner, Möchtegern-Obamas, Suppenkasper, Colahändler – viele darunter hauptberuflich Student –, die mit Brause die Menschheit retten wollen?

Ich glaube, um ein „alternatives" Unternehmen wie Premium anhand von gängigen ökonomischen Theorien zu beleuchten und zu verstehen, bedarf es einer Art geistigen Spagats. Um diesen zu erleichtern, habe ich mich entschlossen, an dieser Stelle die Vorstellung der Organisation vorwegzunehmen. Ich erhoffe mir dadurch einen akkumulativen Informationsaufbau beim Leser, wodurch es ihm gelingen soll Zusammenhänge nachzuvollziehen.

2.1 Entstehung und Unternehmenskonzept

Premium bzw. Premium *Cola* wie es ursprünglich hieß, bis im Oktober 2008 Premium Bier hinzugekommen ist, begann sozusagen als soziale Bewegung, „die von ökonomischem Ungleichgewicht Betroffenen organisieren" (Johnsdorf, 1998), um zu „politischen Trägern neuen Handelns" (Buchardt, 1997) zu werden. Genauer gesagt, geht das Kollektiv in seinen Ursprüngen auf eine Protestbewegung zurück.

Liebhaber des Getränks afri-cola bemerkten 1999, dass sich der Geschmack „ihrer" Cola verändert hatte. Diese Veränderung ging

zeitlich einher mit der Übernahme der Markenrechte afri-colas durch die Mineralbrunnen Überkingen-Teinach AG. Grund für die Aufregung auf Seiten der Konsumenten waren nach ihrer Aussage vor allem drei Dinge:

- Die Veränderung der besonderen Zusammensetzung der Zutaten des Originals, darunter vor allem des außergewöhnlich hohen Koffeingehalts von 25mg/ 100ml.
- Die Umstellung der Abfüllungsgrößen von der (typischen) 0,2l-Flasche auf handelsübliche 0,7l-Mineralwasserflaschen.
- Die Vorenthaltung dieser Informationen gegenüber den Endverbrauchern.

Es formierte sich die „Interessengruppe Premium", die mit ihren Protesten gegenüber der Mineralbrunnen AG jedoch keine Änderungen herbeiführen konnte. Während jener Zeit erreichte die Interessengruppe das Angebot eines ehemaligen afri-cola-Abfüllers: Er könne die Cola nach altem Rezept herstellen. Was anschließend zunächst den Eigenbedarf der Gruppenmitglieder stillte, begann weitere Interessenten anzulocken. Letztlich ist seit der Gründung im Dezember 2001 der Absatz stets gestiegen, und Abnehmer finden sich in insgesamt ca. 70 Städten, auch in Österreich und der Schweiz.

Premium ist heute als Einzelunternehmen auf Uwe Lübbermann eingetragen. Er selbst sieht sich nicht als Weisung gebender Geschäftsführer, sondern eher als juristische Vertretung der Organisation. Eine Erklärung für die „Premium-Form" des Wirtschaftens sieht er in „dieser Geschichte (…), dass wir eigentlich nur eine Fangruppe von Kunden waren, (…)". Daraus habe es sich entwickelt, „dass wir es immer noch so machen, wie Kunden es am liebsten wollen würden, wenn sie die Chance dazu hätten." (Aussage von Uwe Lübbermann in einem Gespräch mit

Katharina Huber am 01.06.09; Dokument liegt der Verfasserin vor). Premium startete als Premium Cola vor allem aus einem aus den (negativen) Erfahrungen mit afri-cola heraus verbindenden Idealismus: Kunden, Händler, Lieferanten, Mitarbeiter und Sympathisanten werden als gleichwertige Beteiligte in die Unternehmensprozesse integriert, fair behandelt und Entscheidungen per Konsensbeschluss getroffen.

2.2 Struktur des Unternehmens im Überblick

Die Premium Kooperative bildet nach ihrem Aufbau eine Bottom-up-Struktur. Dies ist eine in Deutschland wenig verbreitete Unternehmensstruktur, obschon nach dem zweiten Weltkrieg in der BRD zunächst eine starke Bottom-up-Entwicklung innerhalb wirtschaftlicher Betriebe vorherrschend war. Angestellte erhielten stärkere (Mitsprache-) Rechte in Form von Betriebsverfassungsgesetzen, Betriebsräten, u.a. (vgl. Benthin & Brinkmann, 2008). Letztlich funktioniert heute die Handlungskette bei der Findung und Durchsetzung von Entscheidungen, Maßnahmen, Strategien etc. bei der Mehrzahl der wirtschaftlichen Betriebe nach dem Top-Down-Prinzip.

Die Mitglieder Premiums selbst verstehen sich als Kollektiv. Laut Definition wird ein Kollektiv als soziales Gebilde von Personen beschrieben, deren Vereinigung sich auf unterschiedliche Aspekte gründen kann, z.B. auf Volks-, Klassen- oder Firmenzugehörigkeit (vgl. Dülfer, 1995). In der so genannten Alternativen Ökonomie bezeichnet ein Kollektiv ein hierarchieloses Projekt oder einen selbst verwalteten Betrieb. Eine nähere Definition dieser Begrifflichkeiten bietet der Punkt 3.1 *Kollektive Unternehmensführung*.

Premiums Grundstruktur wird in den folgenden Kurzerläuterungen abgebildet:

- Rechtsform: Einzelunternehmen mit eingetragener Marke auf Uwe Lübbermann. Davon unabhängig verstehen sich die Mitglieder als Kollektiv.
- Unternehmenssitz / -Standort: Gibt es nicht.
- Verträge: Existieren nicht in schriftlicher Form. Es gelten „Hamburger Verträge", d.h. Vereinbarungen werden per Handschlag besiegelt und basieren auf gegenseitigem Vertrauen.
- Eigenkapital: Ursprünglich geliehene 2000 DM. Heute 11.000 Euro auf dem Sparkonto einer nachhaltig wirtschaftenden Bank. Pro Flasche werden 0,01 Euro an Rücklagen gebildet.
- Umsätze: 2006 waren es 36 Städte, 2007 waren es 53, inzwischen sind es ca. 70, in denen Premium Cola und / oder Bier vertrieben wird. Insgesamt wurden 2008 320.000 Flaschen abgesetzt. Für 2009 wurde diese Marke bereits im Juli erreicht.
- Kosten: Der Preis der Cola ‚ab Rampe' des Getränkeabfüllers gestaltet sich ausschließlich aus Zutaten und Verpackung, Lohnkosten für die Premium-Mitarbeiter, Kosten des Abfüllers, sowie den beschriebenen Rücklagen und einer Ausgleichszahlung für Umweltbelastungen. Diese einfach gehaltene Kalkulation (siehe Kalkulation von 2008 im Anhang) ist möglich, weil auf Händler-Rabatte, Marketing-Maßnahmen und Standortkosten (Firmenwagen, Büromiete) verzichtet wird. Laut Lübbermann lautet der Grundgedanke dahinter: „Wenn wir bei Premium einen Gewinn erzielt hätten nach einem Geschäftsjahr, dann hätten wir doch eigentlich auf dem Weg dahin irgendjemandem in der Kette zuviel abgenommen. Man könnte sagen, als Unternehmer habe ich einen schlechten Job gemacht, wenn ich Gewinn erziele." (Aussage von Uwe

Lübbermann in einem Gespräch mit Katharina Huber am 01.06.09).

- Mitglieder: Laut Uwe Lübbermann hatte die Interessengruppe 2001 ca. 780 Mitglieder. Beim Übergang zur Marke Premium, gab es Teilnehmer, „die gesagt haben: ‚Jetzt ist der Kampf gegen afri irgendwie vorbei. Jetzt ist das Thema für mich erledigt.' Und es gab andere, die gesagt haben: ‚Den Kampf gegen afri fand ich irgendwie sinnlos, aber jetzt, wenn's konkret wird, mach ich gerne mit.'" (ebd.). Zurzeit besteht das Kollektiv aus ca. 230 Gastronomen, die Premium anbieten, 120 Verbrauchern, die sich in einer Mailingliste eingetragen haben, um über Entwicklungen informiert zu werden, 85 Klein- und 21 Getränke-Großhändlern, 44 eingetragenen Sprechern, 8 Herstellern und drei Reglern. Da sich einige Funktionen überschneiden, z.B. Händler, die gleichzeitig Sprecher sind, können die Zahlen keine klare Aussage über die Gesamtzahl aller Stakeholder, also aller Beteiligter Premiums, machen. Die Zahlen wurden so auf dem Jahrestreffen 2009 veröffentlicht und übernommen.
- Mitarbeiter: Regler, Sprecher

  Sprecher sind Premiums Handelsvertreter, die Absatzmöglichkeiten in einem selbst gewählten Gebiet akquirieren und betreuen. Sie erhalten seit Ende 2005 einen „Sprecherlohn", d.h. eine Umsatzbeteiligung von 0,04 Euro pro verkaufter Flasche in ihrem Bezirk. Es liegt in ihrem eigenen Ermessen, ob und wie sehr sie sich für Premium diesbezüglich engagieren.

  Die Positionen der „Regler" wurden 2006 geschaffen. Sie betreuen die organisatorische Verantwortung und bestehen aus Uwe Lübbermann als Hauptkoordinator und Verantwortlichen, einer administrativen Hilfskraft und einem Buchhalter. Sie werden wie Festangestellte monatlich bezahlt – Lübbermann seit April 2007, die anderen zwei seit Ende 2006.

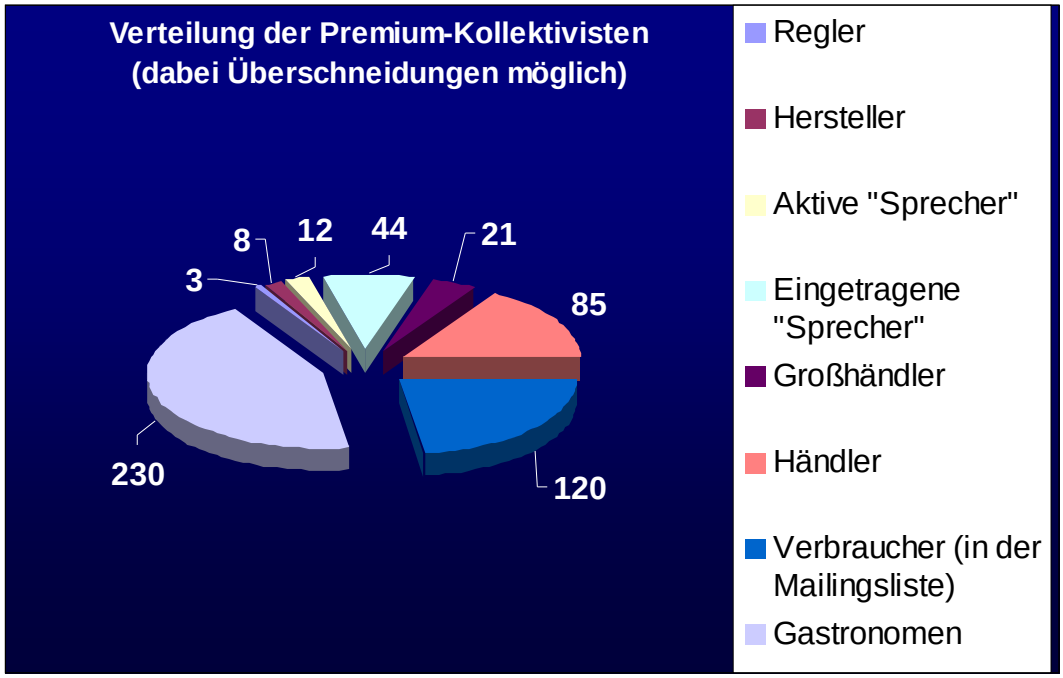


Abb.1: Verteilung der Mitglieder Premiums nach ihren Funktionen
(Quelle: Eigene Darstellung)

- Hierarchien: Die Stakeholder organisieren sich über eine Mailingliste, welche von Mitarbeitern, Lieferanten, Händlern, Kunden und Sympathisanten bezogen wird. In dieser Liste werden Unternehmensentscheidungen diskutiert und ein Konsens angestrebt.
- Kommunikation: Die Kommunikation der Beteiligten erfolgt in erster Linie über das Internet. Einmal jährlich gibt es ein Treffen. So wird die firmeninterne Diskussion über organisatorische und inhaltliche Themen per Email-Verteiler gestaltet. Außerdem gibt es ein Online-Board, wo Entscheidungen nochmals dokumentiert werden, Einsicht in Einnahmen und Ausgaben gewährt wird und Arbeitsmaterialien zum download bereit liegen. Die Entscheidungsfindung erfolgt per Konsensbeschluss, wobei Schweigen Zustimmung bedeutet.
- Vision / Leitbild: Der Zweck der Premium-Kooperative ist es, nach Angaben des Unternehmensgründers, eine wirtschaftlich funktionierende Organisation mit 100%iger Mitbestimmungsmöglichkeit für alle Beteiligten zu bilden. Das bedeutet, dass

selbst Endkunden Einfluss auf Entscheidungen und Handlungen nehmen und aktiv am Erfolg mitarbeiten können. Dabei folgt das Handeln der (Unternehmens-) Verantwortung für einen sozialen, ökonomischen und ökologischen Wertschöpfungsprozess.

- Strategie:
  1. Pull-Marketing statt Push-Marketing, d.h. keine Werbung, stattdessen können sich interessierte Kunden auf der Homepage, im Blog oder bei Uwe Lübbermann persönlich informieren – seine Adresse steht auf dem Flaschenetikett.

  2. Vertrauen, d.h. Premium lehnt Zahlungsziele von bis zu 90 Tagen ab. Alle Lieferanten werden sofort bezahlt. Sonst müssten diese für jede Lieferung in Vorleistung gehen und als Kreditoren fungieren. Premium bietet Großhändlern eine Garantie für Zahlungsausfälle, die in den acht Geschäftsjahren lediglich einmal ausgenutzt wurde. Zinsen berechnet Premium nicht, um den Schuldner nicht in ein Abhängigkeitsverhältnis gegenüber dem Kollektiv zu bringen. Außerdem soll ein Anti-Mengenrabatt Skaleneffekte bei Frachtkosten für kleine Mengen ersetzen. Erst bei einer größeren Transportmenge (von etwa fünf Paletten) ist die Lieferung rentabel. So bleibt der Wettbewerb zwischen unterschiedlich großen Händlern gewahrt, denn gerade kleine Läden sind für den Aufbau der Marke notwenig und sollen später nicht benachteiligt werden.

  3. Transparenz, d.h. es werden beispielsweise Produktionsfehler publiziert, Kennzahlen öffentlich einsehbar gemacht, Entscheidungen partizipativ herbeigeführt.

  4. Verantwortung, d.h. beispielsweise klebt auf den Flaschen ein Etikett statt der üblichen drei. Vom Umsatz geht ein

Cent in ein Umweltprojekt zum verursachten Emissionsausgleich. 2009 wurde eine Ökobilanz erstellt, um Verbesserungspotenzial in der Wertschöpfungskette aufzudecken.

- Mission: Auf der Homepage Premiums wird der Wunsch geäußert, andere Unternehmer und Gründer mögen sich vom „Premium-Betriebssystem" überzeugen lassen und auf andere Produkt-Sparten anwenden. Dazu wurde ein Wiki kreiert, also ein öffentlich zugängliches Online-Handbuch, worin die Vorgehensweise beschrieben wird.

Zur Rolle der Sprecher sei gesagt, ein Ausfall der Sprecher würde das Bestehen Premiums kurzfristig kaum beeinflussen. Der Umsatz würde über bereits akquirierte Abnehmer zunächst weiterhin funktionieren. Wenn diese Kontakte allerdings nicht „gepflegt" würden, könnten sie als Abnehmer wegfallen. Dies würde Umsatzeinbußen bedeuten. Viel schlimmer aber wäre ein eventueller Verlust der Glaubwürdigkeit, je nach dem wie sich der Prozess des Sprecher-Ausfalls darstellt. Denn Glaubwürdigkeit ist ein existentieller Bestandteil - und Wettbewerbsvorteil - von Premium.

Die partizipative Managementform Premiums grenzt sie von Konkurrenten und wirtschaftlichen Organisationen generell ab. Durch diese Einzigartigkeit erwachsen diesem Modell Wettbewerbsvorteile, die es zum Wohlstand der Unternehmung in Form von zahlreichen aktiven Mitarbeitern zu nutzen und ggf. auszuweiten gilt.

3. Theoretischer Bezugsrahmen

Entscheidend für das Funktionieren einer Kultur ist, ob die Werte, die in ihr begründet liegen, in sich konsistent sind und die Teilnehmer sie bewusst oder unbewusst befolgen (Jaeger, 2000, S. 631). In dieser Arbeit soll es darum gehen festzustellen wie ausgeprägt die Verbundenheit, das Commitment, der Sprecher zum Kollektivunternehmen Premium ist. Dieses Kapitel soll der Klärung der zum Verständnis notwendigen Begriffe dienen. So werden kollektive Unternehmensführung, Commitment und die beiden ökonomischen Theorien, die Principal-Agent- und die Anreiz-Beitragstheorie, beschrieben, um ein Verständnis des weiteren Verlaufs und eine kritische Stellungnahme dazu zu ermöglichen.

3.1 Kollektive Unternehmensführung

Kollektiv: [lat.], das, I) allg.: Gruppe, Team
(Der Brockhaus, 2001, S. 411)

Ein Kollektiv ist ein soziales Gebilde von Personen deren Untergruppen als organisierte und unorganisierte Kollektive klassifiziert werden. Sie stimmen im Zugehörigkeitsgefühl ihrer Mitglieder überein, unterscheiden sich aber im institutionellen Zusammenhalt (Dülfer, 1995, S. 14). Der politische Kontext, der zumeist in Verbindung mit dem Begriff assoziiert wird, ist für die behandelte Fragestellung irrelevant und bleibt daher in dieser Arbeit unbeachtet.

In der Alternativen Ökonomie wird anstelle von Kollektiv von Selbstverwalteten Betrieben, künftig mit SVB abgekürzt, gesprochen. Wie man anhand übergeordneter Charakteristika dieser Organisationsform erkennen kann, weist Premium übereinstimmende Merkmale dazu auf:

- Demokratische Entscheidungs- und Partizipationsmöglichkeiten, die formelle Betriebshierarchien ausschließen sollen.
- Neutralisierte Eigentumsform statt Privateigentum am Produktivkapital, d.h. keine individuellen Eigentums- oder Machtanteile. Wertzuwächse verbleiben im Betrieb.
- Statt Gewinnmaximierung wird für Kostendeckung gearbeitet.
- Eine Dezentralisierung wird aufrechterhalten.

(Johnsdorf, 1998, S. 149)

Anpassungen und Schwerpunkte kämen unternehmensindividuell vor, z.B. um sich gegen Konkurrenz, die auch oder vor allem durch marktwirtschaftlich orientierte Betriebe besteht, zu behaupten. Exemplarisch dafür sei oft die Abschaffung des Konsens- zugunsten des Mehrheitsbeschlusses, um Entscheidungsfindungen zu beschleunigen (Johnsdorf, 1998, S. 149).

Angedeutet seien an dieser Stelle bei SVB beobachtete Probleme wie sie Rössl und Fink (2009) beschreiben, die für die im weiteren Verlauf beschriebenen Erkenntnisse wissenswert sein können. Beispielsweise deuten die Erfahrungen, die SVB demnach gemacht haben, darauf hin, dass viele Mitglieder sich nicht so sehr für die kollektiven Belange interessieren, dass sie bereit sind, hierfür angemessen viel Zeit zu opfern. Auch fühlen sie sich nicht selten überfordert, über alles mitentscheiden zu sollen. Um das Commitment der Mitglieder zu sichern, sind SVB doppelt gefordert: Zum einen müssen sie Markterfolge vorweisen, zum anderen müssen sie für das einzelne Mitglied einen attraktiven Anreizsaldo bieten; als Anreize gelten alle den Wert der Mitgliedschaft erhöhenden Faktoren, auch die Förderung sozialer Individualziele. Die Selbstverwaltung verlangt jedoch im Gegenzug ein über das normale hinausgehende kollegiale Zusammenwirken. Konträr dazu und damit problematisch ist, dass sich aufgrund der gezwungenen Erledigung bestimmter Aufgaben

(Kunden-/Lieferantengespräche etc.) oder einer gewissen Zugehörigkeitsdauer und Erfahrung o.ä. „alternative Geschäftsführer" bilden. Damit erwachsen ggf. Rollen, die der Unternehmensphilosophie widersprechen. Eigene Führungs- und Kontrollorgane sowie eigene Repräsentanzen für die Willensbildung, die bei mittleren und größeren Unternehmen nötig wären, widersprechen dem basisdemokratischen Grundkonzept. Infolgedessen können sich SVB nicht zu mittleren und großen Betrieben entwickeln. Die starke Integration des Mitglieds in die Führungs- und Organisationsstrukturen kann einen intrinsischen Motivationsfaktor an sich darstellen. Trotzdem mussten SVB auch schon die ihren ideologischen Zielen entsprechende Offenheit gegenüber neuen Mitgliedern aufgeben, da sich nicht alle, die sich melden, zur Mitarbeit eignen (vgl. Rössl und Fink, 2009, S. 6 f.).

3.2 Commitment

Die Commitment-Forschung beschäftigt sich mit den personalen und organisationalen Voraussetzungen und Handlungsfolgen der Bindung eines Mitarbeiters „an die gesamte Organisation, ihre Kultur und ihre Ziele" (Stähle, 1990, S. 535).

3.2.1 Begriffliche Abgrenzung

Aufgrund der komplexen Erklärungsansätze kann die Abgrenzung von Commitment zu anderen Konstrukten schwer fallen. Dies sollen folgende Kurzzusammenfassungen zu den artverwandten Begriffen Arbeitszufriedenheit und Loyalität klären.

Arbeitszufriedenheit ist eine „affektive Reaktion auf die Erfahrung bestimmter Komponenten des Arbeitsplatzes, während sich Commitment auf die Organisation bezieht" (Moser, 1997, S. 168). Merkmale des Arbeitsplatzes prognostizieren also eher Arbeitszu-

friedenheit, während Merkmale der Organisation (Größe, Leitbild, Führungsleitlinien etc.) eher Commitment voraussagen. Commitment ist ein situations- und tätigkeitsübergreifendes Konstrukt (vgl. Haase, 1997) und dadurch abgegrenzt, dass der langfristige und globale Charakter in den Vordergrund gerückt wird (Felfe, 2008, S. 75). Mitarbeitern mit hohem Commitment wird mehr Engagement und eine geringere Fluktuationsneigung zugeschrieben, so dass sie gerade in schwierigen Zeiten, die also Anlass zur Unzufriedenheit böten, dem Unternehmen treu bleiben und Einsatz zeigen. Ein zufriedener Mitarbeiter kann anders herum durchaus das Unternehmen wechseln, sobald sich ihm dort attraktivere Bedingungen bieten (Felfe & Liepmann, 2008, S. 90)

Im Vergleich zu Loyalität, die Mowday et al. (1979) eher als passiven Ausdruck einer Beziehung verstehen, die sich z.B. in Gehorsam und Zustimmung äußert, ist Commitment durch eine aktive Gestaltung der Beziehung charakterisiert (Felfe, 2008, S. 75). So sehen es auch Maier & Woschée (2002), wonach aus Commitment ein wesentlich aktiveres Engagement für die Organisation entspringe als aus der eher passiv gerichteten Loyalität (Maier & Woschée, 2002, S. 127). Aus sehr vielen diesbezüglichen Untersuchungen jedoch ging keine klare Klärung hervor, und vielfach wird darüber gestritten, ob Commitment eine Determinante von Loyalität ist oder anders herum (vgl. z.B. Mottaz, 1988; Moser, 1997).

3.2.2 Definition

Commitment in Organisationen bedeutet „Bindung" und beinhaltet, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Gründen und selbst bei widrigen Umständen ihrem Unternehmen über lange Zeit treu bleiben und sich konsistent dafür engagieren (vgl. Moser, 1997; Mottaz, 1988). Mowday, Porter und Steers (1979) prägten den

Begriff des *Organisationalen Commitments*, im Folgenden mit OC abgekürzt, das sie als „the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization" definieren (Mowdays et al., 1979, S. 226). Es kennzeichnet ein aktives Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Organisation, in dem die Mitarbeiter bereit sind, etwas von sich zu geben, um zum Wohl der Organisation beizutragen. Es unterliegt der subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung der Organisationsmitglieder. Dies macht ihnen das Handling einfacher und dient ihrem Sicherheitsgefühl (ebd.). Das Organisationale Commitment zeichnet sich durch drei Faktoren aus: a) durch einen starken Glauben an und eine Akzeptanz von Zielen und Werten der Organisation, b) durch die Bereitschaft, sich erheblich für das Unternehmen einzusetzen und c) durch den starken Wunsch, ein Mitglied des Unternehmens zu bleiben (Mowday et. al, 1979) - von Moser (1996) als Identifikation, Anstrengungsbereitschaft und geringe Fluktuationsneigung abgekürzt:

- Identifikation meint die Internalisation der Ziele und Werte der Organisation. Auch Internalisierung der Organisationsidentität, was das Image nach außen und innen, der Normen, Regeln und Verhaltensweisen beinhaltet (Van Dick, 2004, S. 45).
- Anstrengungsbereitschaft bedeutet, dass Beschäftigte bereit sind, sich über das normale Maß hinaus anzustrengen, unabhängig von der Erreichung persönlicher Ziele (De Cotiis & Summers, 1987, S. 447).
- Geringe Fluktuationsneigung beschreibt nach dem Verständnis von Mowday et al. (1982) den Wunsch der Beschäftigten, Mitglied der Organisation zu bleiben, um im Interesse der Organisationsziele weiter zu arbeiten.

Sie müssen nicht positiv miteinander korrelieren, sondern können auch in unterschiedlicher Ausprägung oder Verschiebung

auftreten. So korreliert z.B. der Wunsch zu bleiben, also geringe Fluktuationsneigung, nicht zwangsläufig mit hoher Anstrengungsbereitschaft (vgl. Benkhoff, 1997).
Nach Mottaz (1988) ist OC „largely a function of work rewards and work values" (Mottaz, 1988, S.470). Je größer die Übereinstimmung zwischen dem Anreiz-/Belohnungssystem durch die Organisation und den individuellen Arbeitswerten des Mitarbeiters ist, desto größer ist das Commitment. Auf diese Weise repräsentiert OC eine Person-Umgebungspassung (Mottaz, 1988). Konsequenzen von mangelndem Commitment sind Teilnahmeentscheidungen der Mitarbeiter am Organisationsgeschehen, wie die Suche nach einem Arbeitsplatz, die Absicht, die Stelle zu wechseln und die Fluktuation selbst (Mathieu und Zajac, 1990). Metaanalysen von Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005) und Mathieu und Zajac (1990) weisen einen stabilen negativen Zusammenhang mittlerer Stärke von Commitment zur Fluktuationsneigung und einen schwächeren negativen Zusammenhang von Commitment zur Fluktuation selbst nach. Personen mit einer hohen Bindung an ihre Organisation neigen demnach seltener dazu, das Unternehmen zu wechseln, als Personen mit einer schwächeren Bindung. Commitment scheint somit ein guter Prädiktor für Fluktuationsentscheidungen zu sein (DeCotiies und Summers, 1987. Mathieu und Zajac, 1990).

Es zeigt sich jedoch, dass die eindimensionale Betrachtung von OC nicht zur optimalen Erfassung des Konstrukts geeignet scheint. Daher wird der mehrdimensionale Ansatz von Meyer & Allen (1991) herausgegriffen, um die Komponenten zu operationalisieren (vgl. Ammon, 2006)

3.2.3 Das Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer

Meyer & Allen (1991) erweiterten den eindimensionalen Commitment-Ansatz von Mowday et al. (1979) und entwickelten ein dreidimensionales Modell, bei dem sie mehrere Forschungsansätze zusammenführten. Sie unterschieden in ihrem Modell drei Formen von Commitment: a) Affektives, b) Fortsetzungsbezogenes, auch Kalkulatives oder Abwägendes genannt, und (c) Normatives Commitment. „Affective, continuance and normative commitment are psychological states that characterize the person's relationship with the entity in question and have implications for the decision to remain involved with it." (Meyer & Allen, 1997, S. 93).

zu a) Affektives Commitment, das vor allem auf den Forschungsansatz von Mowday, Porter und Steers (1979) zurückgeht, bezeichnet die *emotionale Verbundenheit* der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen, sind involviert und arbeiten gern dort (Meyer & Allen, 1991). Diese positive Haltung zur Organisation drückt „sich in einer relativ starken Übereinstimmung hinsichtlich der Normen und Werte aus" (Moser, 1996, S.6).

zu b) Fortsetzungsbezogenes oder Kalkulatives bzw. Abwägendes Commitment, bezieht sich auf die wahrgenommene Notwendigkeit im Unternehmen zu verbleiben, weil mit einem Verlassen *des Unternehmens materielle Einschnitte oder Kosten verbunden w*ären (Meyer & Allen, 1991).

zu c) Normatives Commitment bezieht sich auf den Theorieansatz von Wiener und Vardi (1980). Danach entsteht Commitment aus der moralischen *Verpflichtung* heraus, sich entsprechend den Zielen und Interessen der Organisation zu verhalten (vgl. Wiener & Vardi, 1980).

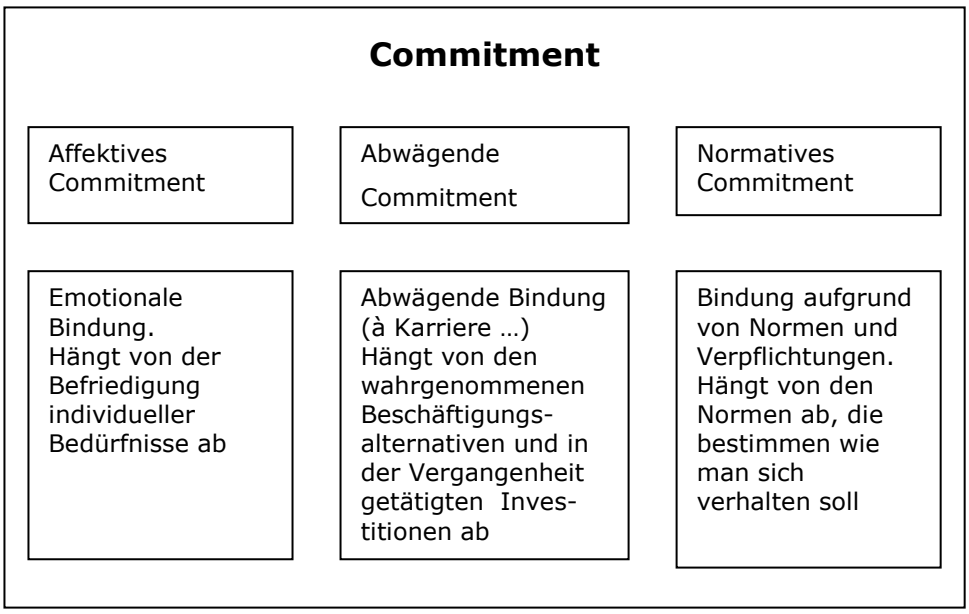


Abb.2: 3-Komponenten-Modell nach Meyer & Allen (1991)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Nach Meyer und Allen (1991) bleiben Mitarbeiter mit starkem Affektiven Commitment in einer Organisation, weil sie wollen, diejenigen mit starkem fortsetzungsbezogenem Commitment, weil sie müssen und Personen mit starkem Normativen Commitment, weil sie sich verpflichtet fühlen.

Wissenschaftler sind bei Untersuchungen darauf gestoßen, dass Angestellte zwar eine Verbundenheit verspürten, diese aber durch OC nicht hinlänglich beschrieben werden konnte. Sie untersuchten die Möglichkeiten, den Commitment-Focus zu verschieben, z.B. auf den Beruf, die Führungskraft, das Team, die Kunden, die Karriere, der Beschäftigungsform oder auch Veränderungen (Felfe, 2008, S. 83 ff.). Auch in dieser Arbeit wurde diese Problematik relevant. Unter Punkt 4.2 *Konzeption der Befragung* gehe ich darauf und auf theoretische Hintergründe detailliert ein.

Da die Erhebung auf diesen Ansätzen des Commitments basiert und um die Übersichtlichkeit zu wahren, werden Ausführungen zu anderen Modellen und Theorien dazu ausgespart, die z.B.

Commitment als Konstrukt aus Identifikation, Bindung und Leistung betrachten. Es sei auf die entsprechende Literatur (vgl. z.B. Johnson, 1991; Morgan & Hunt, 1994) verwiesen.

3.3 Erklärungsmuster aus der Principal-Agent-Theorie (auch Agenturtheorie)

Eigentlich wird die Principal-Agent-Theorie heute zumeist angewendet auf am Gewinn ausgerichtete Unternehmen oder Organisationsformen (vgl. Imberger, 2003). Da Premium sich als eines ihrer Ziele gesetzt hat, als wirtschaftliches System im Kollektiv zu funktionieren, soll diese Theorie hier beschrieben und im späteren Verlauf auf Premium angewendet werden, um sie so relativ vergleichbar zu machen mit den Unternehmensformen des gängigen marktwirtschaftlichen Ansatzes. Um die Übertragung dieser komplexen Theorie auf Premium in seiner besonderen Beschaffenheit zu erleichtern, werden in einem Exkurs unter 3.3.2 einige Anwendungsbeispiele gegeben.

3.3.1 Grundidee

Die Principal-Agent-Theorie befasst sich mit der Ausgestaltung der Auftragsbeziehung zwischen dem Agent als Auftragnehmer und dem Principal als Auftraggeber. Hierbei geht sie davon aus, dass sich die Akteure als individuelle Nutzenmaximierer verhalten, Interessensdivergenzen bestehen und in der Regel Informationsasymmetrien zugunsten des Agent vorliegen. Unter der Annahme eines grundsätzlich opportunistisch agierenden Agenten und seines höheren Informationsstandes bezüglich Arbeitseinsatz und konkreter, den Unternehmensprozess begleitender Umweltsituation, besteht ein Interessenkonflikt, der diese Principal-Agent-Beziehung kennzeichnet (vgl. Hartmann-Wendels, 1992, S. 413). Die Principal-Agent-Theorie versucht eine Lösung für die

Problematik dieser Delegationsbeziehung aufzuzeigen. Aus ihr erfolgt ein Anreizsystem zur Milderung des Konfliktes zwischen Principal und Agent (vgl. Elschen, 1991, S. 1005). Mit ihrer Hilfe wird versucht, Handlungen des Agents zum Schaden des Principals auszuschließen. Danach soll der Agent z.B. keinen Anreiz mehr haben, Kapital in unangemessener Höhe für seinen eigenen Konsum auszugeben (vgl. Eisenhardt, 1989, S. 58; Elschen, 1991, S. 1004 f.). Die Bemessungsgrundlage muss konform zum Zielsystem des Principal sein. Jede zusätzliche Verpflichtung, den Agent am Ergebnis zu beteiligen muss mit Vorteilen für den Principal verbunden sein.

Ökonomisch bedeutsame (Negativ-) Folgen dieser Principal-Agent-Problematik sind Wohlfahrtsverluste aufgrund der Verhaltensabweichungen des Agenten, nicht-wertschöpferische Aufwendungen für Kontrolle auf Seiten des Principlas sowie Kosten der Vertrauensbildung (Garantiekosten) auf Seiten des Agenten. (Agency Costs).(Picot, et al. 2003).

In der hier betrachteten Principal-Agent-Beziehung können vier Grundtypen der informationsasymmetrischen Informationsverteilung vor und nach Vertragsabschluss bestehen (vgl. Karmann, 1992, S. 558).

1. Im Vorfeld besteht Unsicherheit über die Qualifikation und Eignung des Sprechers. Die Eigner sind daran interessiert aus den verfügbaren Bewerbern die Fähigen auszusuchen. Nach Vertragsabschluss löst sich die Unsicherheit auf, da die Fähigkeiten festgestellt werden können. Zur Selektion kann Signalling oder Screening benutzt werden. Signalling bedeutet, gute Bewerber geben sich freiwillig als solche zu erkennen, um einen überdurchschnittlichen „Marktpreis" zu erzielen. (vgl. u.a. Riley, 1975). Screening heißt, Vertragskomponenten wie

Festlegung von Zielvereinbarungen werden mit in die Vertragsangebote aufgenommen. So wird der Bewerber veranlasst, durch die Auswahl eines Angebotes seine Fähigkeiten zu offenbaren (vgl. Spence, 1974).

2. Ist der Vertrag zwischen Principal und Agent abgeschlossen, bestehen die Probleme des so genannten Moral Hazard (vgl. Eisenhardt, 1989, S. 61), was so viel wie moralische Versuchung bedeutet. Es beschreibt im Grunde die Situation, in die ein Individuum gerät, wenn sein Ziel oder Wunsch von dem einer höheren Instanz, also z.B. der Allgemeinheit, abweicht. Moral Hazard droht, wenn die Situation anstatt zur Durchsetzung des Instanzeninteresses zugunsten des eigenen Vorteils ausgenutzt wird (vgl. z.B. Picot et al., 2003). Der Principal ist nicht vor bewusst oder unbewusst schädigendem Verhalten der Agents gefeit. Um das zu vermeiden, bietet es sich an, z.B. die Mitarbeiter durch langfristige Verträge zu binden, Belohnungssysteme bzw. Sanktionen einzuführen oder sich Verfügungsrechte zu sichern.
3. Hidden Information: Der Principal kann im Nachhinein die Entscheidung des Agent nachvollziehen, aber nicht, in welcher Umweltsituation er reagieren musste. Ein Urteil über die Angemessenheit des Verhaltens fällt daher schwer.
4. Hidden Action: Dem Principal ist es im Nachhinein nicht möglich, die Agent-Entscheidung und die Umweltsituation zu eruieren. Ein unbefriedigendes Ergebnis kann nicht auf seine Ursache zurückgeführt werden und so bleibt die Leistung für den Principal verborgen.

Führt man als Reaktion ein Anreiz-, Informations- oder Kontrollsystem ein, sind bei der Gestaltung die dadurch entstehenden Kosten zu berücksichtigen. Laut Jensen & Meckling (1976) bestehen diese aus Kosten für die Vertragsbindung des

Agents (bonding costs), der Kontrolle durch den Principal (monitoring costs) und des entgangenen Nutzens (residual loss) durch die Unmöglichkeit einer Realisierung der Optimallösung.

Im Laufe der letzten drei bis vier Jahrzehnte hat sich eine große Vielfalt an Principal-Agent-Modellen entwickelt. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass es sowohl Modelle mit mehreren Principals und / oder Agents als auch Modelle mit beidseitigen Informationsasymmetrien, d.h. Informationsvorsprüngen auch zugunsten des Principal, gibt. (vgl. z.B. Jost, 2001, S. 12-23.)

3.3.2 Exkurs: Anwendung auf die Premium-Sprecher-Struktur

Um die Theorie zu verdeutlichen, wird im Folgenden anhand von Beispielen erläutert, wie Arbeitsprozesse innerhalb Premiums aus Sicht der Principal-Agent-Theorie beschrieben werden können. Es wird angenommen, das Kollektiv habe die Position des Principals und die Sprecher die der Agents inne. Als Kollektiv werden alle Kollektivisten (als Judikative und Exekutive) der Einfachheit halber zusammengefasst, weil kein Management oder Führungsgremium o.ä. bei Premium existiert.

Eine wie oben beschriebene asymmetrische Informationsverteilung zugunsten des Agenten, des Sprechers, kann in dieser Beziehung darin bestehen, dass er im Gegensatz zum Kollektiv Kenntnisse um Städte, Kneipen, kurze Anfahrtswege, Kontakte o.ä. in seinem Zuständigkeitsbereich hat. Macht er beispielsweise keine oder keine planmäßigen Kundenbesuche, die ein Teil seiner Arbeitsleistung und von Seiten des Principals, des Kollektivs, vorgesehen sind, bringt ihm dies einen Vorteil in Form von geringerem Arbeitsleid. Für Premium ist dies ineffizient.

Mit Hilfe von Anreizen kann versucht werden, solche oder andere Handlungen des Agents zum Schaden des Principals auszuschließen. Es gilt also herauszufinden, welche Faktoren den Sprecher dazu veranlassen, hidden action, information oder intentions zu vollziehen, wie sie sich im Falle der Sprecher zum Kollektiv äußert und welche Anreize sie unterstützen, zu Gunsten des Kollektivs zu arbeiten.

Wie äußern sich die genannten Problemkonstellationen? Wenn im Zuständigkeitsbereich eines Sprechers keine neuen Abnehmer für Premium Cola oder Bier in den Bestelllisten erscheinen, kann dies insofern ein Beispiel für hidden information sein, als dass das Kollektiv keine oder eingeschränkte Kenntnisse über die dortigen Absatzmöglichkeiten vorfindet. Darin besteht der Informationsvorteil zugunsten des verantwortlichen Sprechers. Das Kollektiv kann im Nachhinein das Ergebnis nachvollziehen, aber nicht, in welcher Umweltsituation der Sprecher reagieren musste, z.B. ob wenig Kneipenauswahl oder eine hohe Etablierung anderer Getränke herrscht, es ein einkommensschwacher Bezirk ist o.ä. Ein Urteil über die Angemessenheit des Verhaltens fällt daher schwer.

Von Hidden action, wonach es dem Kollektiv möglich wäre, weder die Entscheidung(en) des Sprechers noch die Umweltsituation zu eruieren und die eigentliche Leistung des Sprechers somit verborgen bleibt, kann man beispielsweise sprechen, wenn ein Händler als Abnehmer abspringt und nicht erkennbar ist, ob es an mangelnder Betreuung durch den Sprecher oder an anderen Umständen gelegen hat.

Es gibt Empfehlungen, wonach hidden intentions vor Arbeitsantritt durch eine Mitarbeiter-Auswahl, das beschriebene Screening, aufgedeckt werden sollen. Die Fähigen sollen ausgesucht werden. Diese Möglichkeit steht Premium aufgrund der Philosophie und der Struktur nicht oder nur modifiziert zur Verfügung, da der Beitritt jedem Interessierten offen stehen soll. Auf dem Jahrestreffen 2009 wurde im Rahmen von Projektarbeiten diesbezüglich ein modifiziertes Vorgehen beschlossen. Danach wird zukünftig bei Projektausschreibung ein Abgabezeitpunkt angegeben, sodass Interessierte sofort einschätzen und signalisieren („signalling") können, ob sie sich die Bewältigung zutrauen oder nicht. Vielleicht kann da heraus irgendwann ein auf die Sprecher-Auswahl angepasster Ansatz entwickelt werden.

Bleibt noch das Problem des Moral Hazard aufgrund unterschiedlich verteilter Information und eigennützigen Handelns. Premium praktiziert bereits, in dem Versuch aktive Sprecher auch kurzfristig zu belohnen, die Auszahlung eines Sofortbonusses in Höhe von 23,21 Euro (entsprechend dem Wert einer "Dankeskiste") für jeden neu überzeugten Kunden. Alternativen dazu wären z.B. eine Erweiterung des monetären Anreizansatzes, Gestaltung anderer Anreize oder eine Veränderung des Informations- bzw. Kontrollsystems.

Diese Ideen stoßen auf Grenzen und Probleme:

- Eng kalkulierte und knapp vorhandene Ressourcen mindern monetäre Anreizmöglichkeiten.
- Andere Anreize müssen - ggf. individuell - eruiert werden, damit sie Wirkung zeigen können (Elschen, 1991, S. 1008).
- Das Informationssystem Premiums basiert auf der totalen Transparenz. Kennzahlen, Beschlüsse und Meinungsaustausch sind, da online, jederzeit einsehbar und leben von der Nutzung und Beteiligung ihrer Nutzer. Verbesserungsmöglichkeiten

liegen daher vermutlich im Verhalten der Nutzer. Ihre Zahl ist groß und Verhalten und Motivation sehr individuell.

- Ein Kontrollsystem widerspräche der kollektiven Philosophie der hierarchielosen bzw. –schwachen Organisationsführung. Es würde bedeuten, dass jemand die Macht erhält, andere zu kontrollieren und infolgedessen zu beurteilen und ggf. zu sanktionieren.

3.4 Erklärungsmuster aus der Anreiz-Beitragstheorie

In der Psychologie ist die Annahme vorherrschend, dass Menschen ihr Verhalten, bewusst und unbewusst, nach ihrem persönlichen Nutzen ausrichten. Damit ist natürlich nicht immer der finanzielle Nutzen gemeint, sondern alle einer Person lohnenswert erscheinenden, um den Zielzustand des persönlichen Vorteils zu erreichen (vgl. Kühn et al., 2006).

Die Anreiz-Beitragstheorie wendet diesen allgemeinen Gedanken auf Mitarbeiter an (s. Barnard, 1938; Hentze, 1990; Nick, 1974). Für das Unternehmen bedeutet das in der Konsequenz, dem Mitarbeiter Anreize zu schaffen, die ihm als für sich Nutzen bringend erscheinen, damit er sich im Gegenzug für das Unternehmen engagiert. In einer simplen Form kann dies die Entlohnung darstellen. Die Anreiz-Beitragstheorie geht zurück auf Barnard (1938), Simon (1947) sowie Simon, Smithburg und Thompson (1950). Sie haben darin den Begriff des organisationalen Gleichgewichts geprägt, der die subjektive „Berechnung" von Anreizangebot und Leistungsbeitrag beinhaltet. Als Anreize werden alle von der Organisation angebotenen monetären und nicht-monetären Leistungen angesehen wie Führungsstil, soziale Kommunikation, angenehmes Arbeitsklima u.a., die einen Beitrag des Mitarbeiters erwarten lassen.

Dabei haben die Mitarbeiter vier Möglichkeiten auf gebotene Anreize zu reagieren:

1. Eintrittsentscheidung: Positives Kosten-Nutzen-Kalkül führt zum Eintritt in die Organisation.
2. Teilnahmeentscheidung: Positives Kosten-Nutzen-Verhältnis führt zur Aufgabenerfüllung durch Einsatz eigener Fähigkeiten.
3. Austrittsentscheidung: Negative Nutzenbilanz oder Nutzen einer Handlungsalternative ist höher (z.B. Unternehmenswechsel).
4. Kompensationsentscheidung: Negative Nutzenbilanz ohne Austritt, weil Unternehmenswechsel mit hohen Kosten verbunden oder Nutzenbilanz im anderen Unternehmen noch schlechter wäre oder keine Wechselchance besteht.

Jedes Individuum verfügt über eine andere Motivstruktur. Die Bemessung des persönlichen Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts wird von aktuellen Bedürfnissen bestimmt, was letztlich das entsprechende Verhalten (mit-) entscheidet. Im Hinblick auf personalwirtschaftliche Gestaltung ist es unerlässlich, Methoden zur Beobachtung und Messung von Anreizen und Beiträgen zu entwickeln. Anreizwirkungen können beispielsweise anhand von Leistungsbeurteilungen oder Indikatoren wie Verbundenheit bemessen werden, wie es diese Arbeit für Premium durchführt. Anhand der Kenntnisse um die individuelle Nutzenstruktur kann darauf aufbauend ein Anreizsystem geschaffen werden, das das Mitarbeiterengagement weckt, aufrechterhält und steigert und so ein organisationales Gleichgewicht herstellt. Unter effizientem Kosteneinsatz kann so ein optimal hoher Nutzen für den Mitarbeiter *und* das Unternehmen erreicht werden (vgl. Hentze, 1995, S. 66ff.).

Kritisch ist zur Anreiz-Beitragstheorie anzumerken, dass die Komplexität durch Hinzuziehen weiterer Situationsvariablen und Persönlichkeitsmerkmale ergänzt werden muss. Gelöst ist auch nicht hinreichend das Problem der Nutzenerfassung. (vgl. z.B. Staehle, 1990, S. 383).

3.5 *Zusammenfassung der theoretischen Begrifflichkeiten*

Kollektive Unternehmen werden in der Alternativen Ökonomie als selbst verwaltete Unternehmen, kurz SVB, bezeichnet. Sie bilden eine organisierte Arbeitsgruppe, die demokratische Partizipationsmöglichkeiten, die neutralisierte Eigentumsform, Kostendeckung statt Gewinnmaximierung und Dezentralisierung anstrebt. Organisationales Commitment ist ein situations- und tätigkeitsübergreifendes Konstrukt zur Beschreibung der Bindung eines Mitarbeiters an die gesamte Organisation, ihre Ziele und Kultur. Es lässt sich auf drei Ebenen betrachten: Emotionales (affektiv), abwägendes (kalkulativ) und normatives Commitment.

Laut Principal-Agent- und Anreiz-Beitragstheorie strebt jeder Mitarbeiter nach dem persönlichen Nutzenmaximum. Dabei geht es aus Sicht des Unternehmers bei der Principal-Agent-Theorie darum, Anreizsysteme zu schaffen, um den Mitarbeiter daran zu hindern, die unterstellte Informationsasymmetrie zu seinen Gunsten auszunutzen und somit dem Unternehmen, dem Principal, damit zu schaden. Die Anreiz-Beitragstheorie geht von einer bewussten oder unbewussten Kosten-Nutzen-Kalkulation des Mitarbeiters aus. Für das Unternehmen gilt es, die individuelle Bemessungsstruktur zu eruieren, um ein darauf abgestimmtes Anreizsystem zu schaffen, aufgrund dessen der Mitarbeiter sich motiviert fühlt, unternehmensförderlichen Einsatz zu bringen.

Diese theoretischen Erklärungen bieten die Grundlage aufgrund derer die Befragung zur Klärung der Ausprägung des Commitments bei Sprechern konzipiert, durchgeführt und ausgewertet worden ist. Das anschließende Kapitel stellt diesen Prozess ausführlich dar.

4. Explorative Befragung zum Commitment bei Premium anhand von Experteninterviews mit Sprechern

Die Ergebnisse, die diese Erhebung hervorbringt, sollen eine Aussage treffen über das Commitment-Empfinden der befragten Sprecher. Anhand der Ergebnisse in den Kategorien, mit deren Bildung und Aussagewerten sich dieses Kapitels eingehend befasst, wird ein Überblick gegeben, wo Bindungselemente, -potenziale und -schwächen liegen. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Principal-Agent- und der Anreiz-Beitragstheorie wird zunächst ein Teil des aktuellen Sprecher-Bestands auf ihr Commitment hin analysiert, also ihre emotionale, abwägende und normative Verbundenheit im Kollektiv festgestellt. Ziel ist es, die vorherrschenden Bedingungen wie Opportunismuswerte der Mitarbeiter und Anreizwerte des Kollektivs, festzuhalten

4.1 Methode: Experten-Interview

Nach Beschreibung Mayrings (2002) geht das Experteninterview in der Grundstruktur auf das problemzentrierte explorative Interview zurück, d.h. nach Sondierungsfragen am Anfang folgen Leitfadenfragen, und es ergeben sich im Gespräch, nach Aufbau einer Vertrauensbeziehung, weitere Fragen (Mayring, 2002, S. 67 ff.). Nach der Transkription ist am Ende das Ziel die Auswertung in Form einer Inhaltsanalyse. Die qualitative Methode wurde gewählt, weil sie grundsätzlich ein möglichst effektives Abbild der Wirklichkeit darstellen soll. Um die Faktoren zu erheben, die den Sprechern in ihrem Commitment-Empfinden relevant sind, eignet sich keine Methode, die innerhalb solcher Faktoren Intensitäten misst. Es geht erst einmal darum, die „Welt" der Sprecher zu erfassen, bevor sie in ihren Ausmaßen gemessen wird (vgl. Flick, 2002, S. 143).

4.2 Konzeption

Die flexible Arbeitsweise der Sprecher – vorwiegend Online-Recherche bzw. im Außendienst direkt vor Ort bei potentiellen Kunden und bei freier Zeiteinteilung – spricht wegen des zu erwartenden hohen Aufwands gegen eine Erhebung durch Beobachtung. Es ist fraglich, ob über beobachtbare Phänomene des Konstruktes Commitment ausreichend Erkenntnisse über dessen Gesamtsituation gewonnen würden. Es geht nicht um die Deskription einer Lebenswelt (Legewie 1987), sondern darum, die Sicht der im „Feld" agierenden Subjekte verstehen zu wollen (Bergold und Flick, 1987). Daher wurde auch die Möglichkeit einer Gruppendiskussion verworfen, weil Hemmnisse oder Kritik in einer solchen Diskussion ggf. tabuisiert und zurückgehalten würden (vgl. Mayring, 2002). Dazu kommt, dass die logistische Herausforderung, die das Vorhaben bei den in drei deutschsprachigen Ländern aktiven Sprechern beinhaltet, zum Scheitern der Umsetzung hätte führen können.

Als geeignetes Instrument erwies sich die mündliche face-to-face- bzw. telefonische Befragung aufgrund der resultierenden technischen (Aufnahme), ökonomischen (Zeit, Geld) und methodischen (Anonymität etc.) Vorteile (vgl. Rössl & Fink, 2009). Kosten und Aufwand bei persönlichen Besuchen lägen außerhalb des Rahmens dieser Bachelor Thesis. Ebenso wäre die Anonymität nicht mehr gegeben. Die Qualität und Einfachheit der digitalen Aufnahme der Telefonate über Skype war sehr gut.

4.2.1 Stichprobe

Als Interviewpartner habe ich Sprecher gewählt, d.h. die Handelsvertreter von Premium. Sie bilden aufgrund des Anreizsystems aus monetären Gewinnmöglichkeiten, allerdings in nicht-existenz-

erhaltendem Umfang, eine geeignete Stichprobe, um nutzenmaximierte Bindungsmotive in monetäre und andere wie z.B. auf soziale Bedürfnisse gründende zu unterteilen. Diesen Aspekt bieten die anderen Mitglieder Premiums nicht. Gerade unter Heranziehung der Principal-Agent-Theorie ist jedoch dieser Gesichtspunkt von zentraler Bedeutung in dieser Befragung.

Die Gesamtstichprobe beträgt nach offiziellen Angaben 44 eingetragene Sprecher. Dank einer Verwaltungshilfskraft Premiums und über öffentlich einsehbare Adresseinträge auf dem Online-Board konnten davon 35 Email-Adressen ermittelt werden. Eine repräsentative quantitative Befragung dieser Größe wäre voraussichtlich aufgrund des befristeten Zeitrahmens dieser Ausarbeitung mit Einbußen in der Qualität in Vorbereitung, Durchführung oder Auswertung einhergegangen. Daher wurden die Sprecher in einer personifizierten Anfrage-Email gebeten, an der Erhebung freiwillig teilzunehmen. Neben drei Empfangsfehlermeldungen gingen fünf positive Antworten von Sprechern ein, an der Studie teilzunehmen. Weitere zwei meldeten sich ca. zwei Wochen später. Meine Erhebung hatte ich zu dem Zeitpunkt abgeschlossen, weswegen die beiden als Interviewpartner nicht mehr aufgenommen wurden. Zwei weitere Teilnehmer wurden direkt angesprochen. In der Stichprobe waren letztlich sieben sowohl aktive als auch inaktive Sprecher, Sprecher mit gleichzeitigem Händler-Hintergrund und Zuständigkeitsgebieten in Süd-, Mittel- und Norddeutschland. Die Stichprobe ist insofern positiv heterogen und erhöht damit die Repräsentativität der Gruppe. Hinsichtlich des Geschlechts besteht eine Dominanz der männlichen Befragten mit sechs gegenüber einer Teilnehmerin. Dies entspricht in etwa der Gesamtverteilung innerhalb der Gruppe der Premium-Sprecher (44 Personen gesamt, davon drei Frauen). Die Altersstruktur liegt bei der Stichprobe zwischen 22 und 41 Jahren.

Über die Altersstruktur der Sprecher-Gesamtpopulation kann aufgrund fehlender Daten keine Aussage gemacht werden. Die Repräsentativität wird aufgrund von Schätzungen einiger informell dazu befragter Premium-Mitglieder angenommen.

4.2.2 OCQ

Porter et al. (1974) bzw. Mowday et al. (1979) haben einen Fragebogen zur Messung des Organisationalen Commitments, den Organizational Commitment Questionaire (OCQ), entwickelt. Reliabilität und Validität des Tests sind in den letzten Jahrzehnten mehrfach bestätigt worden (Felfe, 2008, S. 35) und laut Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) war der OCQ mit einem Anteil von 52% der Studien bis dato das am häufigsten verwendete Instrument zur Messung von Affektivem Organisationalem Commitment. (vgl. Mathieu und Zajac, 1990). Aus diesem wissenschaftlich fundierten Fragebogen habe ich im Hinblick auf Struktur, Philosophie und Besonderheiten der Organisation Premium offene Fragen abgeleitet, um so möglichst frei assoziierte und unbeeinflusste Antworten der Sprecher erhalten zu können.

Zur Auswahl geeigneter Items habe ich mich an der Überprüfung durch Ammon (2006) orientiert, die den OCQ in ihrer Untersuchung verwandt und die drei Aspekte Affektives, Kalkulatives und Normatives Commitment durch 24 Items in den Gütekriterien als sehr verlässlich bestätigt hat (Ammon, 2006, S. 25). In einer weiteren Arbeit wurden die Items durch Chalupa (unter Scholz, 2007) erarbeitet und auf Reliabilität, Validität und Trennschärfe hin geprüft und positiv bewertet (Chalupa, 2007, S. 112 ff.).

Drei Beispiel-Fragen des OCQ:

1. Affektives Commitment: Ich spreche gern mit Außenstehenden über die Organisation XY.
2. Kalkulatives Commitment: Zu viel in meinem Leben würde zerstört werden, wenn ich mich jetzt entscheiden würde. die Organisation XY zu verlassen.
3. Normatives Commitment: Einer der Hauptgründe, warum ich weiter für das Unternehmen arbeite, ist, dass ich glaube, dass Treue gegenüber dem Arbeitgeber wichtig ist, und deshalb fühle ich mich verpflichtet zu bleiben.

„Organisationales Commitment" scheint als Konstrukt nur in Teilen auf Premium übertragbar zu sein, da Subdimensionen wie „high sacrifices" und „low alternatives" nicht erheblich sind für Sprecher: Die Ergebnisse zeigen hohe Korrelationen dieser Variablen mit Einkommen und Abhängigkeit von der Firma (Felfe, 2008, S.82). Diese Situation besteht für die Befragten nicht. Da dieses Problem schon in anderen Fällen aufgetreten war, haben Meyer et al. (1993) ihr Drei-Komponenten-Modell auf andere Foci übertragen und ihr Instrument zur Messung des Organisationalem Commitment auf Commitment gegenüber der Tätigkeit und den Beruf erweitert („Occupational Commitment" vgl. z.B. Felfe, 2008, S. 83ff.). Andere Forschungsansätze betrachten weitere Foci wie Commitment gegenüber dem Beruf, gegenüber der Führungskraft, dem Team und dem Kunden, gegenüber der eigenen Karriere, der Beschäftigungsform usw. (ebd.). Sie stießen dabei auf das Problem, dass bei Entnahme von Items aus dem OCQ, evtl. unterschiedliche Aspekte von Commitment in den Vordergrund gerückt werden anstatt Differenzen des Commitments bezüglich unterschiedlicher Foci. Bei Beibehaltung der Items und nur Verschiebung der Foci kommt es wiederum vermutlich zu sehr ähnlichen Einschätzungen der Dimensionen. Ersetzt man

in der Befragung einfach die Bezugssysteme, setzt also „Ihre Organisation" anstelle von „Ihre Tätigkeit" o.ä., lassen sie sich dennoch empirisch hinreichend differenzieren (vgl. Felfe, 2008).

Aus 16 selektierten Items wurden offene Fragestellungen mit Bezug auf die Organisation Premium formuliert. Ihre Qualität wurde anhand eines Interviews mit einem aktiven Sprecher überprüft. Aufgrund der Ergebnisse dieses Pre-Tests wurde die Auswahl, Reihenfolge und Formulierung einiger Items nochmals verändert. Die Antworten aus dem Pre-Test flossen in die Auswertung mit ein.

4.2.3 Untersuchungsinstrument

Die qualitativen Daten für diese Studie wurden in einem persönlichen, z.T. telefonisch durchgeführten teil-standardisierten Einzelinterview erhoben. Das Interview besteht insgesamt aus 16 offenen, halb-strukturierten Fragen zum Konstrukt Commitment. Die Interviews dauerten zwischen 20 und 45 Minuten, und die Aussagen wurden sowohl schriftlich protokolliert als auch digital aufgezeichnet und anschließend am Computer transkribiert. Die Auswertung wird als qualitative Inhaltsanalyse vorgenommen (vgl. Mayring, 2008). Ausführlicher wird sie im Folgenden beschrieben.

4.3 Auswertung der Befragungen

Im Folgenden möchte ich zum einen auf die zugrunde gelegten Gütekriterien eingehen und im Anschluss meine Vorgehensweise detailliert erläutern, um mein Vorgehen nachvollziehbar und möglichst überprüfbar zu machen.

4.3.1 Gütekriterien

Da qualitativer Forschung nach wie vor oft Vorwürfen von mangelnder Überprüfbarkeit ihrer Ergebnisse gegenübersteht (vgl. z.B. Mayring 2002), ist es umso wichtiger, sie regel- und theoriegeleitet zu vollziehen, um die Analyseschritte zur Forschungsfrage systematisiert und überprüfbar zu machen. Nach Mayring (2008): „Der grundlegende Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse ist nun, die Stärken der quantitativen Inhaltsanalyse beizubehalten und auf ihrem Hintergrund Verfahren systematischer qualitativ orientierter Textanalyse zu entwickeln." (Mayring, 2008, S. 42). Die klassische Methodenlehre teilt die Gütekriterien ein in Maße der Reliabilität, Validität und Objektivität. Mit Reliabilität bezeichnet man die Zuverlässigkeit im Sinne von „Stabilität und Genauigkeit der Messung sowie der Konstanz der Messbedingungen" (Friedrichs, 1973, S. 102). Validität ist das Maß der Gültigkeit, die sich darauf bezieht, „ob das gemessen wird, was gemessen werden sollte" (Friedrichs, 1973, S. 100). Objektivität ist die intersubjektive Nachprüfbarkeit. Sie ist gegeben, wenn die Untersuchung unabhängig vom Durchführenden zu gleichen Ergebnissen führt (vgl. Nachtigall & Wirtz, 2006, 17).

Die Reliabilität wurde auf zweifache Art versucht herzustellen. Zum einen durch mehrfache selbst durchgeführte Re-Tests, indem zeitliche Intervalle von mehreren Tagen während der Codierungen und ggf. Neucodierung integriert und immer wieder von derselben (ursprünglichen) Version ausgegangen wurde. Zum anderen indem die Ergebnisse verglichen und für die finale Auswertung nur Übereinstimmungen aufgenommen wurden. Die abweichenden Codierungen wurden überprüft und in neu geschaffene Kategorien einsortiert, so dass möglichst wenig Information verloren ging. Eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise erfolgt innerhalb dieses Kapitels.

Die Validität ist durch den theoretisch fundierten Unterbau des Konstruktes gewährleistet. Die Items sind angelehnt an den vielfach in den Gütekriterien bestätigten OCQ von Mowday et al. (1979).

Positiv beeinflusst hat die Objektivität der Studie, dass die Kategorien nach möglichst intersubjektiven Merkmalen klar definiert und innerhalb dessen ebenso die Gewichtungen beschrieben worden sind. Damit wurden gute Voraussetzungen für personenunabhängige, also objektive Auswertungsergebnisse geschaffen.

In der Inhaltsanalyse hat aufgrund der oft begrenzten Möglichkeit der Anwendbarkeit von Methoden zur Gütekriterien-Überprüfung wie Parallel-Test, Split-Half (Reliabilität) oder Vorhersagevalidität und Extremgruppen (Variabilität) die Interkoder-Reliabilität eine besondere Bedeutung. Dabei bearbeiten mehrere Inhaltsanalytiker denselben Text, und ihre Ergebnisse werden verglichen. Aufgrund begrenzter zeitlicher, personeller und fachlicher Ressourcen konnte diese Maßnahme nicht durchgeführt werden. Durch die oben genannte Re-Testung und Feedbackgespräche über Vorgehen und Inhalte mit Außenstehenden sind aber gute Bedingungen für ein zufrieden stellendes Maß an Reliabilität geschaffen worden.

Auch am Gütekriterium der Interkoderreliablität wird Kritik geäußert. Zum Beispiel, dass Interpretationsunterschiede zwischen Analytikern bei Textmaterial immanent seien (vgl. Lisch & Kriz, 1978). Deshalb gibt es für die qualitative Forschung die Diskussion über eigene Gütekriterien (vgl. z.B: Flick, 1987; Mayring, 1990), wozu ich aber auf die vorhandene Literatur verweise (s. z.B. ebd.).

4.3.2 Vorgehensweise

Angelehnt an die Grounded Theory-Methodik von Glaser und Strauss (1967/1998) und die Inhaltsanalyse von Mayring (2008)

wurde anhand der transkribierten Interviewprotokolle eine systematische Codierung der Interview-Aussagen vorgenommen. Der Prozess des Codierens soll, ausgehend von den Daten, in einem Prozess der Abstraktion zur Entwicklung von Untersuchungsergebnissen bzw. ganzen Theorien führen. Dabei werden dem empirischen Material Codes, also Begriffe, zugeordnet, die zunächst möglichst nahe am Text und später immer abstrakter formuliert sein sollen. Kategorisierung meint in diesem Vorgehen die Zusammenfassung von solchen Begriffen zu Oberbegriffen und die Herausarbeitung von Beziehungen zwischen Begriffen und Oberbegriffen bzw. Kategorien und Oberkategorien. Am Ende dieser Reduktionsphase wird überprüft, ob die als Kategoriensystem zusammengestellten Aussagen das Ausgangsmaterial noch repräsentieren. Alle ursprünglichen Phrasen müssen im Kategoriensystem aufgehen (Flick, 2002, S. 258-259; Mayring, 2008, S. 62). Man kann nach Flick das Abstraktionsniveau noch einmal erhöhen und die Interpretationsschritte neu durchlaufen, so dass ein noch reduzierteres Kategoriensystem entsteht. Stattdessen habe ich, orientiert an Mayring (2008), eine Gewichtung der Äußerungen in drei Abstufungen vorgenommen: 30 für geringe Übereinstimmung mit der Kategorie-Definition, 60 für eine mittelmäßige und 90 für eine hohe bis sehr hohe Übereinstimmung. Ziel dessen war, differenzierte Auswertungsaussagen anstellen zu können. Dazu nahm ich zum einen eine generelle Definition für die starke Ausprägung einer Kategorie vor und in einem zweiten Schritt die inhaltliche Kennzeichnung der einzelnen Kategorien. Die generelle Definition beinhaltet:

- wörtliche Nennung oder adäquate sinngleiche Äußerung („Ich stehe dahinter" statt „Ich identifiziere mich damit" für Kategorie Identifikation)

- klare (objektiv erkennbare) positive Stellungnahme
- keine einschränkenden Ausführungen
- Häufigkeit der Aussage (identische Zuordnung und Wertung nur 1x pro Frage)

Konkrete Beispiele der Kategorienmerkmale sind: Kategorie Nicht-monetärer Vorteil: Dazu zählen Aussagen, die direkt den eigenen nicht-monetären Vorteil beschreiben wie „Es macht Spaß.", „Es ist toll, sich aussuchen zu können, wen man anspricht.", „Vorteil ist für mich natürlich die sehr bewusste Freiheit.". Für die Kategorie Identifikation sind es Aussagen wie „dahinter stehen", „ich bin Teil des Ganzen".

4.3.3 Eigene Systematisierung bei der Auswertung

Die Codierungen wurden mehrmals daraufhin untersucht, inwiefern sie Aussagen über persönliche Einstellungen der Interviewten darstellen. Ebenso wurden die Gewichtungen mehrfach auf die korrekte Zuordnung hin überprüft. Um die Verteilung festzustellen, wurde ausgezählt, wie viele Personen insgesamt Nennungen in einer Kategorie hatten und anschließend, wie ihre Aussagen gewichtet wurden. Darauf folgte die Auszählung aller Aussagen einer Person insgesamt und pro Kategorie. Diese wurden zu den Auszählungsergebnissen der anderen Befragten in Relation gesetzt. Dabei wurde die Aussagekraft dahingehend unterschieden, in welchem Maß die Kategorie gar nicht oder direkt abgefragt wurde. Beispielsweise sind die Teilnehmer direkt nach ihrem Gefühl von Verpflichtung gefragt worden, nicht jedoch nach ihrem Motiv des Protests, daher ist die hohe Verteilung in dieser Sparte umso aussagekräftiger. Der Gehalt einer Aussage erhöhte sich außerdem umso mehr, je mehr Interviewpartner den Aspekt insgesamt anführten und nochmals bei wörtlicher oder sinngemäßer Nennung. Konsequenzen dieses Verfahrens waren:

1. Es wurden Extremwerte festgestellt und „Ausreißer" überprüft.

2. Antwort-Kummulationen wurden ggf. relativiert.

3. Es wurden Typisierungen der Teilnehmer vorgenommen und ihre Tendenzen in die Commitment-Matrix eintragen.

4.4 Ergebnisse

Laut Mayring (2002) ist die quantitative Auswertung ein sehr wichtiger Teil der qualitativen Inhaltsanalyse. Mit Hilfe ihrer systematischen Erarbeitung wird die Interpretation wissenschaftlich überprüfbar. Darüber hinaus bleibt die anspruchsvolle Aufgabe, die qualitativen Inhalte des Gesagten zu erkennen, Zusammenhänge offenzulegen, Erkenntnisse und Aussagen über die Welt der Befragten zu gewinnen (vgl. Mayring, 2002).

Im Folgenden wird die Stichprobe anhand ihrer demographischen Daten vorgestellt. Anschließend werden die quantitativen Ergebnisse erklärt und eine Deutung der Resultate vorgenommen.

4.4.1 Die demographischen Daten

Verteilung Geschlechter: 6 Männer, 1 Frau

	Alter	Sprecher seit	Aktiver Zeitraum	Status	genannte Aufgaben des Sprechers
IP 1	28	2006	bis heute	Aktiv	(nicht abgefragt)
IP 2	23	April 06	bis heute	Aktiv	Recherche, Akquise
IP 3	41	2005	bis heute	Aktiv	Akquise
IP 4	22	2007/2008	1 Jahr	Nicht-Aktiv	Philosophie, Recherche, Akquise, Betreuung, Service
IP 5	36	2005	1 1/2 Jahre	Nicht-Aktiv	Recherche, Akquise, Betreuung, Service
IP 6	38	2008	bis heute	Aktiv	Philosophie, Recherche, Akquise, Betreuung, Premium-Vertretung
IP 7	41	Februar 09	bis heute	Aktiv	Akquise, Betreuung, Philosophie

Abb.3: Demographische Daten der Befragten
(Quelle: Eigene Darstellung)

Vor Beschreibung der Ergebnisse sei angemerkt, dass Interviewpartner 5 - die Interviewpartner sind im weiteren Verlauf mit IP abgekürzt - im Gesamtvergleich jeweils relativ knapp geantwortet hat. Er hat dadurch nur 19 kategorisierte Zuordnungen erhalten. Im Gegensatz dazu hat IP 4 grundsätzlich längere Ausführungen gegeben und daher eine hohe Rate an Kategorie-Zuordnungen. Insgesamt liegen die kategorisierten Aussagen aller Interviewpartner exklusive IP 5 zwischen 29 und 49 in absoluten Zahlen.

Gegen die Entscheidung, IP 5 als Ausreißer aus der Auswertung herauszurechnen sprach, dass er in ausschlaggebenden Kategorien, die aufgrund von Nennungshäufigkeiten einen Aussagewert für die Stichprobe enthielten, Zuordnungen erhalten hat und er damit dennoch als Indikator für die Gesamtverteilung tauglich ist. Er hat vorwiegend in solchen Kategorien keine Aussagen gemacht, in denen auch andere IP wenige oder keine Zuordnungen bekommen haben.

4.4.2 Die quantitativen Ergebnisse

Insgesamt wurden 259 Codierungen in 26 Kategorien sortiert. Diese Kategorien wurden der Übersichtlichkeit halber durch einen inhaltlichen Oberbegriff, z.B. *Identifikation*, *Stolz* und *Moral* zu *Interne Faktoren*, nochmals zusammengefasst, jedoch darin nicht erneut quantitativ ausgezählt. Zur Erinnerung: Nennungen, die zweifelsfrei eine Einstellung in einer Kategorie ausdrücken wurden durch 90 gewichtet.

IP	Aussagen gesamt		Größte Häufigkeit in Kategorien
1	35	=	Monetärer Vorteil (Kalk)
2	47	=	Identifikation (Aff), Protest (Aff), Monetärer Vorteil (Kalk)
3	36	=	Identifikation (Aff), Monetärer Vorteil (Kalk), Mitbestimmung (Aff), Wirtschaftlichkeit (Aff), Werte allg. (Aff).
4	49	=	Identifikation (Aff), Mangel an Kohäsion (Aff), Verantwortung (Aff), Verpflichtung (norm)
5	19	=	Kritik an Organisationsführung (Aff), Verpflichtung (Norm) (max. 3 Aussagen)
6	29	=	Identifikation (Aff) (Divergenz Wertegrundgerüst (max. 3 Aussagen)
7	29	=	Identifikation (Aff) und Monetärer Vorteil (max. 3 Aussagen)

Abb. 1: Übersicht der größten Nennungshäufigkeiten in den Kategorien
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Kategorien *Identifikation*, *Protest* und *Nicht-monetärer Vorteil* wurden den Aussagen aller sieben Teilnehmer zugeordnet.

Protest: Für die Kategorie Protest wurden Aussagen mit 90 gewichtet wie „es (denen) beweisen" als Organisationsziel. Insgesamt wurden von 13 Aussagen 8 mit 90 gewichtet, die von sechs Personen getroffen worden sind. Die Relevanz des Wertes Protest ist für die Mehrheit der Stichprobe objektiv erkennbar.
Zwischenfazit: Die Kategorie Protest *hat eine hohe Aussagekraft durch objektiv feststellbare Relevanz aufgrund häufiger definierter Nennungen.*

Identifikation: Die Kategorie Identifikation wurde insgesamt am häufigsten überhaupt zugeordnet. Es wurde nicht direkt abgefragt und auch nicht wörtlich genannt. Entsprechende Aussagen wurden unter dieser Kategorie zusammengefasst.

Für die Kategorie Identifikation wurden Aussagen mit 90 gewichtet wie „dahinter stehen", „ich bin Teil des Ganzen". Die 90er-Gewichtung haben die Aussagen von fünf Personen erhalten. Insgesamt wurden von 28 Aussagen 19 mit 90 gewichtet.

Zwischenfazit: *Die Kategorie* Identifikation *hat eine hohe Aussagekraft durch Vielfachzuordnung bei breiter Verteilung auf die Antworten*.

Nicht-monetärer Vorteil: Die Kategorie Nicht-monetärer Vorteil wurde indirekt abgefragt, durch die Items 5 (Inwiefern erhoffst du dir positive Effekte / Auswirkungen aus deinem Engagement?), 8 (Welche Vor- oder Nachteile bietet dir die selbstständige Arbeitsstruktur?) und 11 (Wo siehst du Vor- oder Nachteile des Entlohnungssystems für Sprecher?). Alle IP haben Aussagen mit hoher Kategorien-Übereinstimmung.

Für die Kategorie Nicht-monetärer Vorteil wurden Aussagen mit 90 gewichtet wie „Es macht Spaß.", „Es ist toll, sich aussuchen zu können, wen man anspricht.", „Vorteil ist für mich natürlich die sehr bewusste Freiheit". Insgesamt wurden von 18 Aussagen 13 mit 90 gewichtet mit sehr gleichmäßiger hoher Verteilung, wobei jeder IP mindestens zwei mit 90 gewichtete Aussagen gemacht hat.

Zwischenfazit: Die Kategorie Nicht-monetärer Vorteil *hat eine hohe Aussagekraft durch eine hohe, gleichmäßige Gewichtungsverteilung.*

Zusammenfassend kann festgestellt werden, Identifikation ist führend in der absoluten Nennungshäufigkeit, wurde aber nicht direkt genannt, sondern zugeordnet. Protest ist in der objektiven

Nennungshäufigkeit am auffälligsten, wobei es unaufgefordert und eindeutig geäußert wurde. Die Kategorie Nicht-monetärer Vorteil ist hervorstechend in der Gewichtung, also in der Stärke des Ausdrucks der eigenen Meinung. D.h. emotionale (Identifikation), wertebasierte (Protest) und kalkulative Verbundenheit (Nicht-monetärer Vorteil) ist quantitativ jeweils stark vorhanden, aber in ihren Ausprägungen weitgehend unterschiedlich. Mit Protest und Identifikation überwiegt zusammengenommen das Affektive Commitment.

Kategorien, zu denen 6 IP etwas gesagt haben, sind *Monetärer Vorteil, Mitbestimmung*, *Fairness*, *Soziale Gerechtigkeit, Verpflichtung*.

Monetärer Vorteil: Zur Kategorie Monetärer Vorteil haben sechs IP geantwortet. Nach Identifikation gab es dort mit 21 die meisten Nennungen. Davon haben 14 die Gewichtung von 90 erhalten. Man könnte zum voreiligen Schluss kommen: Es wurden damit eindeutige, nach monetärem Nutzen strebende Opportunismus-Absichten geäußert. ABER: Nur 4 der sieben Personen haben 90er-Gewichtungen. IP 1, 2 und 3 haben zusammengerechnet 15 der 21 Aussagen gemacht und stellen damit knapp 72 % der Gesamtaussagenmenge. D. h. es bildet nicht zwangsläufig eine Aussage über die generelle monetäre Motivation der Sprecher ab. Zumal neben den drei erwähnten nur IP 7 Aussagen mit 90er-Gewichtung hatte. IP 4 und IP 6 haben 60 oder weniger gewichtete Zuordnungen. IP 5 hat keine Äußerung zum Monetären Vorteil gemacht.

Mitbestimmung: Die durchaus hohe Relevanz des Themas Mitbestimmung spiegelt sich neben der Nennung durch 6 IP in deren Gewichtung. Jede Person hat eine Aussage mit hoher Übereinstimmung (90er-Gewichtung) gemacht.

Soziale Gerechtigkeit: Rückschlüsse auf die Relevanz der Kategorie Soziale Gerechtigkeit können aus der Tatsache gezogen werden, dass keine der 6 aussagenden IP eine Nennung mit geringer Übereinstimmung (30) hat, sondern alle mindestens eine Übereinstimmung von 60 vorweisen.

Verpflichtung: Sechs von sieben IP haben eine Aussage zur Kategorie Verpflichtung gemacht. IP 1 wurde dazu nicht direkt befragt. Alle anderen haben mindestens eine mit 90 gewichtete Aussage zugeschrieben bekommen. Dabei haben vier von sechs Personen auch ohne direkt nach ihrem Verpflichtungsgefühl gefragt worden zu sein, eine Aussage dazu gemacht. IP 7 hat die Frage nach einem Gefühl der Verpflichtung gegenüber Premium als Einziger verneint. Jedoch sagt auch er während des Interviews: „Wenn man sich für etwas entscheidet, muss man es machen. So wie bei jedem anderen Job einfach auch." (Transkript von IP 7, S. 3, Z. 32).

Zusammenfassung:

- Allen IP ist ihr nicht-monetärer Vorteil sehr wichtig.
- Dabei wird sehr häufig Bezug auf Identifikation (mit dem Wertesystem Premiums) genommen.
- Als Subkategorien mit häufiger wörtlicher Nennung treten Protest, Mitbestimmung, soziale Gerechtigkeit und Fairness auf.
- Sechs von sieben IP (dabei lag IP 1 noch ein anderer Fragebogen vor) haben ein sehr hohes Verpflichtungsgefühl gegenüber Premium, außer in einem Fall. Aussagen dazu wurden auch auf indirekte Abfrage hin gemacht.
- Sechs von sieben IP machen insgesamt 21 Aussagen bezüglich des monetären Vorteils. Allerdings stammen die 14 Aussagen mit 90er-Gewichtung dabei von (nur) vier Personen. Die Aussagen der zwei anderen IP zeigen eine geringere Ausprägung.

Mängel- oder Negativ-Kategorien:

Mangel an Werte-Übereinstimmung: Die stark besetzte Kategorie Mangel an Werte-Übereinstimmung wurde in einem zweiten Schritt differenziert in die Subkategorien Kritik an Organisationsführung und Divergenz zum Wertegrundgerüst. In beiden haben sechs Personen unterschiedlicher Zusammensetzung Nennungen gemacht. 14 Aussagen (2 x 30, 3 x 60, 9 x 90er-Gewichtung) gab es im Sinne von Kritik an der Organisationsführung. Die mit 90 gewerteten Aussagen verteilen sich auf fünf IP. Fünf IP zeigten in zehn Äußerungen Divergenzen zum Wertegrundgerüst Premiums. (3 x 30, 4 x 60, 3 x 90er-Gewichtung). Von den fünf IP machten drei eine mit 90 gewichtete Aussage.

Eigener Nachteil: Fünf IP sehen in der Arbeit für oder mit dem Kollektiv eigene monetäre oder nicht-monetäre Nachteile. Das bedeutet, sie haben in einer subjektiven Kosten-Nutzen-Kalkulation in der Arbeit mit Premium tatsächliche oder mögliche Nachteile für sich entdeckt. In der Kategorie Eigener Nachteil machten sie elf Aussagen mit einer Gewichtungsverteilung von 2 x 30, 3 x 60 und 6 x 90, wobei alle fünf eine 90er-Aussage haben.

Mangel an Kohäsion: Fünf IP vermissen Kohäsion bzw. Unterstützung durch das Kollektiv. Sie machten in der Kategorie Mangel an Kohäsion 9 Aussagen mit der Gewichtsverteilung 2 x 30, 4 x 60 und 3 x 90.

Mangel an emotionaler Verbundenheit: Mangel an emotionaler Verbundenheit ließen vier Befragte in insgesamt sechs Äußerungen erkennen. Dabei wurden drei mit 30er- und drei mit 90er-Gewichtung codiert, dabei von jeweils drei unterschiedlichen Personen.

Mangel an Alternativen: Das aus dem OCQ übernommene Item zu Mangel an Alternativen im Rahmen des Kalkulativen Commitments hat nur eine Person bestätigt. Die Aussage hat nur eine Gewichtung von 30. Daher scheint dieser Faktor irrelevant für die Premium-Sprecher zu sein. Das mag vor allem darauf beruhen, dass die Sprecher-Tätigkeit größtenteils auf freiwilligem Engagement beruht und es daher keine Alternativen zu Premium als „Arbeitgeber" gibt.

Sehr niedrige Ausprägungen (Aussagen von 2 IP oder weniger)

Kohäsion: Kohäsion wurde von nur zwei IP, IP 1 und 2, positiv erwähnt mit den Gewichtungen 90, 60, 60. Parallel äußerten diese und IP 4 sich auch in der Kategorie Gemeinschaft, so dass es auch hier lediglich insgesamt nur drei Aussagen mit der Gewichtung 90, 60, 60 gab. Im Gegenzug weisen, wie oben beschrieben, fünf Befragte in neun Aussagen auf eine mangelnde Kohäsion im Kollektiv hin.

Linkspolitische Einstellung: Zwei Personen haben eine linkspolitische Einstellung als Einflussfaktor genannt. Die Gewichtungen liegen bei 30 und 90. Das ist vor dem Hintergrund der Ausprägungen in der Kategorie Protest erstaunlich gering. Obwohl sie sich als Kollektiv verstehen, scheint diese Motivation nicht politisch motiviert zu sein. Da die Geschichte Premium nicht auf einen politischen Ursprung zurückgeht, kann dieses Ergebnis ohne Aussagekraft sein. Interessant ist jedoch, inwiefern die Befragten bzw. die Mitglieder insgesamt sich in kollektiven (Unternehmens-) Strukturen auskennen und sich ihnen verbunden fühlen. Davon abhängig wird es zukünftig zur Orientierung dienen oder womöglich demontiert (s. dazu auch S. 14 f.).

Ursprungsgeschichte: Die Ursprungsgeschichte wurde von zwei IP mit 30er-Gewichtung genannt. Die IP stützen sich auf Protest, aber wenig auf die Ursprungsgeschichte oder auf politische Hintergrundideen.

Stolz: Nur zwei der Befragten empfinden nach eigener Aussage Stolz über ihr Engagement bei Premium. IP 4 macht dazu zwei Äußerungen mit hoher Übereinstimmung, also 90er-, IP 2 mit 60er-Gewichtung.

Umwelt / Emission: Bemerkenswert erscheint noch der relativ niedrige Grad an Erwähnung des Themas Umwelt bzw. Emissionen. Obwohl ein festgelegter Umsatzanteil an ein Umweltprojekt fließt und es auch in anderen Arbeitsschritten Berücksichtigung und damit Anteil am Wertesystem Premiums hat, erwähnten nur vier IP diese Richtung überhaupt, jeweils nur einmal. Die Ausprägungen waren zwei Mal gering (30) und zwei Mal mittelmäßig (60). Heißt das, es herrscht zu diesem Thema keine enge Verbindung?

Zusammenfassung:

- Fünf IP nannten eindeutige Kritik an der Organisationsführung.
- Fünf IP zeigten in zehn Äußerungen Divergenzen zum Wertegrundgerüst Premiums, dabei in fast gleichmäßiger Verteilung in den Gewichtungsskalen.
- Fünf IP erkennen in der Arbeit für Premium auch einen subjektiven Nachteil.
- Fünf IP vermissen Kohäsion bzw. Unterstützung durch das Kollektiv, allerdings in recht unterschiedlicher Gewichtung. Passend dazu wird Kohäsion nur von zwei IP positiv erwähnt.
- Eine linkspolitische Einstellung und die Ursprungsgeschichte scheinen für sehr wenige Befragte ein verbindendes Element

zur Organisation darzustellen – sie wurden jeweils von nur zwei Personen genannt.

- Umwelt und Emission erwähnen vier IP, jeweils einmal und in einer maximalen Ausprägung von 60.

4.5 Kritische Methodenreflexion

Als Problem ist auch bei dieser Untersuchung, wie es bereits Felfe (2008) und andere reflektiert haben, die Unsicherheit aufgetreten, ob eine Verschiebung des Focus statt gefunden hat. Der Grund dafür läge in der Auswahl der Items aus dem OCQ, die heuristisch vorgenommen wurde und dadurch nicht die Validität des Originals gewährleistet. Es wurde dabei darauf geachtet, dass die Fragen zu einem gleichmäßigen Anteil aus allen drei Bereichen entnommen wurden. Vor allem aber wurde bei ihrer Umformulierung zu offenen Fragen weitestgehend versucht, keine Antworttendenz in eine affektive, kalkulative oder normative Richtung zu implizieren. Die Antwortanzahl im affektiven Bereich ist dennoch sehr viel höher als in den anderen Sektoren. Dies lässt zwei Schlüsse zu: Entweder die Fragen haben die tatsächliche Situation dargestellt, nach der das Affektive Commitment der Sprecher die vorherrschende Form der Bindung bildet. Oder die Fragen waren nicht ausbalanciert und haben eine Antworttendenz in diese Richtung gefördert. Evtl. bleibt auch als dritte Möglichkeit die Vermengung aus beidem.

In der Auswertung ist der affektive Bereich durch detaillierte Kategorisierungen sehr differenziert lesbar, wohingegen die Ergebnisse zu Kalkulativem und Normativem Commitment kaum präzise Aussagen durch Subkategorien zulassen. Diese Vorgehensweise wurde während der Bearbeitung für sinnvoll erachtet, im Hinblick auf die Beantwortung der Frage, ob das Commitment opportunistisch geprägt ist oder nicht. Jedoch könnte dem entgegengestellt werden,

dass sich darin evtl. zeigt, dass dieser Bereich mit einer größeren Beachtung und Genauigkeit überprüft worden ist und die anderen Bereiche deswegen weniger Nennungen verzeichnen, da sie weniger Subkategorien zugewiesen bekommen haben. Um diese Problematik zu klären, wäre ein Re-Test durch eine andere Person zweckmäßig und kann vielleicht durch eine folgende Bachelor Thesis geleistet werden.

5. Diskussion der Ergebnisse

Auf die quantitative folgt in diesem Kapitel die qualitative Auswertung. Darin werden die Befragten anhand ihrer Daten in einer Matrix verortet, anschließend typisiert und interpretiert, auch unter Hinzuziehung der beiden Theorien. Zusammengenommen entsteht daraus ein Bild der subjektiven Welt der verschiedenen Persönlichkeiten, das Aufschluss gibt über ihre Commitment-Situation innerhalb Premiums und Möglichkeiten für Handlungsempfehlungen eröffnet.

5.1 Interpretation der Daten

Nach der detaillierten Betrachtung der Kategorien erfolgte eine Analyse der befragten Personen. Anhand der Häufigkeit und Gewichtungen ihrer Aussagen in Affektiven und Kalkulativen Commitment-Codierungen konnten sie in unten stehende Matrix verortet werden. Normative Commitment-Faktoren habe ich aufgrund ihrer geringen Aussagekraft außen vor gelassen.

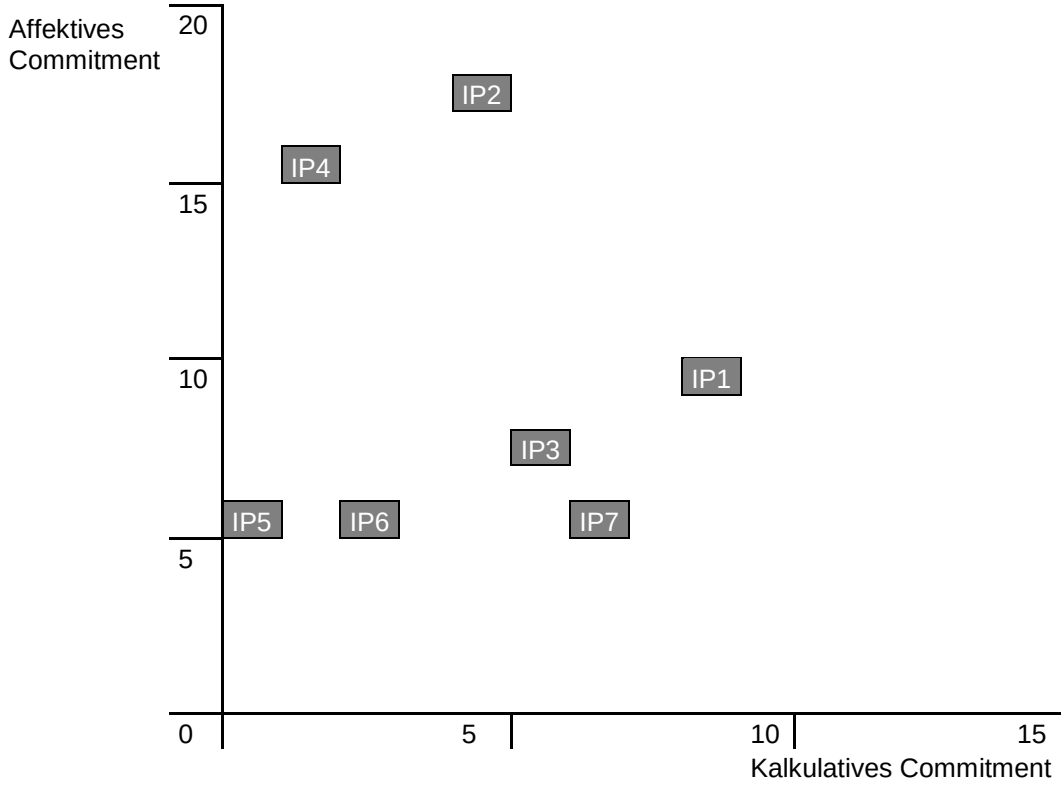


Abb.4: Affektives / Kalkulatives Commitment-Matrix (Quelle: Eigene Darstellung)

Parallel zur Einordnung in die Commitment-Matrix wurde zur Komplexitätsreduzierung der Daten eine Typisierung der Interviewpartner aufgrund ihres Antwortverhaltens vorgenommen:

IP 1 – der die-Welt-im-Kleinen-verbessernde Kapitalist

IP 2 – der „Wir beweisen denen, dass es anders geht"-Identifizierte (mit einem System, das trotzdem Geld bringt)

IP 3 – der „Wär doch schön, wenn's klappt"-Handelsvertreter

IP 4 – der „Ich wollte, wenn ich könnte"-Zauderer

IP 5 – der „Im Grunde bin ich bei Euch"-Kritiker

IP 6 – der leistungsbewusste Cola-Fan mit Verbesserungsanspruch

IP 7 – der „Die Idee gemeinsam groß machen"-Geschäftsmann

Diese Komprimierung illustriert die Heterogenität der Aussagen der Befragten. Und doch zeigen sie auch aufschlussreiche Gemeinsamkeiten. Die Sprecher identifizieren sich mit den Aufgaben und dem Kollektiv, bezeichnen ihre Arbeit nicht nur als einen Job. Sie fühlen sich dem Kollektiv verbunden, geben durchweg eine hohe Identifikation mit der Organisation an. Jedoch wird auch Kritik geübt und Verbesserungspotenzial gesehen.

Während der Auswertung sind zwei Kategorien geschaffen worden, die nicht in den Ergebnissen auftauchen, weil sie keine Aussage zum Commitment bergen. Für die Interpretation der Ergebnisse könnten sie aber Aufschluss bieten, gerade bezüglich Mängelhinweisen oder Kritik. Die beiden Kategorien bergen zum einen Bedürfnisse und Wünsche der Befragten gegenüber dem Kollektiv und zum anderen ihre direkten Aussagen zu Uwe Lübbermann. Ersteres wurde im Gegensatz zum zweitem in einem Item abgefragt. Demnach weisen die Wünsche der fünf IP in eine ähnliche

Richtung. Genannt werden Bedürfnisse nach mehr Verbindlichkeit, Struktur, Richtlinien und Unterstützung. Was genau stellen sie sich darunter vor und wie kann darauf reagiert werden?

Zur Eingrenzung sollen bereits bekannte Ergebnisse herangezogen werden: Bekannt ist, dass

1. die IP alle ein hohes Affektives Commitment aufweisen,
2. zahlreiche Aussagen zu Kritik an der Organisationsführung vorliegen,
3. die Ausprägungen in der Kategorie Nicht-monetärer Vorteil Hinweise auf eine allgemeine opportunistische Neigung geben.

Aus Sicht der Anreiz-Beitragstheorie ist eine nahe liegende Schlussfolgerung, Anreize zu schaffen, die ihren Opportunismus zufrieden stellen und ihre emotionale Verbundenheit weiterhin aufrechterhalten.

Um diese Anreize zu eruieren bedarf es der Rekonstruktion der subjektiven Welt der befragten Sprecher. Der folgende Abschnitt will dies anhand einer qualitative Analyse der unter Punkt 4.4 beschriebenen Ergebnisse leisten.

Protest wird häufig und wörtlich bzw. sinngemäß von den IP als Commitment-Impuls genannt. Protest nährt sich entweder aus einer gemeinsamen Geschichte oder aus einer (oft politischen) Anschauung heraus, oder er richtet sich gegen einen gemeinsamen Gegner. Da in den Kategorien Ursprungsgeschichte und Linkspolitische Einstellung sehr wenige Nennungen gemacht wurden, fallen diese als signifikante Motive für die Stichprobe der Premium-Sprecher weg. Bleibt die Frage nach dem gemeinsamen Gegner. Er scheint nicht ganz klar. Des Öfteren fielen in den Interviews Aussagen wie „Wir wollen wachsen, um zu beweisen, dass es in der BWL auch anders geht." (Transkript von IP 1, S. 2,

Z. 19). Doch der Protest richtet sich dabei nicht gegen spezielle Unternehmen - afri-cola habe man es bereits bewiesen: „afri-cola spielt keine Rolle mehr. Premium Cola hat sich emanzipiert." (Transkript von IP 2, S. 3, Z. 43) -, sondern manifestiert sich eher in den alternativen Geschäftspraktiken. Ihnen gemeinsam ist also das durch eine Protesthaltung motivierte Commitment. Doch ist diese ungerichtet. Sie scheinen sich bewusst zu sein, dass dies ein wichtiger Teil ihres gemeinsamen Wertegerüstes ist, aber nicht wofür es dient. Dies könnte ein Erklärungsansatz dafür sein, dass viele der Befragten Wünsche nach mehr Richtungsweisung oder Struktur äußern.

Es sei eine Annahme aus Sicht der Anreiz-Beitragstheorie gewagt, die da sei: Die (befragten) Sprecher Premiums sind sich unklar darüber, welche Ziele die Organisation verfolgt. Dies behindert sie daran, sich stark dafür zu engagieren, da sie zum einen nicht wissen, ob das Ziel oder zumindest die Richtung ihren eigenen Wünschen entspricht und zum anderen, inwiefern das Ziel erreichbar ist und sie somit den notwendigen Einsatz dafür veranschlagen können. Laut Chalupa (2007) sind guter Informationsfluss und Zielklarheit von Visionen Grundvoraus-setzungen, um Opportunisten wirkungsvolle Anreize zu bieten (vgl. Chalupa, 2007, S. 64 f.). Dies scheinen zumindest die IP zu bestätigen, die hohe Werte in monetären Vorteilsansprüchen aufweisen (und z.T. in Wirtschaftlichkeit). Sie zeigen ebenfalls besonders hohe Werte in ihrer Identifikation mit Premium. Ihre Ziele sind instrumenteller Natur und damit konkret und messbar. Nebenbei bemerkt sind diese IP in ihren Verkaufsgebieten sehr engagiert und weisen hohe Umsatzzahlen vor. Auch Felfe (2008) meint, wirtschaftlicher Erfolg steigere tendenziell eher die Identifi-kation (Felfe, 2008, S. 89), einer Determinante von Commitment.

Jedoch haben die anderen Befragten dem monetären Aspekt keine oder kaum Bedeutung beigemessen. Wie reagieren sie auf die (hypothetische) Ziellosigkeit? Fünf IP beschreiben eine Tendenz im Kollektiv oder geben Hinweise auf eine eigene Neigung dazu, Uwe Lübbermann als Richtungsweiser zu betrachten. Eine Deutung ginge dahin zu vermuten, dass der Mangel an Wissen sozusagen „aufgefüllt" wird durch Vertrauen in die Aussagen und Überzeugungen Lübbermanns. Indem sie darauf vertrauen, dass Lübbermann die richtigen Entscheidungen trifft (dadurch, dass er ihrer Meinung nach besser informiert ist), verringern sie ihre Dissonanz, also die Diskrepanz zwischen den Werten, an die sie glauben und ihrem tatsächlichen Verhalten (vgl. Aronson et al., 2008, S164 f.).

Die beschriebenen Reaktionen stimmen überein mit denen der in der Anreiz-Beitragstheorie konstatierten. Danach können im Falle eines Anreiz-Beitragsungleichgewichtes erhöhte Kontrolle (messbare monetäre Ergebnisse) und mehr Information (Orientierung an der Person Lübbermann) ein verbessertes Verhältnis bewirken. Ein dritter wichtiger Aspekt sind daneben adäquate Anreize.

Mehrfach erhoben die IP während der Befragung Kritik an der Organisationsführung. Gleichzeitig haben sie dem Thema Mitbestimmung durch ihre Aussagen einen hohen Rang eingeräumt. Sie wollen kollektiv arbeiten, d.h. egalitär und partizipativ. Sie sind sich demnach dessen bewusst, dass sie selbst die Organisationsführung in der Hand haben. Um die Determinanten festzustellen, die sie trotzdem anscheinend daran hindern, die Organisationsprozesse so zu gestalten, dass sie zufrieden stellend funktionieren, hilft womöglich die Betrachtung schwach ausgeprägter Kategorien im affektiven Bereich. „Schwache Ausprägungen in Affektivem Commitment deuten auf Potenziale (Ansatzpunkte) hin." (Felfe,

2008, S. 131): Neben den Kategorien Ursprungsgeschichte und Linkspolitische Einstellung war dies Kohäsion. Rössl und Fink (2009) nennen organisationale Unterstützung als bestimmendes Merkmal zur Commitment-Förderung (vgl. auch Felfe, 1008, S. 142). Gerade diese wird aber mehrfach als mangelhaft beanstandet und auch die geringen positiven Nennungen in den Kategorien Kohäsion und Gemeinschaft deuten auf einen als gering empfundenen sozialen Zusammenhalt hin. Es existiert kaum reelle Gemeinschaft. Sie existiert vor allem virtuell. Persönlich kennen sich die Kollektivisten zum Großteil nicht. Können sie dann als Unternehmen diese Werte leben? Soziale Gerechtigkeit, Aufrichtigkeit, also respektvoller Umgang miteinander oder „soziales Wirtschaften" stehen bei ihnen im Vordergrund; auch Mitbestimmung, Organisationsbelange gemeinsam zu entscheiden. Wie kann man jemandem gegenüber Verpflichtung zeigen, den man nicht kennt? Wie kann man jemandem vertrauen, den man nie gesehen hat? „Die eigene Absicht zu kooperieren und die Erwartung, daß auch die anderen Gruppenmitglieder kooperieren, korrelieren positiv. Sich im Sinne der gemeinschaftlichen Sache zu verhalten, setzt somit das Vertrauen in vergleichbare Intentionen der Mitbeteiligten voraus." (Müller & Nachreiner, 1981, S. 284). Gerade wenn sich täglich neue Mitglieder eintragen können, wird Köhäsion immer wieder gestört. Die Entwicklung von Gruppenzugehörigkeitsgefühl wird erschwert, weil ihr Bezugsobjekt, die Gruppe, sich kontinuierlich wandelt. Die Rolle der eigenen Person wird ständig verändert und schafft Raum für Unsicherheit. Vielleicht kann dies als Erklärung dafür dienen, dass von keinem der Teilnehmer auch nur ansatzweise davon gesprochen wurde, dass er „zu viel investiert habe, um auszusteigen". Dies ist eine Kategorie, die ein wichtiger Bestandteil des Kalkulativen Commitment im OCQ wiedergibt. Man könnte es so deuten, dass die Sprecher bewusst keinen ihnen zu hoch erscheinenden Einsatz bringen

wollen, weil ihnen der zu erwartende Rückfluss zu gering erscheint. Dieser kann instrumentell berechnet sein oder relationär, also durch erlebte Beziehungen. Der Kohäsion abträglich ist ggf. auch der Aspekt, dass auf die (erfolgreiche) Arbeit als Sprecher i.d.R. keinerlei Rückmeldung, kein Feedback durch andere Mitglieder erfolgt. Das kann frustrierend sein und die Motivation und das individuelle Commitment schwächen (Felfe, 2008, S. 84ff.). IP 4 erwähnt, dass er die Arbeit als Sprecher aufgegeben hat, weil er das Gefühl hatte, nicht über die benötigten Kompetenzen zu verfügen. Welche das waren, hat er erst während der Arbeit gespürt und Unterstützung aus dem Kollektiv vermisst.

Trotzdem zeigt die Stichprobe auffallend hohes Affektives Commitment. Die Befragten scheinen nicht das Gefühl zu haben, aus Pflichtgefühl bei Premium bleiben zu sollen, wie es hohe Ausprägungen bei Normativem Commitment zeigen würden. Daher kann das Kollektiv und muss dadurch, dass das Unternehmen (noch) nicht mehr als einen Zuverdienst bieten kann, andere Anreize bieten als finanzielle. Angenommen, es sei so: im Grunde bestimmt das Handeln der Sprecher – auf völlig unterschiedliche Weise – ihr Opportunismus. Glaubt man Chalupa (2007) leisten Opportunisten eine hohe Beitragsqualität, zeigen hohen Leistungswillen und Engagement. Opportunisten sind zu großer Leistung bereit, wenn sie sich davon etwas versprechen. Das Kollektiv kann aus einem hohen Opportunismus bei Sprechern seine Vorteile ziehen (Chalupa, 2007, S.140). Opportunisten nehmen eine höhere Anreizqualität wahr (ebd.. Sie werden dabei besonders durch Anreize im Bereich Mitwirkung, Arbeitsinhalt und Handlungsspielraum angesprochen (ebd.).

Es scheint also insgesamt so zu sein, dass Organisationales Commitment vor allen in affektiver Ausprägung vorhanden ist,

was sehr gut ist, da es nach den hinlänglichen Erkenntnissen Voraussetzung für eine langfristige Bindung ist. Um ihr Commitment und damit ihr Engagement für Premium zu erhöhen, bedürfen die Befragten mehr Verflechtung auf der persönlichen Ebene, zu den Individuum, die das Kollektiv bilden. Dadurch würden Beziehungen persönlicher und damit Vereinbarungen verbindlicher. Auf dieser Ebene sind Verabredungen über gemeinsame Ziele wesentlich einfacher zu erreichen und damit wären gute Voraussetzungen für ein verstärktes Engagement geschaffen.

5.2 Ergebnisse und Interpretationen unter dem Blickwinkel der beiden Theorien

Würden die Ergebnisse eine Bestätigung der Principal-Agent-Theorie andeuten, dass also die Sprecher gegebene Vorteile wie Informationsvorsprung etc. zu ihren Gunsten ausnutzten, hieße die Konsequenz, die Kontrolle über die Handlungen der Sprecher in ihrer Sprechertätigkeit für Premium zu erhöhen; denn nur so kann die Informationsasymmetrie verringert werden. Dies würde der Philosophie Premiums entgegenlaufen. Ich sehe für diese Annahme keine Belege. Zwar ist der Opportunismus in der Stichprobe wie beschrieben erkennbar, ist aber deutlich verdichteter in Affektivem als im Kalkulativen Commitment. Das spricht dafür, im Sinne der Anreiz-Beitragstheorie Anreizsysteme zu schaffen, die den Sprechern und dem gesamten Kollektiv zugute kommen und die Entwicklungsmöglichkeiten auf allen Seiten fördert.

5.3 Zusammenfassung der Interpretationen

Die Bindung an Premium aufgrund gemeinsamer Werte und Prinzipien entspricht der emotionalen, der affektiven Ebene. Sie ist in der Stichprobe stark vertreten. Premium scheint als normative Organisation viele Werte und zentrale Überzeugungen ihrer Mitglieder zu verkörpern. Gleichwohl dient sie mehreren seiner Sprecher in utilitaristischer Funktion zur Durchführung eigener Interessen Einige Befragte zeigen, damit korrelierend, eine ausgeprägte instrumentelle, kalkulative Bindung an Premium, die an sich stärker durch Kosten-Nutzen-Erwägungen bestimmt ist als beim Affektiven Commitment. Wenn diese Sprecher annehmen müssen, dass ihre eingesetzten Kosten und Anstrengungen den Ertrag des Engagements übersteigen, dürfte von ihnen, je nach Ausprägung ihrer emotionalen, wertebasierten Verbundenheit, abnehmendes Engagement zu erwarten sein (vgl. Felfe, 2008). In ihrem Fokus steht ein Zugewinn, der monetärer Natur sein kann, aber auch nicht-monetärer Art, z.B. durch Errungenschaften wie, ‚es denen zu beweisen, dass Premium wirtschaftlich erfolgreich arbeitet'. Die Ergebnisse zeigen, die Gerechtigkeitsüberzeugungen, die laut der Auswertung für diese Stichprobe Motivation ist, sich bei Premium zu engagieren – verkörpert durch Werte sozialen Wirtschaften wie Fairness, Soziale Gerechtigkeit, Mitbestimmung –, lässt sich nicht völlig vom Eigeninteresse abgrenzen.

5.4 Handlungsempfehlungen

„Handle so, dass möglichst viele Mitglieder ihre objektiven Interessenlagen durch die Kooperative berücksichtigt finden, die Kooperative ihrerseits dabei aber wettbewerbsfähig bleibt." (Draheim, 1972, S. 8).

Aufgrund der Ergebnisse besteht die Frage, ob eine geeignete Steuerungsmöglichkeit existiert, um die Mitarbeiterbindung bei Premium zu verstärken. Dabei sind vor allem drei Dinge zu berücksichtigen: die spezifischen Bedürfnisse und Motive der Zielgruppe, die beschränkten Ressourcen und die besondere Philosophie Premiums.

Premium funktioniert als sehr dynamische Kooperationsgemeinschaft. Um sicherzustellen, dass die Sprecher und die Mitglieder generell ihr Engagement weiterhin im positiven Verhältnis zu den gebotenen Anreizen wahrnehmen, sollte sich um eine Verminderung von Kooperationsmängeln bemüht werden. Da die Identifikation, wie die Ergebnisse zeigen, bei allen Befragten hoch ist, sollte eine zukunftsorientierte Ausrichtung auf dem traditionellem Wertesystem basierend und unter Beibehaltung der Ursprungsidee manifestiert werden. Jede Maßnahme ist zu prüfen, ob sie ökonomisch und zwischenmenschlich „passt" (Lipfert, 1986, S. 77). Durch klare Kommunikation und Verständigung über (neue) Ziele und bestehende Werte wird den Beteiligten Orientierungshilfe gegeben. Insofern passt der Beschluss des Jahrestreffens gut, die Unternehmenspersönlichkeit des Kollektivs verstärkt auf Online-Plattformen zu präsentieren, d.h. per Blogs, Twitter, Communities, Social Media u.a. Diese Form ist sehr kostensparend für Anbieter und Nutzer, flexibel gestaltbar, lebt vom Engagement der Mitglieder, bietet Transparenz und ist zeitgemäß. Es bietet die Chance, dass sich die Identität der Organisation schärft, indem die Beteiligten sich vernetzen, kommunizieren und Premium repräsentieren. Das kann die persönlichen Beziehungen untereinander stärken und zur Kohäsion beitragen. Ein als angenehm empfundenes Klima steigert nachweislich das Commitment (Felfe, 2008, S 142). Gleichzeitig schafft die Transparenz die Voraussetzung für eine Wahrnehmung von außen für den „Wert" der Kooperationsbeziehungen (Lipfert, 1986).

Ein großer Anreiz, den ein Kollektiv bietet, sind positive Interaktionssynergien. Dieser Vorteil kann als Anreiz weiter ausgebaut und genutzt werden. Momentan werden Anregungen aus der Mitgliederschaft aufgegriffen, diskutiert und z.T. umgesetzt. Premium kann denjenigen eine Plattform verschaffen, die ihre Ressourcen zur Verfügung stellen wollen und damit Premium, sich selbst und anderen einen Gewinn verschaffen. Beispielswiese als Trainer für Weiterbildungen wie Zeitmanagement, Nachhaltigkeit, Website-Gestaltung, Buchhaltung, PR oder Gastronomie. Wo Veranstaltungen wie Verköstigungen von Cola, Bier, Kaffe o.ä. verabredet werden oder ein Forum eine übersichtliche Form einer Anlaufstelle für die Fragestellungen der Mitglieder ist. Themen, die auch über die Arbeit für Premium hinaus für den Einzelnen relevant sind und Förderung des Einzelnen beitragen. Ein gutes Beispiel für einen erfolgreichen Synergieeffekt stellt das Engagement eines Webdesigner dar, der sich auf der Website Premiums über deren Unansehnlichkeit beschwerte. Lübbermanns Antwort, er könne ja mal einen Änderungsentwurf vorschlagen, setzte er prompt um, so dass nun eine neue, ästhetische Website steht, Premium einen neuen Kollektivisten hat und der Webdesigner ein bereichertes Portfolio.

Die beschriebenen Vorschläge bedeuten Mehraufwand. Die Befragten wünschen sich einhellig mehr Verbindlichkeit und bemängeln gleichzeitig zum Großteil Unterstützung. Vielleicht ist ein produktiver Lösungsweg die Bildung überschaubare Mitglieder-Teilgruppen, die sich für die einzelnen Themenbereiche verantwortlich zeichnen. So wäre Umfang und Art des Engagements weiterhin frei gestaltbar. Gleichzeitig fällt die Bildung einer Gemeinschaft möglicherweise einfacher und die Verbindlichkeit damit leichter. Je relationaler der Kontrakt erlebt wird, umso höher wird Affektives Commitment (Felfe, 2008, S. 134). Und je besser das Verhältnis zwischen und das Klima unter Mitarbeitern

insgesamt eingeschätzt werden, umso stärker ist die emotionale Bindung an das Team (ebd.). Aufgabe dieser Gruppen wäre dann, Vorbereitungen, Recherchen, Vorschläge zu ausgewählten Themen in die Wege zu leiten und diese Informationen transparent im Kollektiv zu kommunizieren. Positiver Nebeneffekt wäre die mehrfach, auch von ihm selbst, gewünschte Dezentralisierung weg von Lübbermann.

Die Ergebnisse haben auch erbracht, dass bei einem Teil der Stichprobe das Streben nach einem monetären Vorteil ausgeprägt ist. Kann und sollte das Kollektiv daraufhin andere Anreize bieten? Felfe (2008) meint, darauf könne vor allem mit guten Rahmenbedingungen wie Qualifikations- bzw. Aufstiegschancen und guter räumlicher und technische Ausstattung reagiert werden (Felfe, 2008, S. 134). Premium ist in diesem Rahmen aufgrund fehlender materieller Ressourcen bzw. anderer Strukturen bedingt handlungsfähig. Es wird bereits versucht, angenehme Bedingungen zu schaffen, indem Spesen und sonstige Aufwendungen in der Arbeit mit Premium vom Kollektiv übernommen werden. Jedoch ist das Budget dafür begrenzt. Eine Erhöhung der Umsatzbeteiligung wurde auf dem Jahrstreffen bezüglich Motivationspotenzial und Umsetzbarkeit debattiert und im Konsens abgelehnt. Eine solche Maßnahme zielte auf das Kalkulative Commitment ab. Aber: Je transaktionaler (vs. relational) der Kontrakt erlebt wird, umso geringer wird Affektives Commitment. Eine Förderung dieses Bereiches kann also eine Schwächung des Affektiven Commitments nach sich ziehen, nicht nur bei denjenigen, die im monetären Zugewinn ihren Vorteil sähen.

Insgesamt spiegeln die Ergebnisse eine deutliche Tendenz zu subjektiver intrinsischer Motivation wider. Es scheint daher ratsam, vor allem Anreize auf dieser, der emotionalen Ebene, wie

durch engere (persönliche) Zusammenarbeit, erhöhte Zahl von Treffen oder Meetings, ggf. verstärkte Gremienarbeit, Anerkennung durch das Kollektiv, zu schaffen. Ich glaube, je mehr Vernetzung entsteht, desto leichter funktioniert die Kommunikation und Vertrauensbildung – gute Voraussetzungen für Kohäsion und Commitment. Gerade den Sprechern damit einen Anreiz zu bieten ist wichtig, weil sie als Multiplikatoren wirken.

6. Fazit

Die Befragten verstehen Premium als Kollektiv und die Organisation zeigt, wie festgestellt wurde, Charakteristika einer Selbstverwaltungswirtschaft. Daher war es richtig, das Commitment der Sprecher Premiums aus Sicht der ökonomischen Theorien, der Principal-Agent- und der Anreiz-Beitragstheorie, zu beleuchten. Bei dieser Betrachtung wurde deutlich, dass unter den Befragten insgesamt hohes Organisationales Commitment in ausgeprägter affektiver Form herrscht. Der Opportunismus, der sich in den Befragungsergebnissen der Interviewpartner ebenfalls zeigt, ist demgegenüber nicht destruktiv. Wie sich die Gesellschaft verändert hat, so hat sich auch die Motivationsstruktur der in ihr lebenden Menschen verändert: Engagement soll heute Spaß machen und Nutzen bringen (vgl. Shell Jugendstudie, 2002). Ganz sicher ist es so, dass Kollektive sich aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten 20 Jahre stark gewandelt haben. Die wirtschaftliche Ausrichtung zur Gewinnerzielung ist in Konkurrenz zu herkömmlichen Unternehmen legitim und zukunftsweisend. So stehen Kooperativen wie Premium nur im ersten Moment in einem Konflikt zum Opportunismus seiner Mitglieder, wenn sie parallel zur Wettbewerbsfähigkeit deren Förderung im zentralen Fokus behalten wollen. Wie die Untersuchung verdeutlicht, bergen sie den großen Vorteil, ihren Mitgliedern und Mitarbeitern ein hohes Maß an emotionaler Verbundenheit und Identifikation zu bieten. Ein Wettbewerbsvorteil – und damit vielleicht ein Wegweiser für eine alternative Wirtschaftsweise.

Literaturverzeichnis

Ammon, S. (2006). *Commitment, Leistungsmotivation, Kontrollüberzeugung und erlebter Tätigkeitsspielraum von Beschäftigten in Unternehmen und Behörden im Vergleich*. Berlin, Hamburg, Münster: LIT Verlag.

Aronson, E., Wilson, A. & Akert, R.M. (2008). *Sozialpsychologie* (6. Aufl.). München: Pearson Education.

Barnard (1938), *The functions of the executive*. Harvard Business Press, Cambridge (Mass.).

Beierlein, C. & Preiser, S. (2004). *Solidarisches Engagement, Gerechtigkeitsüberzeugungen und kollektive Kompetenz-erwartung bei Gewerkschaftsmitgliedern*. Zeitschrift für Politische Psychologie, 12. Jg., Nr. 1 + 2, S. 79.

Benkhoff, B. (1997). *Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ for Research and Policy*. Personnel Review, Vol. 26 (1 + 2), pp. 114-131.

Bergold, J.B. & Flick, U. (1987). *Die Sicht des Subjekts verstehen. Eine Einleitung und Standortbestimmung*. In: Bergold, J.B. & Flick, U. (1987). Einsichten. Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung. Tübingen: DGVT-Verlag, S. 1-17.

Benthin, R. & Brinkmann, U. (2008). *Unternehmenskultur und Mitbestimmung – betriebliche Praxis und wissenschaftlicher Diskurs*. In: Benthin & Brinkmann (Hrsg.). Unternehmenskultur und Mitbestimmung: Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt a.M.: Campus Verlag

Buchardt, M. (1997). *Globalisierung als Neoliberalisierung*, In: Das Argument, 14. Jg., Nr. 1., S. 32-47

Chalupa, M. (2007). *Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Darwiportunismus: Motivations- und Bindungsstrategien für*

Mitarbeiter in einer darwiportunistischen Arbeitswelt: Eine empirische Überprüfung der DWP-Thesen (1. Aufl.). In: Scholz, Ch. (Hrsg.). Strategie- und Informationsmanagement, 21. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). *The construct of work commitment: Testing an integrative framework*. Psychological Bulletin, Vol. 131, pp. 241-259.

DeCotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987): *A path-analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment*. In: Human Relations, Vol.40., pp. 445-470.

Der Brockhaus (2001) *Der Brockhaus in 30 Bänden, Band 7*, (2. akt. Aufl.), Leipzig, Mannheim: F.A. Brockhaus GmbH, S. 411.

Draheim, G. (1972). *Aktuelle Grundsatzprobleme des Genossen-schaftswesens*. Göttingen: Vandenhoek und Ruprecht.

Dülfer, E. (1995). *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative* (2. überarb. Aufl.). Göttingen: Vandenhoek und Ruprecht.

Eisenhardt, K. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. In: Academy of Management Journal, No. 1, Vol. 14, pp. 57-74.

Elschen, R. (1991). *Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency Theorie*. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg., Heft 11, S. 1002-1012.

Elschen, R. (1991). *Shareholder Value und Agency Theory. Anreiz- und Kontrollsysteme für Zielsetzungen der Anteilseigner*. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg., Heft 3, S. 209-220.

Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen, Bern u.a.: Hogrefe Verlag.

Felfe, J. & Liepmann, B. (2008). *Organisationsdiagnostik*. Göttingen, Bern u.a.: Hogrefe Verlag.

Flick, U. (1987). *Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung*. In: Bergold, J.B. und Flick, U. (Hrsg.). Ein-Sichten. Tübingen: dgvt, S. 247-262.

Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung*. Reinbek: Rowohlt.

Friedrichs, J. (1973). *Methoden empirischer Sozialforschung*. Reinbek: Rowohlt.

Glaser (1978) *Theoretical sensitivity (Grounded Theory)*. In: Bryant, A. and Charmaz, K. (2007). (eds.). The SAGE handbook of grounded theory. London: SAGE.

Glaser, B.G & Strauss A:L: (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung.* Bern: Huber.

Hartmann-Wendels, T. (1992). *Agency Theory und Publizitätspflicht nichtbörsennotierter Kapitalgesellschaften*. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1992, Heft 5, S. 412-425

Hentze, J. & Graf, A. (1995). *Personalwirtschaftslehre 2 - Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft* (7. Aufl.). Stuttgart: UTB.

Jaeger, S. (2000). *Mitarbeiterbindung. Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern in modernen Unternehmen*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller e.K.

Johnsdorf, C. (1998). *Nachhaltigkeit - Entfremdung - Selbstverwaltete Betriebe : Probleme und Perspektiven von Nachhaltigkeit im Kontext neoliberaler Globalisierung*. Hamburg: Hochschule für Wirtschaft und Politik, Dissertation.

Johnson, M.P. (1991). *Commitment to personal relationships*. In: Jones, W H. & Perlman, D. (eds.), Advances in Personal Relationships, London: Jessica Kingsley, Vol. 3., pp. 117-143

Jost, P.J. (2001). *Die Principal-Agent-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Karmann, A. (1992). *Principal-Agent-Modelle und Risikoallokation. Einige Grundprinzipien*. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg., Heft 11, S. 557-562.

Kühn, S., Platte, I. & Wottawa, H (2006). *Psychologische Theorien für Unternehmen* (2. neu bearb. Aufl.). Göttingen: Vandenhoek und Ruprecht.

Legewie, H. (1987). *Interpretation und Validierung biographischer Interviews*. In: JÜttemann, G. & Thomae, H. (Hrsg.). Biographie und Psychologie. Springer: Berlin, S. 138-150.

Lipfert, H. (1986). *Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen*. Göttingen: Vandenhoek und Ruprecht.

Maier, G.W. & Woschée, R.-M. (2002). *Die affektive Bindung an das Unternehmen*. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46. Jg., Nr. 3, S. 126-136.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). *A review and meta-analysis od the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological Bulletin, Vol. 108, pp. 171-194.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. In: Human Ressource Management Review, 1, Vol. 3, pp. 61-89.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Mayring, P. (2002*). Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

Mayring, P. (2008*). Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (10. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.

Morgan, R.M. & S.D. Hunt (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing.* Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 20-38.

Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979*). The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behaviour, Vol. 14, pp. 224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. In: Warr, P. (eds.). Organizational and occupational psychology. New York: Academic Press, Inc., pp. 219-229.

Müller, G.F. & Nachreiner, F. (1981). *Kooperationsförderung bei Führungskräften in Organisationen*. In: Grunwald, W. & Lilge, H.-G. (Hrsg.). Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern und Stuttgart: Haupt Verlag.

Nachtigall, C. & Wirtz, M.A. (2006). *Statistische Methoden für Psychologen*. Weinheim: Juventa.

Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R.T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management* (5. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Universitätsverlag.

Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). *Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism*. Psychological Bulletin, Vol. 80, pp. 151-176.

Riley, J.G. (1975). *Competitive Signalling*. In: Journal of Economic Theory, Vol. 10, 1975, Vol. 2, pp. 174-186.

Rössl, D. (2002), *Genossenschaftsmanagement und das Commitment der Mitglieder von gewerblichen Genossenschaften*. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen; 52. Jg., Nr. 1, S. 46-60.

Rössl, D. &Fink, M. (2009). *Die Determinanten von Commitment und Zufriedenheit von Genossenschaftsmitgliedern – eine explorative empirische Analyse*. In: Doluschitz, R. / Grosskopf, W. (Hrsg.). Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition. Stuttgart, Hohenheim: Eigenverlag der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, S. 157-178.

Shell Jugendstudie (2002). *Jugend 2002 – Zwischen pragmatischem Idealismus und robustem Materialismus* (14.). Deutsche Shell (Hrsg.). Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch Verlag.

Simon, H. (1945/1997). *Administrative Behaviour. A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Free Press.

Simon, H., Smithburg, D.W., & Thompson, V.A. (1950). *Public Administration*. New York: Free Press.

Spence, M. (1974). *Market Signalling – Informational Transfer in Hiring and related Screening Process*. Harvard University Press Cambridge (Mass.).

Staehle, W.H. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. übererb. Aufl.). München: Vahlen.

Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Praxis der Personalpsychologie (Bd 5). Göttingen, Bern u.a.: Hogrefe.

Vom Hofe, A. (2005). *Strategien und Maßnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980*). Relationship between job, organization and career commitments and work outcomes: an integrative approach*. Organizational Behaviour and Human Performance. Vol. 26, pp. 81-96.

Internetquellen

Website der Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke e.V., www.wafg.de – Aufgerufen am 16.08.2009

Website Premiums www.premium-cola.de/neu
Zuletzt aufgerufen am 30.09.2009

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorgelegte Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen benutzt habe. Dies gilt für alle Quelltypen. Ich habe alle Passagen der Arbeit, die wortwörtlich oder sinngemäß anderen veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Werken entnommen sind, unter Angabe der Herkunft der Quelle deutlich als Entlehnung gekennzeichnet. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht eingereicht worden.

Constanze Scheunemann

Lüneburg, den 05.10.2009

Anhang

1. Interview-Transkripte
2. Tabellen der Ergebnisse
3. Kalkulation der Cola-Produktion

IP 1
Datum. 12.08.09
Zeit: 9.00-9.40h

1) Verbundenheit
Was mich mit Premium verbindet ist die Idee des moralischen Wirtschaftens. Uwe hat mir von der Idee vom BWL-Konzept erzählt und ich wollte mehr wissen. Und dann wurde ich Sprecher für Stadt X. Wirtschaft und Moral verknüpfen.

2) Philosophie als Unterstützung
Das ist gut. Es sind verschiedene Motive, auch monetärer Anreiz. Sachen verkaufen, die Welt verbessern. Cola ist ein Luxusprodukt, das braucht keiner. CO2-Ausgleich. Leute unterstützen, Händler sollen einen guten (gerechten) Teil verdienen, Lieferanten, die schlecht bezahlt werden, unterstützen wir mehr.

3) Gemeinsame Werte
Moral und Fairness über allem. Was bedeutet das für den, für uns, welche Auswirkungen hat Handeln? So arbeiten, dass es fair und vernünftig für alle Beteiligten ist.
Ist im Ursprung aus Protesthaltung hervorgegangen
Meist linke Bewegung
Keiner lebt davon, aber die Beteiligten sollen etwas vom System haben.

4) Arbeitsstruktur = Idealvorstellung?
Gut wäre ein System mit einem gutmütigen Diktator, der mit Gremien arbeitet.
Kosensdiskussionen finde ich sehr gut.
Wenn alle gleich sind
Wir haben eine relativ große Kontrollinstanz. In der Mailingliste (Leser) schreiben nur etwa 10%, melden sich aus dem Off sozusagen, sonst sie eher leise, haben aber alle ein Vetorecht.
Jeder hat Mitbestimmungsrecht, aber es haben sich zwei Gruppen gebildet: „Wir" – die sagen „Wir müssten mal" und „Wir2" – die es umsetzen, das sind weniger
Das verzögert auch viel (Bremse).
Aber gibt auch Hinweise auf Fehler und Innovationen.
Es knickt nichts weg. Permanente Umsatzsteigerung. Einzig, wenn ein Sprecher nichts macht.

5) Als Sprecher von Struktur unterstützt?
Weiß nicht. Das Material ist online, kann man angucken, Uwe hat Auskünfte, die haben wir vorher telefonisch abgesprochen. Ich bin auch von Natur aus talentiert (für den Job). Ich glaube nicht, dass es [die Sprecher] unterstützt. Ein Leitfaden ist geplant, wir wissen um die Lücken. Man kann aber jederzeit Fragen stellen und ins Diskussionsforum stellen. Es gibt kaum direkte Zuständigkeiten, die entwickeln sich, bilden sich Strukturen. Das ist schon personenabhängig. Das hat sich durch Diskussionen [im Forum]gebildet.
Durch die Diskussionen ist der Bedarf sichtbar geworden.

6) Welches Motiv ist für Arbeit ausschlaggebend?
Das Produkt und die Idee dahinter. Die Cola schmeckt mir. Und man lernt die Städte kennen. Ich habe Kontakte in Clubs, Bars, Museen, Getränkemärkten gefunden, Netzwerke aufgebaut. Das schafft Verbundenheit.

7) Wie bewertest du die Wachstumsentwicklung?
Starker Wachstum, jeder Sprecher könnte sich die Zahlen anschauen. Wenigstens für seinen eigenen Bereich. Ich sehe es sehr positiv und extrem ausbaufähig. Auch aufgrund der Entwicklung. Wir hören öfter „Hört auf, Euch zu verstecken!"

8) Welche Konsequenzen für Sprecher?
Meine Stadt ist definitiv sicher aufgebaut. Ist eine Stadt einmal aufgebaut, kann man relativ gutes Geld verdienen und hat relativ geringes Risiko. Es ist zeitaufwändig, ansonsten kann man dann davon leben.

9) Vor-/ Nachteile des Entlohnungssystems?
+: Ist eine Stadt einmal aufgebaut hat man langfristige Einnahmen, gutes Geld
-: Längere Dauer bis zur ersten Zahlung, kann bis zu einen Monat dauern. Psychologisch gesehen ist das schlecht. Man muss in Vorleistung gehen auch mit der Motivation.
Nach dem System sind die Leute nicht im Voraus bezahlbar, erst wenn das Geld da ist, kann es weitergegeben werden [an die Sprecher].

10) Zustimmung für breite Ziele?
Mir sind die Ziele grad nicht klar. Im Ursprung stimmen alle überein, dass es ein Protest war. Wir wollen wachsen, um zu beweisen, dass es in der BWL auch anders geht. Wir müssen noch mehr gesellschaftliche Pflichten erfüllen, regionale Unterstützung leisen, Ausbildung ermöglichen.
Mein Ziel ist, ein Grundeinkommen damit zu sichern. In drei bis vier Jahren will ich damit meinen Lebensunterhalt sichern. Viele Kollektivisten sehen es so nicht.
Deren Ziele sind z.B: Kunden rauszuschmeißen, wenn sie sich unkorrekt verhalten. Evtl laufen meine Ziele denen entgegen.

11) Empfindungen beim Bericht ggüber Außenstehenden?
Ich stoße dann oft auf großes Interesse, daraus entsteht oft ein interessantes Gespräch. Wenn sie kritisch sind, knicke ich oft ein, wenn es an die Freiwilligkeit geht, dass keiner davon lebt. Dann wird gesagt „Hobbyverein". Wenn ich ihnen erkläre, dass wir alles offen legen sind sie meist begeistert. Oft sind sie auch nach einer Weile de Skepsis begeistert. Rufen teils an, um mehr zu erfahren.
[Gefühl?] Es ist schön. Ich bin kein Volontär, der in Afrika hilft, aber ich habe ein gutes Gewissen bei meiner Arbeit, muss nicht lügen, nichts weglassen, keine Schwächen verleugnen, ehrlich sein.

12) Alternative Orgas?
Ja, ähnliche Organisationen gibt es, aber ich bin kein Samariter. Ich will davon leben, aber vertreibe ein Produkt mit reinem Gewissen. Ich mache etwas Gutes, während ich arbeite.

13) Bist du in 2 Jahren noch dabei?
Ja

IP 2
19.08.09
19.38 – 20.10 h
Alter: 23

Wie lange arbeitest du bei Premium schon als Sprecher? 00:02:08-1

Seit April 2006. 00:00:00-0

Bitte beschreibe mir kurz deine Aufgaben als Sprecher. 00:00:00-0
[Nur einleitungsfrage, daher: wichtig??]

Ich gehe durch die Gegend, in Städten, in Läden, die mir gefallen und guck mich um, versuche über den Laden etwas herauszufinden, über Leute die dort drin gewesen sind, ob er einer bestimmten Szene angehört. Wenn das so ein linker Laden ist, ruf ich die Leute aus der Szene an, frag die, wie Läden so sind, warst du da? Dann gehe ich in den Laden rein, trink da was, spreche den Inhaber oder Mitarbeiter an, um den Chef zu treffen. Spreche ihn an, ob man sich mal treffen kann.

Was empfindest du, wenn du Außenstehenden von der Organisation berichtest?

Ein gutes Gefühl. Gefühl, eine gute Sache zu unterstützen, hinter der ich stehe und von der ich sagen kann, guck dir das mal an, wenn Du Bock hast. Ein gutes Gefühl, dass ich mich für eine gute Sache einsetze und dabei bin. 00:04:27-0

Sprichst du denn nur professionell als Sprecher oder auch mit Freunden darüber? 00:04:32-0

Das ist ein und dieselbe Sache bei mir, geht fließend ineinander über. Jeder, den es interessiert, meine Freunde wissen es eh schon alle im Freundeskreis. Ich bin ja als Sprecher auch kein Offizieller, Arbeite nicht für Premium im Sinne von Festanstellung. Ich bin ja kein Mitglied für die Firma Premium, die es ja nun noch nicht mal irgendwie gibt, sondern... ja das ist für mich fließend. 00:05:23-3

Inwiefern erhoffst du dir positive Effekte / Auswirkungen aus deinem Engagement? 00:05:38-5

Zwei Seiten: Die eine Seite ist, dass ich hoffe, dass mehr Leute die Produkte kritischer beobachten und anhand von Premium sehen, so könnte es laufen. Wieso machen das andere Firmen nicht? Wieso kümmern sch andere Firmen nicht so um meine Umwelt (mit so einer Ökobilanz)? Warum wird bei anderen Firmen nicht so hinterfragt? Warum geben andere Firmen wie Coca Cola noch Mio. für Werbung aus, obwohl die schon jeder kennt (plakatieren immer noch alles voll)? Dass Leute anfangen zu hinterfragen und dass sie kritischer werden. 00:06:26-7
Und das andere ist, dass ich mir persönlich so ein bisschen Einblicke in die Gastronomieszene erhoffe und in solche Strukturen, weil ich an dem Bereich total interessiert bin. 00:06:34-9
Und generell lernt man hier echt coole Leute kennen. 00:06:44-5

Was verbindet dich mit Premium? 00:06:49-3

Zwei Sachen: Ich trinke leidenschaftlich gern Cola, ich liebe Cola. 00:07:01-6

Und das andere ist, dass ich lange Zeit auf der Suche war nach etwas, mit dem ich konkret ein bisschen was verändern kann, was halt keine Demo ist, wo man rumbrüllt, wie scheiße alles ist und das System kotzt mich an. Sondern dass ich mit Premium was gefunden hab, wo ich sagen kann, ich mach was konkret, ich kann dahinter stehen und ich weiß, was da abläuft. 00:07:45-5

Also konstruktive Kritik. 00:07:33-5

Idealismus vertreten mit Premium (?) 00:07:55-1

Bitte nenne mir gemeinsame Werte und Ideale bei Premium. Werte bei Premium, die mit deinen übereinstimmen. 00:08:13-1

Aufrichtigkeit: also einstehen für das, was man sagt. Und auf der anderen Seite auch, wenn man mal was bricht [Geschichte: Gewinn war nicht da und hat nichts gezahlt..], dass man nicht gleich fallengelassen wird. Premium war da sehr fair zu demjenigen. Also Fairness und Korrektheit. Transparenz, auch wenn das kein Wert ist. Gerechtigkeit und Fairness, so kann man es zusammenfassen (Abfüller extra bezahlen, weil sie so wenig bezahlt kriegen). Einstehen, wofür man verantwortlich ist. (Mitfahrgelegenheitsgeschichte). Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit. Ja, Ehrlichkeit ist eine wichtige Sache. 00:10:24-6

Welche Vor- oder Nachteile bietet dir die selbstständige Arbeitsstruktur? 00:10:40-0

Nachteile soweit keine. 00:10:43-6

Eigentlich nur Vorteile: Wenn ich Lust habe, ich bin ein bisschen verplant, kann ich loslegen, wann ich Lust habe. Ich kann es mir frei einteilen, wann ich losgehe. Das ist ein System, das total offen ist, so lang ein Laden da ist, von dem man meint, da könnte Premium gehen, kann man da hingehen. Das ist ziemlich unbegrenzt und wie die Schweiz gerade zeigt, wenn man sich da reinkniet, dann geht das nach vorne. Was gibt es geileres, als wenn man mit einer Sache, die einem megaviel Spaß macht, wo man flexibel arbeiten kann, damit auch noch Geld zu verdienen, wo ist das sonst so, gut, wenn es ein Nebenjob ist, was ich ja, wenn überhaupt mal so vorhabe, das ist ja für mich noch nicht so. Wo hat man das sonst, dass man was macht, wo man flexibel sein kann, wo man Spaß hat, wo man dahinter steht und nicht wie scheiße behandelt wird, weil du nur eine blöde Aushilfe bist, sondern weil du Teil des Ganzen bist, mitreden kannst und alles und das ist bei Premium Cola der Vorteil.
00:11:51-1

Hättest du auch Lust drauf, dass du damit richtig Geld verdienen kannst? 00:11:54-1

Auf jeden Fall, wobei das Problem ist, dass die Gefahr besteht, dass da jemand dann offener wird bzgl. der Ladenauswahl, bei deren Kriterien. Das Thema ist sowieso, das würde jetzt den Rahmen sprengen, weil das so eine schwierige Sache ist, welche Läden man ansprechen soll, oder auch Läden, um sie in eine gewisse Richtung zu lenken, in der Premium sie haben möchte. 00:12:53-7

Ja, ich könnte es mir auf jeden Fall vorstellen. Vielleicht jetzt nicht so als alleiniges Ding, weiß ich nicht. So lange es Leute gibt, die einem auf die

Finger schauen. 00:13:22-8

Geld macht einige Leute echt kirre im Kopf und dann werden aus netten Leuten auf einmal Arschlöcher. Premium ist so nicht. Das sortiert sich zum Glück auch oft von ganz allein. Einige Läden, die Premium nicht haben möchte, die möchten Premium auch nicht haben. 00:13:22-8

Inwiefern gab es in den letzten Jahren Veränderungen oder Entwicklungen bei Premium? 00:13:33-4

Wie sehe ich das? Die Entwicklung, dass die Einsicht greift, dass je größer Premium wird, desto bekannter muss Premium werden, weshalb da irgendein Weg gefunden werden muss, jetzt wurde das mit dem Außendienstler probiert mit dem ersten bezahlten, was irgendwie auch nicht wirklich gut klappt, dass man da, dass die Verbindlichkeit, das was jetzt auch beim Treffen war, dass noch mehr Wert gelegt wird auf Verbindlichkeit. 00:14:36-5

Ansonsten die Entwicklung, dass aus Premium Cola als Protestgetränk gegen afri-cola sich ein eigenständiges Ding entwickelt hat, und zwar quasi das Premium-Betriebssystem ist jetzt geboren worden seit einiger Zeit jetzt schon, was sich jetzt ja gerade beim Bier anwendet, wo man sieht, es klappt auch bei anderen Produkten und wenn dann der Kaffee kommt 00:00:05-0

Weg von der Protestbrause hinentwickelt zu einem eigenen Ding, zu einem eigenen Konzept, einem eigenen Betriebssystem. Das sagen wir meistens: Das Premium-Betriebssystem. Das war auf jeden Fall eine große Entwicklung. Und wenn man heute sagt, man ist von Premium Cola, dann ist es schon so, dass wenn jemand sagt, nie gehört, dann sag ich schon noch manchmal, das ist quasi die alte afri-cola. Das ist aber mittlerweile schwierig, weil afri-cola ja, wegen Premium Cola auch, das behaupte ich jetzt einfach mal, gesagt hat, wir sind jetzt wieder rebellisch und 70er-Jahre und huihuihui, wir haben das Koffein hoch gemacht und deshalb sag ich halt schon, das es die alte afri-cola ist und wenn man die Geschichte von Premium Cola erzählt, muss man das erzählen, weil es dazugehört, aber ansonsten kann man mittlerweile sagen, afri-cola spielt keine Rolle mehr und interessiert uns nicht mehr, die können jetzt machen, was sie wollen, die können jetzt sonstwie alternativ rüber- äh ihr Image zu polieren oder so, das ist uns egal, weil Premium Cola hat sich emanzipiert. Und afri-cola, ja, das ist die Geschichte. 00:01:39-8

Welche Konsequenzen hat es vielleicht für dich als Sprecher gehabt vielleicht? 00:01:53-9

Keine, außer, dass, hmmmmm 00:02:06-8

Vielleicht, weil es jetzt bekannter geworden ist, dass die Leute mehr auf dich zukommen, oder weil es jetzt gewachsen ist, dass du andere.... 00:02:15-1

Ja, ein bisschen. Je größer es wird, desto ernster werd ich genommen.Wenn sie es schon ma gehört haben, ist es ein bisschen einfacher. Aber Premium Cola ist trotzdem immer noch super unbekannt. Aber es ist schon so, dass ich jetzt ein bisschen ernster genommen werde. Auch wenn ich Leuten erzähle von Premium Cola und kann mir auch gut vorstellen, das als Nebenjob zu machen, dann kommt, ja ja, das ist doch lächerlich, ist doch nur ein Hobby. Nee, das ist kein Hobby mehr. Man wird halt ernster genommen. Und Premium Cola wird auch ernster genommen, nicht zuletzt jetzt auch von afri-cola, und ich Sprecher profitier davon vielleicht schon ein bisschen. Ich mein, ich hab ja auch die Aufgabe als Sprecher, es bekannt zu machen, d.h. ich erwarte jetzt nicht, dass die Leute auf mich zukommen, sondern dass ich

ihnen es nah bringe. 00:03:12-4

Wo siehst du Vor- oder Nachteile des Entlohnungssystems für Sprecher? 00:03:16-7
Der Vorteil ist, keiner kann kommen und Geld kassieren für Nichtstun theoretisch, das geht nicht, weil logisch. Höchstens dass Leute sich Musterkisten schicken lassen, die kostet immerhin auch 25 Euro und vielleicht ja auch die Absicht haben loszugehen. Aber viele Leute, die bei Premium im Spiel sind, sind leider nicht so die straff organisiertesten und die hängen dann da und "Ja, morgen geh ich los!", sitzen in ihrer Bude und "boah, mir fehlt die Energie, vielleicht trink ich eine Premium, vielleicht klappt's ja dann, nach der Musterkiste, keine Ahnung. Ich will denen da ja nichts unterstellen. Aber, äh, ja, das ist der Vorteil und der Nachteil. 00:04:10-6

Ansonsten ist der große Nachteil dabei aus meiner Sicht, wenn ein Sprecher in einer Stadt losgeht, wie kann ich das gut formulieren, dass einige Leute einen hohen Lohn mit wenig Arbeit erreichen und andere Leute erreichen mit viel Arbeit unter Umständen nur einen geringen Lohn und zwar als Beispiel [zusammengefasst:] kleiner alternativer Laden, Übergabe an der Autobahnraststätte, Uwe, Arne dabei, und haben alle Arbeit reingesteckt und letztlich wurden da 15-20 Kisten verkauft, davon hab ich 25 Euro Sprecherlohn plus eine Gratiskiste, also knapp 30 Euro, wovon ich bestimmt 15-20 Euro Sprit verbraucht hatte. Aber jetzt arbeitet ja Premium auch so, dass man Spesen erstattet bekommt. Aber ansonsten kann es in einer Stadt wiederum auch so sein, dass wie ich jetzt z.B. in Stadt X, da werd ich es auch einfacher haben. Man geht los, geht zum Laden und sagt, habt ihr Bock auf Premium Cola, kennt ihr das. "Ja wie geil, Premium Cola, geil, dass du kommst, gib mal 50 Kisten im Monat rüber". Und dann sind die auch lange dabei und das ist natürlich mega-einfach und dann machst du das mit zwei drei Läden so und hat insgesamt superwenig Arbeit investiert, superwenig Zeit, man ist nur mal hingegangen, hat mit denen gesprochen, hat Musterflaschen vorbeigebracht, vorher noch ein bisschen recherchiert, aber hat einen ziemlich guten Stundenlohn, wenn man das in Stundenlohn umrechnen würde. Und andere haben dann da einen korrekten Laden, aber das ist halt nur ein kleiner szeniger Friseur, da wollen die Leute dann einen Kaffee trinken und ab uns zu mal eine Cola, der nimmt dann im Monat eine Kiste ab, das sind dann nach einem Jahr 12 Kisten in dem Laden, aber er musste super viel organisieren, weil es kompliziert war mit den Händlern und mit der Ladenfläche, weil er verplant ist und verpeilt und nicht hinterhergerannt ist, obwohl er es wollte [der Sprecher]. Ich bin da auch sehr verpeilt. 00:07:02-7

Stell dir folgende Situation vor: Premium stellt dir in Aussicht, dass du durch einen geringen Mehraufwand einen deutlich höheren Umsatzanteil bekommst. Beeinflusst das deine Arbeit als Sprecher? 00:07:09-5

Erstens würde ich erst mal nachfragen, denn ich würde das ja mitentscheiden, woher das Geld denn kommen soll. Wie das finanziert werden soll, weil die Kalkulation sehr straff ist. Und ansonsten, Fangfrage? Es geht in Richtung fest bezahlter Sprecher theoretisch. Schon. 00:08:36-6 Äh, wie war die Frage?

Beeinflusst das deine Arbeit als Sprecher? 00:08:40-0

Wenn ich die Wahl hätte, den geringen Mehraufwand auf mich zu nehmen, dann würd ich das machen. Ansonsten würde es meine Arbeit als Sprecher nicht beeinflussen. Nee, eigentlich nicht. 00:08:52-2

Z.B. gab es jetzt neulich den Job, alle Läden abzutelefonieren, das hätte ich

gemacht, aber ich hab es einfach nicht kapiert und weil es verwirrend war, hab ich gesagt, ich gebe es ab, ich mach es doch nicht. Bis ihr mir das erklärt habt, da kann ich meine Energie auch sinnvoller investieren, aber ansonsten beeinflusst mich das nicht, nein. 00:09:19-4

Kannst du mir sagen, ob es ein ausschlaggebendes Motiv gibt für dich, bei Premium zu arbeiten? 00:09:40-0

Wart mal, ich denk nach.[Sek.] Dass ich mit einem Getränk, das ich super gern trinke, nämlich Cola, auch noch ansatzweise so ein bisschen die Welt verändern kann und ein bisschen die Leute wachrütteln kann. 00:10:11-5 Ich kann 'ne geile Cola saufen und dabei auch noch die Welt verbessern. Wenn auch nur im Kleinen, aber ja. 00:10:47-0

Fühlst du dich in irgendeiner Form Premium gegenüber verpflichtet und inwiefern merkst du das dann? 00:10:52-4

Im Moment jetzt grade so nicht, aber, ähm, doch zu Ehrlichkeit. Ich fühl mich Premium Cola gegenüber auch von meiner Seite aus zu Ehrlichkeit verpflichtet. Darauf baut ja alles auf, ja, auf jeden Fall. ICh fühl mich dazu verpflichtet, dass ich ehrlich sage, was Sache ist, mit dem Telefonjob z.B. dass ich da nicht sage, es läuft und verschlender ein paar Tage, dass ich dann sage, ich mach es nicht. Und z.B. ich leg jetzt in Wuppertal bald los, dann krieg ich eine Kiste Premium Cola und Bier als Musterkisten, um damit auf Läden loszugehen. Dass ich die Kisten nicht aussaufe, also schon vielleicht, dass ich ein Bierchen und eine Cola mir nehme, aber ansonsten in erster Linie, also gerade, wenn ein Laden gut dabei ist, dann krieg ich da ja vielleicht auch mal eine Gratiskiste, dass ich diese Kisten dafür benutze, diese Läden anzusprechen, weil ich weiß, dass diese Kisten ja nicht aus der Luft fliegen und dass diese Musterkisten auch irgendwo durch andere Kisten umgesetzt werden müssen. Und dann fühl ich mich dazu verpflichtet, dass ich sage, ich schaff es nicht und ihr kriegt die Kiste zurück oder ich geh wirklich los in die Läden und gebe denen die Flaschen. Dass ich da ehrlich bin. 00:12:32-7

Was würdest du dir für deine Arbeit vom Kollektiv wünschen? 00:12:32-7

Keine Ahnung, eigentlich gar nichts. Eigentlich bin ich wunschlos glücklich. Ich bin ja Teil des Kollektivs. 00:12:48-7

Ja, gut, könnte ja sein, dass du sagst, mehr Ansagen oder mehr Struktur oder mehr Freiheit? 00:12:58-7

Klar, vielleicht, ähm, schon für das Kollektiv, so komplett, dass es strukturierter abläuft, dass Premium Cola mehr verbindlich wird, z.B. das betrifft ja alle, auch den Abfüller, dass wenn man jemand beliefern will, dass auch Ware da ist. Professioneller und strukturierter abläuft, Aber das wünsch ich mir auch von mir selber, ich bin ja Teil des Ganzen. Ich kann mich ja selbst ein bisschen ändern und dann ändert sich ja auch was im Kollektiv und deshalb wünsch ich mir alles, was ich mir vom Kollektiv wünsche auch irgendwie von mir selber, ich kann ja auch meinen Teil dazu beitragen, indem (Emails in Entwürfe-Ordner quillt über etc,). Mehr Struktur vielleicht schon so. 00:14:19-4

Eine Sache definitiv, dass Uwe ersetzbarer wird. Im Moment würde es Premium hart treffen, wenn er jetzt Kapheister gehen würde. Das gleiche hat er, das ist ganz normal auch schon, dass Leute mit mehr Wissen, habe ungewollt eine höhere Position, er will das nicht, das ist ganz klar.

IP 3
20.08.09
17.00 – 17.30 h

Wie alt bist du? 00:01:53-2

41 00:01:53-2

Wie lange arbeitest du bei Premium schon als Sprecher? 00:01:53-2

Hm, kann man nicht genau sagen, 4 Jahre? 00:01:55-4

Bitte beschreibe mir kurz deine Aufgaben als Sprecher. 00:01:57-1

Hm, ich bin ja Weinhändler und Sprecher, bin quasi beides in Personalunion. Im Grunde werben von neuen Kunden. Das ist meine Aufgabe. 00:02:19-7

Was empfindest du, wenn du Außenstehenden von der Organisation berichtest? 00:02:19-7

Spaß, es macht Spaß, das Produkt anzubieten. 00:02:34-9
Kannst du mir sagen, warum? 00:02:34-9
Weil es mehr Verbundenheit und ein bisschen mehr Emotionen und ein bisschen mehr Geschichte zu dem Produkt gibt als bei anderen Produkten. Ja, hm, hm, 00:03:10-1

Da kannst du mehr dahinterstehen?! 00:03:10-1

Ja! 00:03:10-1

Inwiefern erhoffst du dir positive Effekte / Auswirkungen aus deinem Engagement? 00:03:12-5

Ich verstehe nicht, was du von mir willst? 00:03:44-4

Du hast ja gerade gesagt, du könntest ja auch jedes andere Produkt vertreiben, so ungefähr, in wiefern erhoffst du dir positive Effekte, also aus deinem Engagement, also, dass du sagst, ich ziehe da etwas persönlich raus oder ich erhoffe mir da, hm, Kontakte oder neues Weltbild oder, keine Ahnung? 00:04:01-0

Nö, ich hoffe einfach, dass ich ein vernünftiges Produkt mit einem netten gedanklichen Überbau verkauft bekomme, das ist das, was ich mir erhoffe, das sind meine Vorteile. Ich lebe vom Verkaufen. Jetzt nicht wie viele andere Sprecher. Ich halt hauptamtlich selbstständiger Verkäufer von vielen Produkten, unter anderem Premium. 00:04:26-4

Das passt einfach gut in deine Palette? 00:04:26-4

Genau. Mein Hauptanliegen ist, dass ich ein gutes Produkt an nette Leute verkaufen kann, und finde es natürlich schön, wenn ich Geld damit verdienen und eben parallel ein Produkt anbiete, wo ich merke, das macht mir einfach mehr Spaß als eine andere Cola anzubieten. Die ich auch im Programm habe, aber, ne...?! 00:04:42-5

Was verbindet dich mit Premium? 00:04:50-1

Hm, ja, so grundsätzlich die Denke 00:00:00-0

Grundsätzlich die Denke mit Menschen umzugehen. Der Umgang mit Menschen. Der hohe Grad an Mitbestimmung. Sie machen keine aktive Werbung, es gibt keinen Alleinentscheider. Teil des Produktes zu sein, Verbundenheit.

Bitte nenne mir gemeinsame Werte und Ideale bei Premium.

Mitbestimmung, Respektvoller Umgang untereinander, also allen Beteiligtengegenüber, auch die Umwelt zu achten, achtsamer Umgang, also Meinungen anderer achten z.B., das trotzdem noch Menschen ein wirtschaftliches Auskommen ermöglicht.

Welche Vor- oder Nachteile bietet dir die selbstständige Arbeitsstruktur?

Als Selbstständiger ist es nur positiv für mich, total. Ich bin kein Weisungsempfänger, es ist toll sich aussuchen zu können, wen man anspricht, dabei Verantwortung bei der Auswahl zu übernehmen, nicht nur unter wirtschaftlichen Aspekten zu gucken. Ich schaue respektiert mein Gegenüber mich, respektiere ich ihn, passt das, passt Premium auch zum Laden und umgekehrt, passt es insgesamt? Das ist alles einfacher als Selbstständiger, wenn nicht der Chef morgens um 8 h die Adressen rausgibt, sagt ruf die mal an und am besten abends die Aufträge auf dem Tisch haben will.

Inwiefern gab es in den letzten Jahren Veränderungen oder Entwicklungen bei Premium?

Es gibt ein Produkt mehr, das Bier. Dadurch ist die Produktpalette breiter geworden, spricht mehr Leute an, dadurch kann es bekannter werden. Das ist eine Art PR.
Insgesamt ist es professioneller geworden, zwischen den Zeilen lese ich, auch von Uwe, Premium soll mehr nach vorn, soll wirtschaftlicher werden, naturgemäß. Das bedeutet dann auch Diskussionen, so wie bei Budni, da war ich Kritiker. Aber die Bestrebungen, mehr Umsatz zu kriegen find ich grundsätzlich positiv.

Welche Konsequenzen hat es für dich (als Sprecher)?

Keine. Oder doch, als dass ich durch diese Professionalisierung mit dem neuen Produkt andere Kundschaft ansprechen kann, also nicht nur die die Cola wollen, sondern auch die, die Bier ordern. Das hat insofern meine Arbeit stark verändert.

Wo siehst du Vor- oder Nachteile des (ich nenne es mal) Entlohnungssystems für Sprecher?

Wie ist das denn noch mal, Beteiligung an der Kiste? An der Flasche, ja. Ja, find ich nur positiv, Leistung für Leistung.

Welches Motiv ist für dich ausschlaggebend für Premium zu arbeiten (oder es nicht zu tun)?

Mitbestimmung, Grundidee. Dass es ein exklusives Produkt ist, nicht so ein Designding. Es soll allen Spaß machen, es geht dabei nicht ums Geld.

Stell dir folgende Situation vor: Premium stellt dir in Aussicht, dass du durch geringen Mehraufwand einen deutlich erhöhten Umsatzanteil erhältst. (Damit könntest du die Hälfte deiner Lebenshaltungskosten decken.) Beeinflusst das deine Arbeit als Sprecher?

Die Frage ist doch nicht p.c., bzw. Premium korrekt. Hm, klar würde ich das machen, aber es kommt natürlich auf den Mehraufwand an, was das wäre.

Fühlst du dich in irgendeiner Form Premium gegenüber verpflichtet und inwiefern merkst du das dann?

Ja, immer wenn ich etwas verkaufe, Premium zu erwähnen. Meinen Beitrag dazu zu leisten, dass es wirtschaftlich nach vorn geht und der Umsatz und die Bekanntheit steigt. Meinen Beitrag leisten, mich einzusetzen dafür.

Was würdest du dir für deine Arbeit vom Kollektiv wünschen?

Dass es so weiter läuft wie bisher und nicht irgendwann gesagt wird, das war ein gescheiterter Feldversuch. Dass bestimmte Dinge so bleiben, z.B. du bist exklusiver Sprecher in Stadt X. Nichts, außer, dass die Linie so bleibt. Mitbestimmend. Man muss immer wieder an Grenzen gehen und schauen, wie man wachsen will und kann, ohne sich zu überholen. Änderungen sind legitim, wenn sie vom Kollektiv gewollt sind. Produktpalette erweitern und dabei die Linie beibehalten.

IP 4
20.08.09
15.20-15.45h

Wie alt bist du? 00:01:15-0

22

Wie lange arbeitest du bei Premium schon als Sprecher? 00:01:15-0

Ich arbeite im Moment gar nicht als Sprecher für Premium. Ich habe aber zwischendurch etwa 1 Jahr lang die Stadt X betreut und die Stadt X angefangen zu betreuen. Das war 2007/2008. Also etwa 12 Monate, ein bisschen mehr. Jetzt bin ich nur noch als Kollektivist tätig und übernehme ab und an Projektarbeiten. (Telefon, Recherche, Richtung Regler-Jobs)

Bitte beschreibe mir kurz deine Aufgaben als Sprecher. 00:02:18-6

Als Sprecher ist es, für mich auf jeden Fall, erst mal wichtig, sich über Premium und die Philosophie zu informieren. Und ich glaube auch, dass es unabdingbar ist, dahinter zu stehen, also es nicht nur verstanden zu haben , sondern es für sich selbst auch einfach so übernehmen zu können, damit man nicht wie ein normaler Außendienstler einfach nur etwas verkauft, sondern andere Leute von dem begeistern kann, , von dem man selbst begeistert ist. Womit wir zu den praktischen Aufgabenbereichen kommen würden: die natürlich sind: Erstmal die Läden aussuchen, was natürlich mit der Recherche verbunden ist, entweder wenn man die Stadt gut kennt, so wie X meine Heimatstadt ist, dass man meistens ja die Läden ja aus persönlicher Erfahrung kennt, von denen man glaubt, dass die eben dazu passen, aber dann eben auch die Vorbereitung, d.h. ich hab so mein Infomaterial, was ich den Läden da lassen wollte natürlich zusammengestellt, die Probeflaschen mitgenommen und dann natürlich das Ganze einmal im Kopf vorher durchgehen und dann in die Läden gehen, fragen, ob derjenige, der dafür zuständig ist, also meistens der Einkäufer oder der Besitzer, da its, ob er Zeit hat, ob ich später wiederkommen kann oder, wenn das alles nicht geht, die Probeflaschen da lassen, bis dahin eben auch das Anschreiben, das vorbereitet wurde, da lassen, und noch mal betonen, dass man persönlich ansprechbar ist, dass man zu erreichen ist. Dann gehört natürlich dazu, den Kontakt zu den Händlern herzustellen, bzw. die Läden zu fragen, welche Händler sie haben, ob sie mit dem jetzigen weiter zusammen arbeiten würden, oder mit einem anderen, dann würden wir den Kontakt zu dem anderen herstellen, am besten natürlich im Vorfeld, und abklären, dass die Versorgung mit den Getränken überhaupt gewährleistet ist. Dann ab und zu mal vorbeischauen oder zumindest ab und zu anrufen und fragen, ob alles in Ordnung ist, ob es Probleme gibt, ob Sachen wie Fehlproduktionen aufgetreten sind (zu wenig Kohlensäure, Verunreinigungen, Glassplitter). Klar, dass die Läden einem dass dann sagen, weil sie einem sowas eher nicht von selbst sagen. Also, wenn man eh vorbei geht und schaut, ob alles in Ordnung ist, dass man dann auch nach sowas fragt. 00:05:10-0

Was empfindest du, wenn du Außenstehenden von der Organisation berichtest? 00:05:10-0

Na ja, ich bin natürlich schon glücklich über das Projekt erzählen zu können, dass es das überhaupt noch gibt natürlich. Ich bin schon irgendwie ein bisschen stolz darauf, ein Teil davon zu sein. Mal mehr mal weniger, je nachdem, inwieweit ich gerade involviert bin, also nicht mal mehr mal weniger stolz, sondern, klar, wenn ich als Sprecher jemandem von Premium

Cola erzähle, dann sicherlich auf eine andere Art und Weise als wenn ich einfach Freunden davon erzähle, dass ich mich ab und zu halt damit beschäftige. Aber es ist natürlich schon irgendwie ein gutes Gefühl, weil es eben auch meiner Überzeugung entspricht. Also, weil ich ja zum Produkt und nicht andersrum gekommen bin. 00:06:18-8

Inwiefern erhoffst du dir positive Effekte / Auswirkungen aus deinem Engagement? 00:06:18-8

Ich kann bisher natürlich sagen, dass ich bisher schon viel gelernt habe, auf ganz unterschiedlichen Ebenen, also was die Zusammenarbeit in nicht-klassisch-hierarchischen Strukturen angeht, was natürlich die Selbstorganisation angeht, gerade als Sprecher, aber auch, wenn man andere Jobs übernimmt, weil es eben nicht so ist, dass es den klassischen Chef gibt, der einem die Aufgaben zuteilt. Das ist natürlich auch manchmal ein bisschen verwirrend auch gewesen, für mich auch manchmal nicht ganz einfach, weil ich dann teilweise schon vor Sachen, vor Aufgaben stand, wo ich dachte, das kann ich doch gar nicht, das hab ich nicht gelernt, aber man lernt viel dabei, aber auch natürlich zwischenmenschliche Sachen. Für mich jetzt, gerade weil ich auch sehr jung bin, und als ich zu studieren angefangen habe, auch noch jünger war, es war für mich dann erstmal ungewohnt, an die Geschäftsführer von Läden heranzugehen. Und da so ein bisschen die Scheu auch zu verlieren, dass es, ja, natürlich sind das ganz normale Menschen, was ja jedem klar ist, natürlich kann man ganz normal mit denen reden, aber dass man nicht denkt, ich bin der Kunde und das ist der Typ, der mich rausschmeißen kann, sondern auf einer anderen Ebene bin mit denen. Ich fand das sehr interessant für mich als Erfahrung und ich glaub, das hat, das bringt mir schon was. Sich auf gleicher Augenhöhe zu begegnen war für mich ungewohnt am Anfang 00:08:33-6

Was verbindet dich mit Premium? 00:08:33-6

Was mir wichtig ist, ist das, wofür es steht. Wie gesagt, weil es sich mit meinen Überzeugungen deckt, mir teilweise auch ganz neue Perspektiven und Denkanstöße gegeben hat, also natürlich waren da viele Sachen dabei, über die ich vorher nicht nachgedacht habe, also, das was faires Arbeiten und Produzieren wirklich bedeutet und wie viel Arbeit das für jeden Einzelnen eben bedeutet. Aber auch von den Strukturen her, dass man in nicht-klassischen Strukturen arbeiten kann. Also, ich glaube, was mich am meisten mit Premium verbindet, sind die Prinzipien, weil sich die viel mit meinen decken und weil ich auch viele neue Prinzipien übernehmen konnte, also, ich kannte sie nicht und bin [nun] überzeugt davon und dann, klar, übernimmt man sie auch. Und ansonsten war das erste, was mich damit verbunden hat Uwe, weil er mir davon erzählt hat, als ich ihn kennen gelernt habe, und weil man Uwe halt auch sehr anmerkt, dass da sein ganzes Herzblut drinsteckt. Es verbindet mich eigentlich kein wirklicher finanzieller Aspekt mit Premium, also gerade weil, was ich ja nicht kann, regelmäßiges Sprechergehalt oder so was bekomme. Also andere Kollektivisten kaum. Natürlich auch, z.B. X, mit dem ich sehr gut befreundet bin, das ging über diese Freundschaft hinaus. 00:10:49-1

Bitte nenne mir gemeinsame Werte und Ideale bei Premium. 00:10:49-1

Also die , die allen Kollektivisten gemeinsam sind? Fairness, denk ich, ist eins der größten, Moral, irgendwie in einem klassischen und nicht-klassischen Sinne. Wobei Moral und Fairness natürlich irgendwie zusammengehören: Ich denke, Prinzipientreue und damit auch irgendwie Traditionsverbundenheit, also zumindest für mich so traditionelle Werte, oder nicht Traditions-, sondern

Werteverbundenheit eigentlich eher. Dafür, dass es so eine ungewöhnliche und eher linksstrukturierte Geschichte, na ja, linksstrukturiert, na ja, du weißt, was ich meine, also, es gibt keinen Chef in dem Sinne usw., also, was für diese Geschichte dann doch relativ spießige Werte dann doch eigentlich sind, aber genau das es eigentlich ist, was, also, das gefällt mir sehr gut und ich glaub, das ist, was uns alle verbindet, auch wenn da vielleicht der politisch sehr, sehr linke Kollektivist bei uns das so nicht formulieren würde, aber ich glaub, das ist schon, was uns alle verbinde. Also, diese Wertebeständigkeit außerhalb von spießigen, normalen Strukturen 00:12:34-4

Welche Vor- oder Nachteile bietet dir die selbstständige Arbeitsstruktur? 00:12:34-4

Für mich ist sie... Also, natürlich ist es schön, dass man eine freie Zeiteinteilung hat, also relativ, je nach Öffnungszeiten der Läden [führt es auch]. Wobei ich das als Vor- und Nachteil sehe, für mich, weil ich eben auch ganz gut unter Druck arbeiten kann und weil ich weiß, dass ich persönlich teilweise unter diesen klassischen "es gibt jemanden, einen Vorgesetzten, der mir eine Deadline setzt" ganz gut arbeiten kann, also besser arbeiten kann, glaub ich, als wenn ich mir selbst eine Deadline setze. Also, ich weiß, dass ich einfach irgendwie schon Druck brauche. Sonst, ich bin jetzt in der guten Position, dass ich jetzt gerade mir die Jobs aussuchen kann, dadurch dass ich jetzt mal auch kleinere Jobs angeboten bekomme. Als Sprecher ist das nicht der Fall. Vorteil ist sicher auch, dass man dann relativ regelmäßiges Gehalt kriegt als Sprecher. Was heißt Gehalt, aber Sprecherlohn. 00:14:15-7

Inwiefern gab es in den letzten Jahren Veränderungen oder Entwicklungen bei Premium? 00:14:15-7

Ich habe das Gefühl, also, meine Rolle selbst hat sich bei Premium sehr verändert, also insofern ist es sicher nicht objektiv, alles, was ich erzähl, aber was ich außerhalb meiner eigenen Rollenveränderung, also, was ich nicht dem zuschreiben würde, vor allem wahrgenommen habe, ist, glaube ich, dass die Art, wie die Leute mit Premium umgehen, anders geworden ist. Es finden natürlich nach wie vor viele cool. Ich glaub, wir sind ein bisschen breiter geworden, auch in der Wahrnehmung der Leute, aber natürlich auch, weil Premium sich weiter ausgedehnt hat, über die Zeit. 00:15:00-7

Was heißt breiter? 00:15:00-7

Breiter i.S. v. nicht mehr nur in irgendwelchen Bauwagenkollektiven, also wir sind nicht mehr nur in Strukturen vertreten, die unserer eigenen sehr ähnlich sind, sondern eben auch in der Mensa in Lüneburg, d.h. es trinken jetzt auch Leute Premium und finden das gut und informieren sich darüber, die das vorher vielleicht nicht getan hätten, weil sie eben nicht in diesen klassischen Kreisen, aus denen Premium entstanden ist, kommen. Was ich schon als positiv ansehe. Ich glaub aber auch, dass die Leute, auch Sprecher, lachser irgendwie damit umgehen, mit Premium. Was ja auch ein Problem ist, dass viele Leute Sachen zusagen, die sie dann nicht machen. Wobei ich denke, das kann natürlich jedem mal passieren, kommt natürlich drauf an, was es ist, es ist halt ärgerlich, zumindest hatte ich das Gefühl, das muss nicht heißen, dass es objektiv gesehen so ist. Vielleicht hab ich es am Anfang auch nur nicht so wahrgenommen, weil ich noch mehr Ehrfurcht hatte vor dem Kollektiv hatte, das viel länger al sich dabei ist, das viel mehr Ahnung als ich hat, und hab da vielleicht nicht gesehen, dass es damals mit Sicherheit auch schon Leute gab, die dann einen Job nicht gemacht haben, obwohl sie es zu getan hatten. Also ich hab das Gefühl, es ist stärker geworden, aber kann auch sehr subjektiv sein. 00:16:43-1 00:16:46-2

Das Breitere, würdest du das auch Mainstreaing nennen? 00:16:46-2

Das geht sicherlich damit einher, ja, also nicht massenkompatibler, aber ich denk, dass wir einfach einer breiteren Masse zugänglich geworden sind. Und Mainstream hat ja meistens eine negative Konnotation, und wie schon gesagt, ich finde es eigentlich nicht wirklich negativ, weil ich nicht denke, das ist so cool, das will ich für mich selbst haben, weil ich der Einzige sein will, der dieses tolle Produkt hat oder wie auch immer, der das überhaupt kennt. Sondern ich find es gut, wenn mehr Leute sich, natürlich ist mir klar, dass nicht jeder, der die Cola trinkt, sich darüber Gedanken macht, aber je mehr Leute unsere Cola trinken, machen sich vielleicht auch Gedanken über unsere Prinzipien. Und werden vielleicht auch Teil des Ganzen und das ist natürlich schön, wenn die Leute überhaupt Teil des Kollektivs werden wollen oder zumindest mitlesen und mitdiskutieren. 00:17:43-0

Welche Konsequenzen hat es für dich (als Sprecher)? 00:17:52-1

Ich glaube, das kann ich nicht beurteilen, weil ich in der Zeit, wo ich angefangen Sprecher zu sein und wo ich, natürlich hab ich am Anfang wesentlich mehr Läden aktiv angegangen als zum Schluss, ist ja auch einer der Gründe, warum ich überhaupt gesagt hab, ich möchte nicht mehr Sprecher sein oder ich muss diesen Job jetzt abgeben, ist natürlich weil ich gemerkt hab, dass ich selbst nicht mehr genug Zeit dafür habe. Teilweise war auch einer der Gründe dafür, dass ich einfach kein guter Sprecher bin, mir fehlen da einfach die persönlichen Kompetenzen. Natürlich kann Überzeugung viel wett machen, aber ich hab das Gefühl, mir fehlen da gewisse Eigenschaften, die einfach nötig sind dafür. In der Zeit, wo ch das aber gemacht habe und in den Städten, wo ich das gemacht habe, bin ich schon ziemlich gezielt in eine bestimmte Richtung Läden gegangen, habe schon sehr stark selektiert und wollte nicht in Läden gehen, die mir zu mainstreamig sind oder zu gedankenlos, dachte ich zumindest in dem Moment, dass die Läden nicht drüber nachdenken würden und nur Läden, die eher links angehaucht sind oder die extrem alternativ, das muss ja nicht immer mit Politik zu tun haben, aber ein alternatives Kulturprogramm usw., solche Läden hab ich eben angesprochen, das ist genau das, was ich meinte, dass das so eine Öffnung unmöglich macht, wenn du nur solche Läden ansprichst, deswegen kann ich nicht wirklich sagen, ob diese Öffnung sich auf, also, ich kann sie nicht wirklich nachvollziehen, weil ich selbst an dieser Öffnung nicht teilgenommen habe, weil ich mich in dem Moment selbst ein bisschen dagegen gesperrt habe. Wobei man noch sagen muss, das ist jetzt über ein Jahr her, oder länger, fast zwei, und dass ich jetzt auch glaube die Prinzipien von Premium anders zu verstehen als ich es damals getan habe. Das hat auch viel mit persönlicher Reife zu tun, glaub ich. 00:20:02-5

Wo siehst du Vor- oder Nachteile des (ich nenne es mal) Entlohnungssystems für Sprecher? 00:20:02-5

Ich glaube, ein Nachteil ist für manche Leute sicherlich, dass sie regelmäßig Lohn bekommen für jede verkaufte Flasche, auch nachdem sie in dem Laden ewig nicht mehr waren. Also, dass sie am Anfang einmal Aufwand haben und sich danach nie wieder kümmern. Und trotzdem den Lohn kassieren, und dann irgendwann zum inaktiven Sprechern werden, aber den Job dann eben auch nicht abgeben. Man kann sich so ein bisschen auf dem, was man einmal gemacht hat, ausruhen. Das ist natürlich auch sehr bequem und irgendwie auch ein Vorteil, dass man sich an diesem Projekt beteiligen kann, ohne darauf sein halbes Leben einstellen zu müssen und trotzdem mehr Entlohnung dafür bekommt, aber ich glaub, dass das... ich hab auch selbst keine Lösung für das Problem, trotzdem ist das, glaub ich, eins der Hauptprobleme, dass

Premium mit seinen Sprechern hat. Ansonsten, das Entlohnungssystem, da spielt ja auch die Kalkulation mit rein, die find ich wiederum sehr gut eigentlich. Die Kalkulation pro Flasche, dass es dadurch nicht zu Engpässen kommen kann oder zu Lohnausfällen. Theoretisch nicht. Wenn es jetzt nicht extremen Missbauch gibt und einer Geld klaut, dann ist ja eigentlich gewährleistet ist, dass die Leute ihre Löhne bekommen, weil ein fester Teil verplant ist und nicht irgendwie mal geschaut wird, wie viel Geld jetzt am Ende des Monats übrig bleibt. 00:21:43-0

Welches Motiv ist für dich ausschlaggebend für Premium zu arbeiten (oder es nicht zu tun)? 00:21:49-2

Prinzipieller Grund für Premium zu arbeiten und mich damit zu beschäftigen sind für mich die Prinzipien und dass ich finde, dass es nicht richtig ist, so wie viele Unternehmen wirtschaften, und dass es irgendwann, nicht in den nächsten zwei Jahren und auch nicht in den nächsten zehn, aber, dass es einfach eine Wirtschaftsweise ist, die uns irgendwann, die sich irgendwann heimzahlen wird. Mir persönlich fällt es immer schwer zu verstehen, dass natürlich jedes Unternehmen wachsen will, und natürlich muss auch jedes Unternehmen irgendwie wachsen, aber irgendwann muss dieses Wachstum auch einmal zu Ende sein, denn irgendwann gibt es einfach niemanden mehr, der noch mehr trinken kann oder der noch mehr ausgeben kann. Natürlich kann ich diese ökonomischen Theorien nachvollziehen, aber ich kann es nicht verstehen, wofür es uns im Endeffekt führen soll. Und deswegen finde ich nachhaltiges Wachstum einfach viel vernünftiger, dass man z.B. den Schaden, den man anrichtet, mit Co2-Ausstoß wieder korrigiert. Ich finde eigentlich völlig logisch, dass man sagt, wenn man ein Produkt verkauft, das abhängig machen kann, dass man Geld in die Prävention steckt oder ich spende Geld an karitative Einrichtungen, die sich um die Leute kümmern. Auch wenn es nicht Premium Bier war, das denjenigen zum Alkoholkranken gemacht hat, so ist es doch ein Bier, also ein alkoholisches Getränk. Eigentlich finde ich es logisch, dass man den Schaden, den man anrichtet zumindest wieder gut macht. Natürlich ist das am Symptom rumdoktern und nicht an der Ursache, dann könnte man gar kein Bier mehr verkaufen, aber andererseits geht es ja auch darum, ein Genussmittel anzubieten, und vielen Leuten, die nicht alkoholkrank sind z.B. oder fettleibig eben einen Genuss zu bieten, also einen Mehrwert. 00:24:01-4
[Nachfrage von mir!>?] 00:24:25-4

Definitiv ein Grund kein Sprecher mehr zu sein, ist, dass ich persönliche Defizite bei meinen Charaktereigenschaften sehe, also berufliche, also Kompetenzen, die mir einfach fehlen. Ein ganz wichtiger Punkt war auch, dass ich in keiner der beiden Städte, in denen ich Sprecher war, gewohnt habe, und dass es deswegen schwierig war, einfach mal vorbei zu fahren und ich aber mehr betreuen wollte, als ich im Endeffekt zeitlich konnte. Das hat mir selbst nicht gepasst. Im Moment keinen neuen Sprecherjob anzunehmen, obwohl es sich jetzt angeboten hat, liegt für mich auch daran, dass ich momentan finde, dass mein Leben so instabil ist und so ungeplant, dass ich jetzt eigentlich keine neue Verantwortung eingehen kann, weil ich entweder verantwortungsvoll mit dem Prinzip Premium umgehen oder mich eher ein bisschen raushalten will, bevor ich Schaden anrichte, was Quatsch wäre. 00:25:10-0

Stell dir folgende Situation vor: Premium stellt dir in Aussicht, dass du durch geringen Mehraufwand einen deutlich erhöhten Umsatzanteil erhältst. (Damit könntest du die Hälfte deiner Lebenshaltungskosten decken.) Beeinflusst das deine Arbeit als Sprecher? 00:25:39-7

In meinem Fall nicht. Aber das liegt, glaub ich, auch daran, dass ich nicht so überzeugt von mir bin und meine, ich bin der geilste Sprecher der Welt, sondern um meine Inkompetenzen weiß und mich dabei eher schlecht gefühlt hätte, jetzt auch noch, also den Job nicht so gut zu machen wie ein anderer es hätte machen können und dann auch noch mehr Geld dafür zu bekommen. Mal abgesehen davon, dass ich mich bei der Kalkulation natürlich gefragt hätte, woher mein Mehrgeld denn kommt, nämlich dadurch, dass ich irgendwem mehr Geld abnehme, in dem Fall dem Kunden oder irgendwem Geld wegnehme, in dem Fall einem anderen Sprecher. Das hätte ich persönlich nicht korrekt gefunden, das zu machen. Außerdem sehe ich es so, dass in einer Stadt wie X die Auswahl an Läden einfach so begrenzt ist, dass auch mehr Geld nichts bringt. Irgendwann ist halt Feierabend. Wenn es keine Läden mehr gibt, die passen, dann gibt es eben keine mehr. Dann kann ich unpassende annehmen oder sagen, ich finde, es gibt nicht viel mehr als das, was da ist. Und auch nicht jeder Laden möchte Premium. Auch ein Laden z.B., den ich als extrem passend gefunden habe, von dem ich auch nach wie vor glaube, dass Premium da rein passen würde, die waren aber so strikt in ihren Prinzipien wiederum, dass sie mir gar nicht zugehört haben. Ich bin zur Geschäftsführerin gegangen und habe sie gefragt, ob ich mit ihr kurz über Premium reden kann und ob ich ihr eine Flasche Premium Cola anbieten darf. Und die war so prinzipientreu, ihren Prinzipien treu, dass sie meinte, die möchte keine Handelsvertreter haben. Zu dem Punkt, dass ich kein klassischer Handelsvertreter bin, kam ich halt gar nicht. Sie meinte, wenn ich meine, ich brauch ein neues Produkt, dann sehe ich mich selbst um und ansonsten möchte ich bitte in Ruhe gelassen werden. Ist natürlich die eine Sache, dass man sagen kann, sie hört einem nicht mal zu, vielleicht ist die Offenheit auch nicht ganz so groß, was ja auch ein großes Thema bei Premium ist, Offenheit usw., andererseits, glaube ich, möchte sie genau so wirtschaften wie sie es mag. Ich glaube nach wie vor, dass Premium da rein passen würde, aber sie möchte eben selbst keine Werbung machen, auch nicht mit Premium und macht auch keine. Und sieht es als etwas Besonderes an. Und sie möchte sich nicht diktieren lassen von Becks, weil die ihr einen Kühlschrank schenken, was sie für Bier verkauft. Ich bin überzeugt davon, dass sie, hätte sie unsere Prinzipien kennen gelernt, das gewollt hätte, aber hat sie nicht. 00:28:23-8

Fühlst du dich in irgendeiner Form Premium gegenüber verpflichtet und inwiefern merkst du das dann? 00:28:30-4

Wenn ich einen Job annehme, fühle ich mich natürlich, genau so wie wenn ich ein Versprechen eingehe, und das ist im Endeffekt ein Job für mich, verpflichtet, das auch einzuhalten. Wenn ich dafür bezahlt werde, natürlich, na, umso mehr kann man nicht wirklich sagen, weil ich es ja auch aus Überzeugung mache, aber der Aspekt, ich werde dafür auch bezahlt, spielt natürlich immer eine Rolle. Auch wenn das kein Haupteffekt ist, aber es macht schon einen Unterschied. Ich merke das insofern, als dass ich dran denke, jetzt müsstest du langsam mal wieder hier und dort anrufen. Es ist schon so eine Art Pflicht, die da im Hinterkopf auftaucht. 00:29:23-6

Was würdest du dir für deine Arbeit vom Kollektiv wünschen? 00:29:28-5

Vom Kollektiv? Schwierig, also auf jeden Fall Unterstützung, wenn ich sie brauche. Ich glaube, ich hätte mir grad am Anfang ohne jegliche Erfahrung als Außendienstler, Vertreter wie auch immer... wahrscheinlich bei jedem Kollektivisten ist da auch einer, sind da durchaus einige, die Händler sind oder für andere Firmen tätig sind, natürlich wissen die sehr viel. Ich glaube, ich hätte mir am Anfang noch mehr Anleitung gewünscht. Manchmal waren das

so Sachen wie was ganz konkret soll ich sagen, was ist der erste Satz, den ich sagen soll, wenn ich in so einen Laden reinkomme. Vielleicht so ein paar kleine schlichte Sachen, entweder, wenn man mit jemandem redet, wenn da so Fragen kommen oder eine Liste oder ein kurze Zusammenfassung, was ist wichtig als Sprecher . So was gibt es ja auch irgendwo im Board. Ich weiß jetzt nicht genau wo, aber ich weiß, dass da einige Leute Erfahrungen allerdings schon vor langer Zeit gepostet haben. Sowas wie, was solltest du mitnehmen, wenn du in einen Laden gehst. Ich weiß nicht mehr genau, was es alles so beinhaltete, aber da waren schon Empfehlungen wie nimm mal ein Beispielposter mit, mit dem "dies ist ein guter laden" oder bereite ein Anschreiben vor, das du da lassen kannst, wenn du jetzt aktiv keinen Termin bekommst oder niemanden persönlich erreichen kannst.

IP 5
23.08.09
18-18.20h

Alter: 36 00:01:49-3

Wie lange arbeitest du bei Premium? 00:02:02-1

Seit dreieinhalb Jahren. Bin nicht so ein Vollzeitsprecher wie alle anderen. Ich hab vor ca. 2 Jahren das drin offiziell runtergeschraubt. Ich kann mich einfach nicht in dem Maße kümmern, oder ich will vor allem nicht, in dem Maße wie es als Sprecher nötig wäre. Ich sag mal, ich bin Sparflammensprecher. Ich kümmere mich um das, was anfällt in Stadt X, aber ich trete jetzt nicht neue Sachen an, wie es nötig wäre. 00:02:31-3

Kannst du mir kurz beschreiben, was deine Aufgaben als Sprecher umfasst? 00:02:37-0

Betreuung der Läden, die Premium Cola haben. Theoretisch Ansprache von neuen Läden, was ich aber nur sporadisch mache, also nur wenn es sich aus meinem direkten Umfeld ergibt, dann mach ich das auch, ansonsten mach ich das nicht. Und dann immer mal wieder so Einzelfälle, z.B. hat sich jemand verletzt an einer Premium-Flasche. Den hab ich dann versorgt mit Schadensersatzkisten und so was. Oder so ein Festival mal klar machen oder so was. 00:03:09-7

Was empfindest du denn, wenn du Außenstehenden von der Organisation berichtest? 00:03:11-8

Generell hab ich ein zwiespältiges Verhältnis zu diesem ganzen Kollektiv oder zu diesem ganzen Zusammenhang Premium Cola. Das hat viele Gründe, zum einen ist es halt aus meiner Sicht nicht wirklich ein Kollektiv, weil es nun mal einen Uwe gibt, der dem ganzen eine Richtung gibt und oftmals Entscheidungen trifft und sie entweder vom Kollektiv durchgewunken werden oder aber durch Schweigen einfach mitgetragen werden. Was auch nicht nötig ist, weil eben alle Diskussionen aus der Entfernung stattfinden oder, es gibt selten Treffen und die Entscheidungen daher per Email... Das sind für mich keine kollektiven Entscheidungen. Und Premium Cola hat ein kollektives Element, ist aber für mich nicht das, was ich unter einem Kollektiv verstehe. Ich komm halt aus einem linksradikalen Spektrum und ich kenne kollektive Strukturen seit ich politisch sozialisiert bin. Und das hat für mich normalerweise eine andere Ausprägung als das, was Premium Cola hat. 00:04:20-3

Inwiefern erhoffst du dir positive Effekte aus deinem Engagement oder aus dem, was du gemacht hast, oder vielleicht war es mal so? 00:04:49-3

Positive Effekte für mich? Gar nicht. 00:04:53-6

Nichts, dass du dich da irgendwie erfüllen kannst oder so? 00:00:08-5

Ich fand es interessant, habe aus Eigeninteresse mitgemacht, ob es als Kollektiv funktioniert und man auf okaye Art und Weise arbeitet. 00:00:08-5

Was verbindet dich mit Premium? 00:00:08-5

Gewohnheit. Eine Art Pflichtgefühl, das bisschen, was Premium hier in Stadt X hat aufrechtzuerhalten. Wenn ich das hier nicht machen würde, dann würde

hier in Stadt X vermutlich nichts mehr laufen mit Premium und die Läden, die es jetzt haben, würden es wahrscheinlich irgendwann abbestellen. Und generell unterstütze ich ja die Idee. 00:00:08-5

Bitte nenne mir gemeinsame Werte und Ideale bei Premium. 00:00:08-5

Die ich teile? Ja, das ist so ein Problem. Ich halte diese hochtrabenden Werte, die da auch auf dem Etikett geschrieben stehen wie Aufrichtigkeit und so für zu viel für ein Getränk. Prinzipiell unterstütze ich ja die Idee, die Organisationsform, dass sie funktioniert, dass sie realisierbar ist und Entscheidungen von denen getroffen werden, die sie betreffen. 00:00:08-5

Welche Vor- oder Nachteile bietet dir die selbstständige Arbeitsstruktur? 00:00:08-5

Nachteile keine, weil ich sehr selbstständig arbeite. 00:00:08-5
Vorteile: Teilweise soweit, dass ich Entscheidungen selbst treffen kann, wie und welche Läden ich in Stadt X aussuche, wo nicht alle Kollektivisten so entschieden hätten. Insofern kann ich da meinen Willen ausleben. Wenn ich sage, den Laden finde ich scheiße, den sortier ich aus, ist das mein Vorteil, dass ich das allein entscheide.
00:00:08-0

Inwiefern gab es in den letzten Jahren Veränderungen oder Entwicklungen bei Premium?

Keine aus meiner Sicht. Aus deren Sicht, wenn man das ganze als Unternehmen, als Wirtschaftsbetrieb betrachtet, sehe ich die Notwendigkeit von Entwicklungen, aber inwieweit die statt gefunden haben oder gerade statt finden, wage ich nicht zu beurteilen. Also, in Stadt X findet keine Entwicklung statt, weil ich, wie gesagt, die Dinge hier nicht vorantreibe. Was das Kollektiv angeht, sehe ich keine großartigen Entwicklungen. Außer vielleicht, dass eine Professionalisierung dahingehend schon statt gefunden hat, dass mittlerweile mehr Leute zumindest einen wesentlichen Teil ihres Lebensunterhaltes, nach meinem Anschein, dadurch verdienen und deswegen ein anderes Commitment da ist, das glaub ich schon. 00:00:43-3

Du sagst, anderes Commitment, dadurch auch weiter weg vom kollektiven Gedanken? 00:00:42-6

Nö, das glaub ich nicht, aber dass sowas wie Buchhaltung einfach jetzt wahrscheinlich besser läuft und weil jemand sich darüber finanziert. Ich glaub schon, dass das schon eine andere Art der Verbundenheit herstellt. Zumindest wenn ein Kollektiv gleichzeitig ein Wirtschaftsunternehmen ist. 00:01:06-0

Also hast du aus irgendwelchen Entwicklungen jetzt als Sprecher keine Konsequenzen erlebt? 00:01:12-8

Nö. 00:01:13-8

Wo siehst du Vor- oder Nachteile des (ich nenne es mal) Entlohnungssystems für Sprecher? 00:01:21-5

Also, das Entlohnungssystem, ich glaube, was ich halt gerade schon sagte, wenn man, weil das ja ein Wirtschaftsunternehmen ist, mehr Engagement wahrscheinlich mehr Engagement statt finden würde von Seiten der Sprecher, weil das ja immer, zumindest momentan, aber eigentlich schon immer, glaub ich, das Problem ist, weshalb Premium nicht so wächst wie es wahrscheinlich

wachsen könnte, oder aus Sicht von Leuten, die sich darüber finanzieren, wachsen sollte. Ich find ja nicht so unbedingt, dass es sein müsste, aber nun. Dann glaub ich, dass schlicht und einfach mehr Geld reinkommen müsste, um dem Ganzen für die Leute eine Bedeutung zu geben, die sie dann auch dazu bringen würde, sich tatsächlich, ja, irgendwie halt raus zu gehen und wirklich Läden total aktiv und aggressiv teilweise auch anzusprechen. Aber das find ich nicht gut, weil ich glaube, dass dadurch der Gedanke, dass man Läden nur rein nimmt, wenn sie wirklich zu Premium passen, dadurch verwässert. Weil man dann unter Umständen in einen Laden rennt, um Geld zu verdienen. Deswegen glaube ich, dass das Problem bei Premium oder das Problem des Entlohnungssystems, das ist eigentlich die falsche Frage, was sind die Vor- oder Nachteile des Entlohnungssystems. Ich finde, eigentlich passt der Gedanke eines Kollektivs und Lohn nicht so richtig zusammen, zumindest in diesem Zusammenhang nicht. 00:02:50-2

Weil es sich quasi nur selbst finanzieren sollte? 00:02:52-6

Ja, weil sobald du Geld ins Spiel bringst, glaub ich, man ganz schnell korrupt wird und man Entscheidungen nicht mehr auf einer Grundlage fällt, die den Gedanken von "Der Laden muss okay sein, der Laden muss den Angestellten gut behandeln", dass man da dann nicht mehr den scharfen Blick hat, sondern auch mal ein Auge zudrückt und denkt, ja, mein Gott, die verticken hier so viel, d.h. wenn ich denen hier die Premium bringe, und das geht schon irgendwie, passt schon, dann verdien ich darüber Geld. Und dann drückt man eher ein Auge zu, glaub ich. Von daher ist das Entlohnungssystem kein Problem, aber na ja. 00:03:28-5

Aber meine Ansprüche an Premium Cola sind da einfach auch zu hoch. Ich hab da einfach eine falsche Vorstellung gehabt, als ich eingestiegen bin. Dachte irgendwie... war auch falsch von mir. 00:03:38-2

Hattest du ein ausschlaggebendes Motiv oder hattest du eins, für Premium zu arbeiten oder auch ein ausschlaggebendes Motiv, nicht dafür zu arbeiten? 00:03:50-1

Ganz im Ursprung war es, glaub ich, also ich arbeite ja auch in einer Kneipe und hab da auch Bock, korrekte Getränke ranzuholen. Also Coca Cola rauszuschmeißen und Bacardi rauszuschmeißen und Getränke ranzuholen, die weitgehend fair gehandelt und fair produziert sind. Dann hab ich mal von Premium Cola gehört, hab die dann angehauen und hatte dann das Bedürfnis, die in den Laden zu holen. Und da Uwe mich dann fragte, könntest du dich evtl. auch darum kümmern, dass wir in Stadt X einen Händler finden, bin ich da mehr oder weniger reingerutscht. Und die Motivation dahinter war, wie gesagt, die generelle Affinität zu kollektiven Strukturen. 00:04:39-6

[Und die ist dann letztendlich nicht so richtig bestätigt worden und da merkst du dann, ja, letztendlich...? 00:04:48-8

Genau] 00:04:48-8

Würde denn bei deiner Motivation irgendwas passieren, wenn Premium deine Arbeit mehr vergüten würde?

Nö

Fühlst du dich in irgendeiner Form Premium gegenüber verpflichtet und inwiefern merkst du das dann?
Das ist aber eher mein Gefühl, dass, wenn ich etwas anfange und mich in ein

Projekt einbringe, dass es mir dann schwer fällt, das sein zu lassen, weil ich dann weiß, dass das Projekt darunter leidet und ich generell das Projekt schon unterstützenswert finde. 00:00:28-7

Also ist es mehr ein Prinzip?
Ja, es hat mit dem Projekt Premium Cola gar nicht so viel zu tun, sondern generell eher mit der Persönlichkeitsstruktur. 00:00:33-8

Gut, dann bin ich auch schon fast am Ende. Was würdest du dir denn für deine Arbeit vom Kollektiv wünschen, kannst du das sagen? 00:00:39-6

Äähm, ich würde mir eigentlich eine andere Zusammensetzung des Kollektivs wünschen. Ich würde mir eigentlich mehr politisches Bewusstsein in so einem Kollektiv wünschen, das auch darüber hinaus geht, dass man denkt, man macht den Kapitalismus kuschlig. Denn das ist die Tendenz, die ich bei Premium Cola sehe. Das man sagt, es ist so wie es ist, aber eigentlich finden wir es scheiße, so wie es ist, aber wir versuchen, jetzt für uns irgendwie einen Weg zu finden, uns eine Nische zu schaffen. Aber eigentlich geht es darüber hinaus, was wir wollen. Aber das kann man von diesem Kollektiv natürlich nicht verlangen, weil es halt alles keine Linken sind, die sich da rumtümmeln. Das wär's. Ja, dann wäre ich auch mit mehr Herzblut dabei, wenn man da das Gefühl hätte, man würde eine größere Idee teilen, als jetzt nur ein Getränk. 00:01:32-1

Kennst du oder hast du Alternativen, wo du das besser gelebt siehst? 00:01:36-7

Ja, keine Ahnung, sei es nun in politischen Projekten, was weiß ich, soziale Zentren, XX? Deutschland oder Bands, also ich spiel auch in einer Band, wo das auch exzellent funktioniert. Oder auch allein in einer WG funktioniert es besser, find ich. Da teilt man irgendwie mehr und in jeglicher linksradikaler politischer Gruppe, die ich kenne, funktioniert es besser. 00:02:05-4

Und auch in so einem unternehmerischen Kontext? 00:02:10-0

Das glaub ich nicht, nö, glaub ich nicht. Deswegen hab ich ja auch gesagt, dass es halt generell schwierig ist, so eine kollektive Struktur zu betreiben, wo es halt darum geht, Geld zu verdienen. Das war von mir auch von Anfang an die falsche Ansatzweise, da so viel zu erwarten. Aber ich weiß nicht, wie beispielsweise el rojito, also Kaffeevertriebe, die halt wirklich aus den 70ern kommen, wo halt Politik noch eine viel zentralere Rolle auch im Leben der Leute gespielt hat, wie die halt funktionieren. Das kann ich nicht beurteilen, weil ich die nun nicht so kenne. Aber da passiert es ja auch, dass sie sich darüber finanzieren. Aber die machen dann auch gleichzeitig noch Erziehungspolitik vor Ort, die unterstützen dann noch klassische Initiativen in Venezuela und irgendwelche Landleutenbewegungen und Landbesetzungen und all das. Und das ist für mich eine relevantere Frage und für mich eine politisch wirkungsvollere Form der kollektiven Organisierung, die gleichzeitig eine Finanzierung der Leute ermöglicht, die drin hängen. Keine Ahnung. 00:03:13-3

IP 6
23.08.09, 19-19.30h
Alter: 38

Wie lange arbeitest du schon al Sprecher für Premium? 00:02:28-4

Ich glaub, 1 Jahr. 00:02:42-4

Kannst du mir ganz kurz einmal deine Aufgaben als Sprecher beschreiben? 00:02:42-4

In den jeweiligen Städten, wo der Sprecher aktiv ist, die Suche nach neuen Lokalen, Gaststätten, Events, Kinos, etc. Abnahmestellen, die für Premium geeignet und relevant sind bzw. die Prüfung, wenn man Hinweise hat auf Lokael, ob die mit der Premium-Philosophie übereinstimmen. Dann lokaler Ansprechpartner für alle Dinge sein, die Premium anbelangen, sei es jetzt Texte (Plätze?), Uni, Gaststätten, Gastronomie, etc. Man könnte sagen, das ist der, der die Belange von Premium in der jeweiligen Stadt im Gesamten organisiert, dass man da Ansprechpartner ist. Aber die Hauptaufgabe ist eben die Suche nach neuen Abnahmestellen, bzw. zu prüfen, ob die geeignet sind. Und natürlich, ganz wichtig noch, die Premium-Philosophie natürlich noch weitertragen, ganz unabhängig von der Cola oder dem jeweiligen Produkt. 00:04:13-8

Was empfindest du, wenn du Außenstehenden von der Organisation berichtest? 00:04:22-6

Was ich empfinde? Meinst du, was ich dann empfinde, was jemand mich fragt oder was dann für Feedback kommt? 00:04:45-8

Nee, wie es dir dabei geht. Es ist jetzt auch egal, ob als Sprecher oder wenn du Freunden davon erzählst, du sprichst einfach davon, wie geht es dir dann da? 00:04:50-8

Mir geht es halt gut, weil das ganze Projekt eine ziemlich coole Sache ist. Es zeigen meine Erfahrungswerte, dass man meistens auf Interesse stößt und auf offenes Gehör und eher selten belächelt wird. Von daher hat man ziemliches Maß (?) an Sicherheit, da kann einem nicht viel passieren. Nachdem die Idee sowieso überzeugend ist, bin ich mir da ziemlich sicher und fühl mich auch gut dabei. 00:02:54-1

Inwiefern erhoffst du dir positive Effekte / Auswirkungen aus deinem Engagement? Für dich persönlich. 00:03:19-3

Ich erhoff mir keine positiven Auswirkungen. Weil ich letztlich in einer austauschbaren Situation bin. Natürlich macht es jeder ein bisschen anders, der eine macht mehr, der andere weniger, der eine besser oder schlechter, aber letztlich ist man ja immer austauschbar. Ich denke, dass es sowieso nicht angebracht ist, dass man für sich irgendwas erhoffst, denn die Idee soll ja personenunabhängig getragen sein. Ein kleines Leid ist momentan, dass zu viel an einzelnen Personen hängt. Die Idee muss alleine lauffähig sein. Insofern erhoff ich mir gar nicht, weil die Idee im Vordergrund stehen muss. 00:04:09-3

Und was verbindet dich mit Premium? 00:04:11-6

Mich verbindet in erster Linie so ein Teil meines Lebens hier in meiner Stadt, weil ich in meiner Lieblingskneipe seit Jahren Premium getrunken hab und

eigentlich als Premium-Fan in dieses Projekt hineingewachsen bin. Insofern verbindet mich damit die Geschichte. Abgesehen von der leckeren Cola. 00:04:50-3

Kannst du mir gemeinsame Werte und Ideale bei Premium nennen? 00:04:58-6

Die Premium und mich verbinden? 00:05:05-2

Ja. 00:05:07-1

Oh, Aufrichtigkeit würde ich mal sagen. Das ist absolut deckungsgleich. Konsequenz. Geschmack und Kraft jetzt weniger. 00:05:24-5

Welche Vor- oder Nachteile bietet dir die selbstständige Arbeitsstruktur? 00:05:30-7

Vorteil ist für mich natürlich die sehr bewusste Freiheit. Das ist für mich sehr wichtig. Hauptsächlich resultiert aus dieser Freiheit, dass man natürlich viel freiwillig leisten kann. Als Nachteil würde ich sehen, dass die Logistik nicht so da ist, wie wenn das eine ganze Gruppe hätte oder ein Firmenkonglomerat im Rücken wäre. Das ist vielleicht ein kleiner Nachteil. 00:06:14-8

Also, die Versorgung sozusagen? 00:06:16-2

Ja. Es gibt ja eh nicht viel an Produkten, mit denen man versorgt werden kann. Aber als Beispiel, ich wollte mal eine Kiste von dem Premium-Bier haben, um es hier zu etablieren. Das hat, glaub ich, drei Monate gedauert bis die hier in Stadt x war. Das ist natürlich schwierig, wenn man irgendwelchen Leuten sagt, wir trinken mal ein Bier und dann kommt es nicht. Aber wenn man einen Schritt mal weiterdenkt, und sagt sich, wenn man das Bier tatsächlich mal aufnimmt, und dann geht es aus und dann kommt da nie mehr eins wieder, dann kann es natürlich ein Hemmnis sein, sich für Premium zu entscheiden. Die Logistik ist nicht so ganz ausgereift momentan. 00:07:20-1

Inwiefern gab es denn in den letzten Jahren Veränderungen oder Entwicklungen bei Premium? 00:07:42-2

Die gibt es täglich im Endeffekt. Wenn man ins Board schaut oder in den Emailverkehr. Da wird ja vieles fast täglich wieder in Frage gestellt. Sei es, ob jetzt neue Leute dazu kommen, die aus der Geschichte heraus vielleicht viele Dinge nicht kennen und fragen, warum ist der Kronkorken weiß und nicht schwarz. Was weiß ich, 20-30 mal durchgeXX? worden sind. Aber ansonsten gibt es immer wieder neue Dinge, einerseits aus den Entwicklungen, wenn irgendwas mit der Produktion nicht passt, aber andererseits aus irgendwelchen Ideen heraus, die jetzt wieder neu rein kommen oder dass man ehemals Undenkbares dann doch mal ausspricht und eine Diskussion anzettelt. Wenn du mich fragst, Veränderung ist täglich. 00:08:46-4

Hatten denn die Entwicklungen der letzten Zeit oder derder letzten Jahre irgendwelche Konsequenzen für dich als Sprecher? 00:08:54-8

Nö, nicht so, dass es maßgebliche Konsequenzen wären. 00:08:53-6

Wo siehst du denn Vor- oder Nachteile dieses Entlohnungssystems für Sprecher? 00:09:12-7

Nachteil ist aus meiner Sicht, dass da so ein Automatismus da ist. D.h. wenn du jetzt gar nichts machen würdest, würdest du trotzdem das Geld kriegen. Und wenn du eine Stadt übernimmst, wo jemand sehr aktiv war jahrelang, dann übernimmst du ja dem seine Anteile auch. Und wenn du jetzt nichts mal machen würdest oder schlecht arbeiten würdest, würdest du trotzdem durch ein paar, die es eh immer nehmen, verkaufen. Und das wär dann nicht ganz gerecht. 00:09:47-0
Dann wiederum, wenn die Perspektive stimmt oder der eine oder andere spekuliert ja damit, dass, er mit Premium seinen kompletten Lebensunterhalt bestreiten will, dann finde ich es wiederum sehr wenig mit diesem Cent-Anteil pro Flasche. [???] für Abnehmer ziemliches Nischenprodukt ist, da wird auch ein Hemmnis sein die momentane Infrastruktur jemand selbstständiges Einkommen mit Premium Cola. 00:10:25-5

Der Vorteil wär, das gilt für viele??, dass du durch Hinaustragen ??einer eigenen Philosophie noch Geld dafür bekommst, man verkauft ja im Endeffekt nichts, also ich bin jetzt nicht in der Rolle, jetzt irgendwas zu verkaufen, sondern ich trag da eins meiner Lieblingsgetränke in die Läden rein und sag, guck mal wie toll das ist und dann kriegst du noch Geld dafür. Das find ich auch wieder angenehm. Und das bleibt dann jedem offen und machen auch viele, dass sie dann einen Teil des Sprechergehalts halt wieder spenden oder zurückgeben und das finde ich eine angenehme Situation, man müsste mal schenken, jeder redet drüber und keiner macht was und mit dem Sprechergehalt hat man die kleine moralische Keule drüber, wo man denkt, man könnte mal das gleich spenden oder zurücküberweisen. 00:01:46-0

Welches Motiv ist denn für dich ausschlaggebend, für Premium zu arbeiten? 00:01:53-3

Die einfachen Fragen sind immer die schwersten. Ich finde die Kombination aus Moral und einem bestimmten Bewusstsein, ein Produkt herzustellen, dieser speziellen Cola auch. Diese Art und Weise, wie das Produkt hergestellt wird, wie man das Produkt auf den Markt wirft, also absolutes Bewusstsein von den Zutaten bis zum Vertrieb, bis zu den Leuten, die da involviert sind. Dann der Effekt, dass da ganz etwas Leckeres dabei herauskommt. In die Richtung.
00:03:20-1

Würde es deine Motivation beeinflussen, wenn in deinem Gebiet ein großer Kunde einsteigen würde und du dadurch mehr Geld bekommen würdest? 00:01:43-9

Nö. Mir sind so kleine Läden lieber, auch wenn die nur eine Kiste kaufen im Monat, als irgendeiner, der im Monat 500 Kisten kauft. 00:02:04-2

Warum? 00:02:05-8

Die kleinen Läden sind oft die, in den ich die Premium-Philosophie wiederentdecke. Die oft eine ganz witzige, alternative Idee haben und dann einen kleinen Laden aufmachen. Die meisten sind eh an einem Level drinnen, wo sie überlegen, wie sie überleben können. Ich sag mal, von dieser alternativen Szene lebt ja jede Stadt. Es gibt ja in Berlin jetzt nicht nur KaDeWe, es gibt in Berlin auch 10.000 kleinere Läden, die in der Summe wahrscheinlich weniger verkaufen als das KaDeWe oder sonst irgendein Riesenkaufhaus oder ein Mogul. Als Element einer Subkultur ist natürlich wesentlich angenehmer, da Bestandteil zu sein und etabliert zu sein als in irgendeinem Großen. 00:03:13-5

Man ist auch unabhängiger. Wenn der Große abspringt und der Wirtschaftsträger ist für ene ganze Region und der Arbor ??? ist, an dem man hängt ??? und dann geht er pleite oder verlagert seine Produktion, dann krankt die ganze Region. Das ist ein sehr viel gesünderes Wachstum oder einfach eine gesündere Aufstellung, wenn man in der Breite gut etabliert ist und nicht nur in einem Bereich. 00:03:42-5

Fühlst du dich in irgendeiner Form Premium gegenüber verpflichtet. Und inwiefern merkst du das dann? 00:03:42-5

Ich fühle mich verpflichtet, ein guter und kompetenter Ansprechpartner in Stadt X zu sein oder auch in der südlichen Region. Und auch ein wichtiges Glied in der Gesamtkollektivkette zu sein. Und merken tu ich es dahingehend, dass ich mir diesen Druck auch selber auferleg. 00:04:19-7

Den merkst du dann durch den Gedanken, ich muss mal wieder los? 00:04:19-7

Genau. Also, wenn man arbeiten ist am Abend, und bei dem war ich immer noch nicht oder dass man den und den mal ansprechen müsste oder diese Hausaufgaben, die man sowieso machen muss, wenn man die so auf die lange Bank schiebt, wozu man geneigt ist. Da wirkt dann dieser selbst gemacht Druck, von außen spür ich da keinen Druck, den mach ich mir selber. 00:04:46-8

Was würdest du dir für deine Arbeit vom Kollektiv wünschen? 00:04:52-6

Gute Frage. [lange Pause]. Vom Kollektiv insgesamt würd ich mir so gern was wünschen, aber das ist nicht unbedingt auf meine Arbeit bezogen. [...] 00:05:23-2

Ich würd mich leichter tun, wenn wir eine Art Kommunikationskonzept hätten. Bei uns geht es ja viel um Kommunikation, offen, transparent und ständig. Aber wir haben momentan zu viele Kommunikationskanäle offen. Sei es, dass im Internet verschiedene Medien (zu uns) existieren. Man hat auf Google irgendwelche Dinge hat, wo alle miteinander arbeiten können. Das fehlt mir momentan die Kommunikationsstrategie, dass man sagt, man hat jetzt ein oder zwei Kanäle, über die kommunizieren wir. Und nicht zehn Sachen, da und da und auf der Seite muss ich auch noch was lesen und in einem anderen Forum ist auch noch irgendwas. Die Nachhaltigkeitsdiskussion ist momentan auch nicht so prächtig. Wenn über den Mailverteiler was läuft, dann gibt es zwar schnell viel Zustimmung oder viel Contra. Dann versandet es relativ schnell wieder, nicht immer, aber manchmal. Da fehlt diese Moderation. Beziehungsweise meistens liegt sie dann eh beim Uwe, aber der kann es ja auch nicht immer machen. Dass man hier mehr Eigenengagement bringt und sagt, ich muss jetzt mal moderieren, sonst versandet es wieder. Dann wird gerne mal drüber geplaudert und dann drei Monate später gräbt man so alte Themen wieder aus und ist dann nicht weiter gekommen. Ich würd mir viel im Bereich Kommunikation wünschen. 00:07:11-3

Da ist zu wenig Lenkung? 00:07:11-3

Zu wenig Lenkung, Administration und dann auch zu viele Kommunikationskanäle. Und Struktur, hab ich, glaub ich, auch schon gesagt. 00:07:22-9

Struktur insgesamt im Arbeiten? 00:07:31-4

Nein, beim Kommunizieren. Die muss man vielleicht mehr ins Board verlagern, weil man da besser clustern kann und Themen aufmachen kann. Das ist bei der täglichen Mailkommunikation schwierig sonst. 00:07:49-0

IP 7
27.08.09, 10 Uhr
00:02:12-6

Alter: 41 00:02:07-6

Wie lang bei Premium als Sprecher? 00:02:10-1

Februar 2009 00:02:14-2

Beschreibe deine Aufgaben als Sprecher. 00:02:27-4
Nur als Sprecher seh ich es hauptsächlich darin, neue Läden anzusprechen, die für Premium interessant sind oder die zu Premium passen, denen die Philosophie zu erklären und Getränkeproben vorbeizubringen. Und sie in weiterer Folge weiterzubetreuen, im Sinne von mal anzurufen, schauen, ob es läuft und dergleichen. Also Erstkontakt und Betreuung. 00:02:58-1

Was empfindest du, wenn du Außenstehenden von Premium erzählst? 00:03:04-4

Ich bin begeistert davon, weil es in die Zeit passt, grad in dieser ganzen Finanzgeschichte das ist die eigentliche Motivation von mir, das Ganze zu machen. Mir geht es da viel mehr um die Ethik, das Bezugssystem. Ich seh mich in erster Linie als Vertreter dieser Information oder des Systems, das Premium für mich ist. 00:03:29-7

Und was fühlst du dabei? 00:03:37-7

Eine Befriedigung, aus dieser Hilflosigkeit des Systems herauszukommen. Es ist einfach spannend, in so einem neuen Projekt mitzuarbeiten, das so ganz neue Werte einfach hat. Das befriedigt mich einfach sehr. Beflügelt mich auch sehr . 00:04:08-1

00:04:08-1
Welche positiven Effekte oder Auswirkungen erhoffst du dir durch dein Engagement? 00:04:12-6
00:04:03-7

Durch dieses Experiment klarzulegen oder auch zu beweisen, dass Wirtschaft auch Ethik zusammen gehen kann und so ein bisschen diese gängigen Wirtschaftslehren zu widerlegen und zu zeigen, das geht so auch. Man muss nicht immer auf die gängigen Wirtschaftsmechanismen zurückgreifen, sondern kann es auch in dieser Art und Weise bewerkstelligen. Da möchte ich einfach mithelfen und mitbauen. 00:04:32-8

Was verbindet dich mit Premium? 00:04:32-8

Dieser Gedanke, die Philosophie das verbindet mich damit. Viel stärker als die Produkte. Ich bin kein Cola-Trinker.Ich komm nicht aus dieser Ecke oder aus diesen Anfangsjahren, die ihren Schwerpunkt jetzt auf die Cola legen. Also denen es um die Cola geht. Darum geht es mir gar nicht. Mir geht es ganz stark um die Idee und das System.

Nenne mir Werte Premiums (?) 00:00:00-0

Dass im Kollektiv Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Egalität, jeder hat die gleiche Stimme und das gleiche Mitspracherecht. Man kann sich beteiligen, wenn man will. Es ist kein Muss, daher ist Freiwilligkeit auch

wichtig. Moral und Ethik. Sozialer Anspruch. Leute fair behandeln, Korrektheit, alles berücksichtigen, was zur Wertschöpfungskette gehört. Nicht Wachstum und Gewinn sind die Prämissen, sondern Nachhaltigkeit. 00:00:19-4 00:00:06-0

Welche Vor- oder Nachteile bietet dir die selbstständige Arbeitsform? 00:00:49-8 00:00:06-0

Vorteil ist die Freiwilligkeit. Ich kann mir frei einteilen, wenn ich Lust hab zu arbeiten, dann mach ich es. Das ist auch gleichzeitig der Nachteil. Es ist halt mehr ein Hobby, weil es nicht zum Broterwerb reichen kann. Daher gelangt es unter den Prioritäten weiter nach hinten, weil die Dinge, die zum Broterwerb nötig sind, vorrangig sind. Und das führt dann oftmals auch dazu, dass man zu nichts kommt. Das ist ganz sicher ein Nachteil. 00:00:14-1

Inwiefern gab es in den letzten Jahren Veränderungen oder Entwicklungen bei Premium? 00:00:20-4

Das weiß ich nicht, weil ich erst seit einem halben Jahr dabei bin. Außer natürlich generell so im System, die Aktivität der Sprecher, da das Thema der Verbindlichkeit oder dass man freiwillig mehr nach vorn geht. Die Aktivität der Sprecher ist sicher einer der Nachteile aufgrund der Struktur, das ist dieser Ansatz der freiwillig ist. Auf der anderen Seite ist da nicht unbedingt ein selbstständiges Denken oder selbstständiges Aktivwerden. Aber ich glaub, wenn man aus der Erwerbsarbeitswelt kommt, wo das vorgeschrieben wird, so, das machst du jetzt. Das ist natürlich auch dann der Nachteil. Darauf müssen wir herumkauen, wie wir das verändern können. Oder wie wir da die Motivation heben können oder was man verändern kann, damit man sich da mehr engagiert. 00:01:20-9

Hat diese Diskussion Konsequenzen für dich als Sprecher? 00:01:20-9

Seit dem letzten Treffen gab es da noch keine weiteren Idee wie man da weitermacht. Da sind wir eigentlich mittendrin in der Diskussion wie wir das verändern, wie man die Sprecher wieder aktiver macht.

Wo siehst du denn Vor- oder Nachteile des Entlohnungssystems Premiums? 00:01:43-7

Der Vorteil ist ganz klar, dass man umsatzabhängig ist. Bzw. dass sich der auf die verkaufte Flasche bezieht. Da besteht also ein direkter Zusammenhang, der ist auch ganz leicht und ganz klar nachvollziehbar. Das ist sehr gut.

Der Nachteil ist, wenn man das mal auf den einzelnen Sprecher umlegt, man schon ziemliche Mengen umsetzen muss, um ein bisschen was herauszubekommen, also wenn es einem ums Geld gehen würde. Da müsste man sich schon sehr reinhängen, sodass das Ganze überhaupt etwas abwirft. Deswegen geht es um keine großen Geldmengen, daher ist da mehr ein Hobby oder eine Liebelei oder eine idealistische Geschichte im Vordergrund als das Geld für die Leute. 00:02:53-6

Ist das für dich eine zwangsläufige Kausalität, also weil man nicht so viel Geld damit verdienen kann, gerät der Wert quasi noch höher. Also, dass man es quasi für die Werte macht? 00:03:01-3

Genau, ja, ja. Dadurch werden die Werte noch stärker in den Vordergrund gestellt. Man kann nicht, also können schon, wenn man sich den Schweizer Markus betrachtet, der vorhat, davon zu leben, aber da ich im

Getränkehandel bin, interessiert mich das nicht so sehr. Daran liegt jetzt nicht meine Leidenschaft. Aber die Geschichte, das sehen wir ja jetzt, wo es ein bissl krankt (???) über die Verbreitung nachzudenken. Jetzt ist das Bier rausgekommen und der Kaffee kommt auch noch. Das kann sein, dass da noch etwas nachkommt. Dass es dann aufgrund der Produkte wieder interessanter ist, weil ich bin ja schon noch Kaufmann. Sowas wie Cola sieht man halt nicht als Produkt. Aber sowas wie Kaffee z.B, wo auch auf der Gewinnseite viel mehr dran hängt, denn das ist ja auch der Geschmack und das alles. Dieser ganze Kaffeemarkt. Da empfind ich auch eine hohe Motivation, aber auch wieder auf der xxseite, da dran mitzuarbeiten. 00:04:14-8

Du meinst, dass sich was ändern würde in der Motivation, wenn es mehr zu verdienen gäbe? 00:04:15-8

Schwer zu sagen. Ich glaube, dass es mehr in der Struktur liegt. An dieser Unverbindlichkeit auch. Das war jetzt großes Thema beim Treffen. Ich glaub, es geht um Verbindlichkeit. Dass wenn man zusagt, dass man Sachen übernimmt, dass die dann auch gemacht werden. Die Verbindlichkeit muss da viel mehr werden. Ich glaub weniger, dass es das Geld ist. Wenn man sich für etwas entscheidet, muss man es machen. So wie bei jedem anderen Job einfach auch. 00:04:52-3

Wenn in deinem Gebiet ein großer Kunde einsteigen würde und du damit mehr Geld verdienen würdest, würde das deine Arbeit beeinflussen? 00:00:00-0

Sicher. Weil wenn ich jetzt so abrechnen würde, dass man sagt, okay, da verläuft jetzt die ??? normal? weil das sind ja meist so kleine Läden geht, die so normale Mengen haben, die nicht so ins Gewicht fallen. Das ist jetzt nicht die Anzahl. Wenn ich jetzt wirklich mal was Größeres auf der Seite haben könnte, würd ich das auch nehmen, keine Frage. Das motiviert natürlich auch. Das wär jetzt so eine Geschichte wie ein Festival, da kriegt man auf einen Schlag eine ganze Menge weg. Da bin ich eh auch dran, aber wie gesagt, auch wenn man wegen Premium ein paar Sachen macht, das ist trotzdem immer noch auf dem Hobbystatus. 00:00:45-6

Fühlst du dich in irgendeiner Form Premium gegenüber verpflichtet? 00:00:52-0

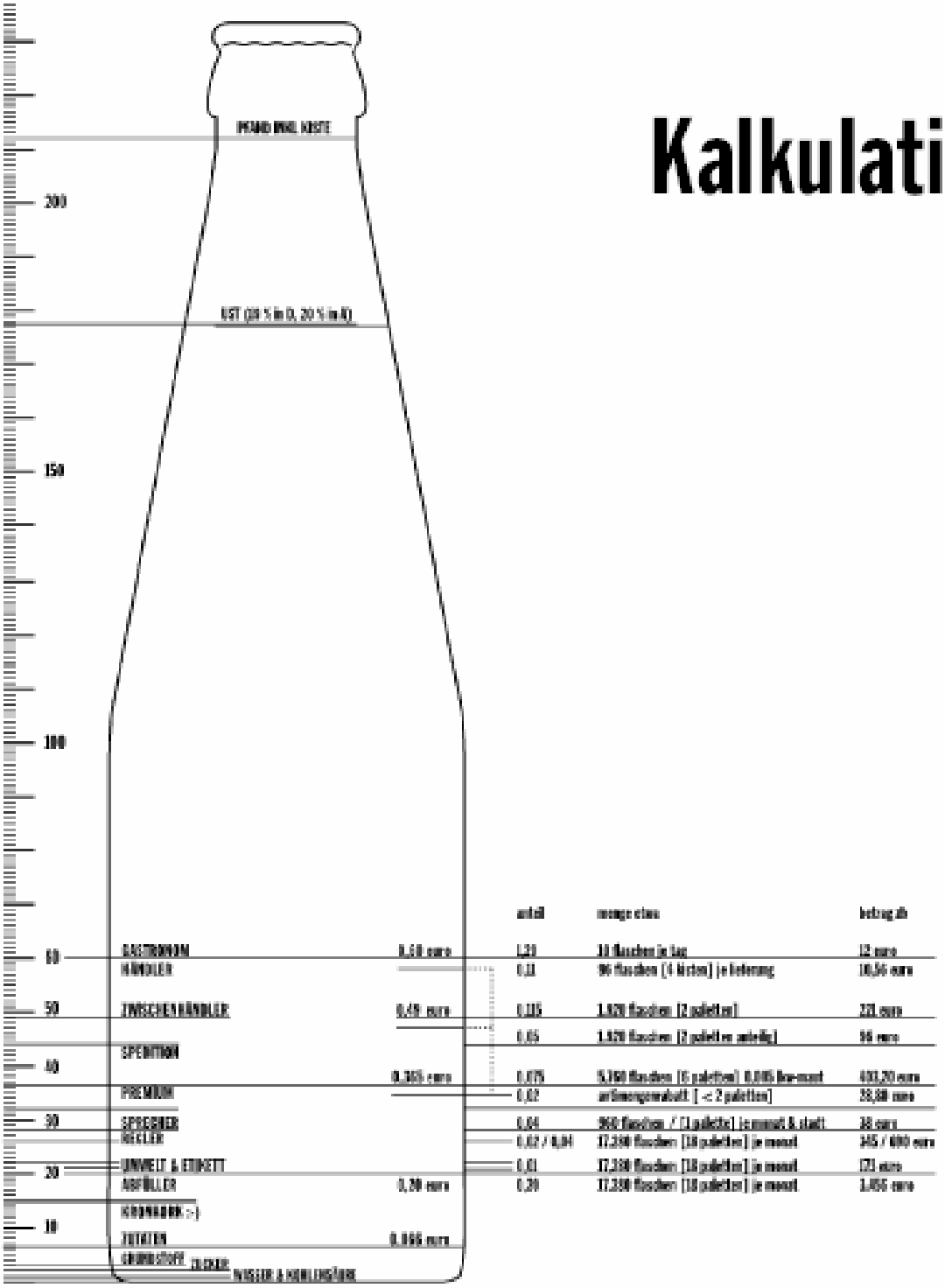
Verpflichtet nicht wirklich. Um das Gefühl zu erregen bräucht es eigentlich mehr. Weil das Ganze ja auf einer ganz losen Freiwilligkeit aufbaut. 00:01:07-3

Und das würdest du dir wünschen vom Kollektiv? 00:01:12-9

Das würde ich mir auch wünschen, dass man da mehr in die Verantwortung genommen wird. Das ist z.B. auch grad in Arbeit, dass man ganz klare Regeln für Sprecher oder einen klaren Rahmen, auch grad für Sprecher, was sie zu tun haben, in welcher Form usw. Dass es eine Art Sprecherhandbuch gibt, wo man dann sagt, okay, da commited man sich. Und auch wenn es jetzt keine Verträge gibt, aber wo man wirklich sagt, okay, dazu geb ich jetzt mein Commitment, das mach ich. Das ist der Nachteil auch, dass es von der Premium-Seite her oft auch wenig an Orientierung gibt. Aber in der Struktur wird man auf der einen Seite sowas brauchen zur Orientierung und auf der anderen Seite werden grad auch die neuen Sprecher sowas brauchen, wie eine Betreuung. Heißt dann, man hat dann sowas wie einen Buddy, einen anderen erfahreneren Sprecher an die Seite bekommt, der sich um einen

kümmert, den ich z.B. regelmäßig anrufe. Sowas wie ein Vorgesetzter von der Funktion nur her, wo das kein Vorgesetzter ist, oder sowas wie ein Kollege, man kann sich auch auf der Ebene, also so ein Kollege, der einen betreut. Das wäre eine Möglichkeit. 00:02:34-9

Was würdest du dir für deine Arbeit vom Kollektiv wünschen? Oder hast du das damit quasi schon gesagt? 00:02:51-3

So generell so klare Richtlinien, die fix sind, die vor allem zur Orientierung reichen, gerade für Leute, die neu dazukommen. Wenn man neu dazukommt, muss man sich schon selbst die Sachen erarbeiten. Obwohl mir das ja Freude gibt. Aber ich komm selbst von der Selbstständigkeit und ich bin es gewohnt, aber ich kann mir vorstellen, dass einige vom Kollektiv aus einem anderen Kontext herkommen, wo er eher seine Arbeitsbereiche hat, von der Arbeiter- oder Angestellteneinstellung kommt. Das macht eben den Unterschied. Zumindest für die anderen. Für mich jetzt irgendwie auch, aber da geht es, glaub ich, noch mehr Leute so eben. 00:03:46-7

Kalkulation