



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

Hierarchiefreiheit in Unternehmen und ihre Folgen

eine Untersuchung anhand des Beispiels Premium-Cola

Verfasserin: Mona-Alice Hey

SoSe 2014

Kolloquium: Theoretische und empirische Analyse des Praxisfeldes

Betreuerin: Julia Seitz

B.A. Soziologie

5. Fachhochschulsemester

Johannes-Gutenberg-Universität Mainz

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Diskussionsstand.....	3
3. Methodenauswahl und Vorgehen.....	4
4. Analyse und Interpretation der Ergebnisse.....	7
4.1. Legitimierte Zentralisierung.....	7
4.2. Unterschiedliche Erwartungen	12
5. Fazit.....	16
6. Quellenverzeichnis.....	18

1. Einleitung

Mit dem Thema „Hierarchiefreiheit in Unternehmen“ bin ich das erste Mal im letzten Jahr bei einem Filmfestival zum Thema Nachhaltigkeit in Berührung gekommen. Dort stellte sich das Unternehmen-Kollektiv „Premium-Cola“ vor, dass sich auf dem hiesigen Getränkemarkt behauptet, obwohl oder gerade weil es vieles anders macht als die Mitbewerber. Denn Premium-Cola ist ein Zusammenschluss von Menschen mit der Überzeugung, dass auch gemeinsam, statt konkurrierend, gewirtschaftet werden kann. Aus diesem Grund wendet sich das Unternehmen vom Ziel der Gewinnmaximierung ab, und dem Prinzip der Gleichberechtigung zu. Premium-Cola ist ein Projekt, das „von einem Internet-Kollektiv nach dem Prinzip der Konsensdemokratie gesteuert wird“.¹

Diese Idee und die seit zwölf Jahren tatsächlich durchgeführte Umsetzung davon setzt ein Zeichen dafür, dass erfolgreiche Zusammenarbeit auch im Einklang mit Nachhaltigkeit und ohne Befolgen von gängigen Wirtschaftspraktiken, umgesetzt werden kann. Im soziologischen Kontext stellt die Hierarchiefreiheit als Leitprinzip einer Organisation, in diesem Fall ein Unternehmen, eine Besonderheit dar, die somit auch die Grundlage meiner Untersuchungen ergibt.

Nach dem soziologischen Verständnis ist eine Hierarchie „ein festes, präzises System der Über- und Unterordnungen, in dem alle Entscheidungsbefugnisse, Kommunikationswege und Zuständigkeiten pyramidenhaft von einer obersten Spitze bis hinunter zu einem sich stufen- und rangweise immer weiter verzweigenden Unterbau institutionalisiert sind“ (Hillmann 2007: 338).

„Obwohl es Organisationen gibt, vor allem kleinere, die ohne hierarchische Gliederung auskommen, ist dies ab einer bestimmten Organisationsgröße unwahrscheinlich. Die Arbeitsteilung und der dadurch hervorgerufene Koordinationsbedarf erzeugen einen Druck hin zur Regelung der Entscheidungsbefugnisse, und wenn diese ungleich verteilt sind, ist der Schritt zu sozialer Ungleichheit, zu Differenzen im sozialen Status, zu einem Unten und Oben und zur vertikalen Differenzierung nicht mehr weit“ (Preisendörfer 2008: 122).

Diese Aussage vermittelt den Eindruck, dass eine Organisation ohne hierarchische Ausprägungen nicht funktionieren kann. Auch Kühl sagt in Anlehnung an Luhmann, dass sich Organisationen neben Mitgliedschaft und Zwecken, auch durch das Merkmal Hierarchie auszeichnen (Kühl 2011: 17). Ein Unternehmen, das Strukturen der Organisation aufweist, die der „vertikalen Differenzierung“ widersprechen, sich also als hierarchiefrei bezeichnen lässt, erscheint mir daher als interessanter Forschungsgegenstand.

¹ <http://www.premium-cola.de/>

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es dabei nicht, zu bewerten, ob die Organisationsform des Unternehmens der tatsächlichen Umsetzung von Hierarchiefreiheit konsequent standhalten kann, oder ob stattdessen, wie das vorangestellte Zitat vermuten lässt, der „Druck hin zu Regelung der Entscheidungsbefugnisse“ zwangsläufig „zur vertikalen Differenzierung“ führt.

Stattdessen wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit der Frage nachgegangen, welche Strukturen sich ergeben, wenn ein Unternehmen keine führenden Positionen vorsieht, und wie mit dieser Voraussetzung die Umsetzung der genannten Ziele aussieht. Das macht dieses Thema soziologisch relevant. Welche Strukturen ergeben sich durch das Handeln der Beteiligten und ihre Erwartungen an die jeweiligen Positionen, wenn Sie sich nicht nach einer führenden, kontrollierenden Position zu richten haben und keine klaren Regeln vorgeben, was auf welche Weise zu tun ist?

Bezogen auf unseren gemeinsamen Sammelband, der die „Herausforderungen der Moderne an die Arbeitswelt“ aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, soll in diesem Beitrag die Unternehmensstruktur als ganze beleuchtet werden. Es soll innerhalb dieser das soziale Handeln der Beteiligten und ihr Einfluss auf die Strukturen untersucht werden. Im Gegensatz zu den anderen Beiträgen, wird in diesem nicht die einseitige Betrachtung der Arbeitnehmer vorgenommen, da diese Dichotomie der zwei Seiten - Arbeitnehmer und Arbeitgeber - in einem hierarchiefreien Unternehmen wegfällt. Stattdessen werden Herausforderungen an die Umsetzung des alternativen Leitprinzips aufgedeckt.

Meine Leitfrage, nämlich „Wie funktioniert die hierarchiefreie Organisation, oder wie kann eine Organisation hierarchiefrei funktionieren?“, habe ich am Beispiel des Unternehmens Premium-Cola bearbeitet.

Um mich den Antworten auf diese Fragen zumindest zu nähern, habe ich mit Hilfe qualitativer Methoden geforscht. Um Einblick in die Strukturen von Premium-Cola zu bekommen, habe ich Leitfadeninterviews mit zwei Experten geführt, die auf unterschiedliche Weise an diesem „Projekt“ beteiligt sind. Die Interviews habe ich daraufhin mit qualitativen Auswertungsverfahren analysiert und interpretiert, wie sich im späteren Verlauf dieser Arbeit nachvollziehen lässt.

Im Folgenden möchte ich den bisherigen Forschungsstand zum Thema Hierarchiefreiheit in Unternehmen umreißen, sowie deutlich machen, inwiefern diese Arbeit bisherige Diskussionen zum Thema ergänzt. Des Weiteren präsentiere und reflektiere ich meinen Forschungsverlauf und dafür verwendete Erhebungs- und Auswertungsmethoden. Der Hauptteil wird dann aus der Analyse meiner Daten und der Interpretation dieser bestehen. Zu guter Letzt fasse ich die gezogenen Kernschlüsse

in einem Fazit zusammen, reflektiere sie und gebe einen Ausblick für zukünftige Forschungsmöglichkeiten zum Thema.

2. Diskussionsstand

Zu dem Thema Hierarchiefreiheit wurde einerseits schon ausgiebige soziologische Forschung betrieben, andererseits auch theoretische Bezüge ausgearbeitet. Dabei gibt es Ansätze die diese Entwicklung organisationstheoretisch beschreiben und einer kritischen Bewertung unterziehen, wie Stefan Kühl in seinem Buch „Wenn die Affen den Zoo regieren: die Tücken der flachen Hierarchien“. Allerdings wird darin vor allem das Unternehmenskonzept der schlanken Produktion, der „Lean Production“ untersucht, wobei die flache Hierarchie nur Folge dieser ist. Ergänzend existiert die empirische Studie über Dezentralisierung von Unternehmen "Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik“ von Faust/Jauch/Brünnecke/Deutschmann, in der Formen der Dezentralisierung ausgearbeitet werden, ohne dass dabei schon die Umsetzung von Hierarchiefreiheit erwähnt wird. Darauf aufbauend existiert die qualitative Forschung „Abschied von der Hierarchie?: Dezentralisierung in mittelständischen Unternehmen" von Frank Janning unter der Mitarbeit von Stefan Kühl. Darin wird der Leitfrage nachgegangen, wie sich „Dezentralisierungsmaßnahmen auf die Organisationsstruktur und das Feld sozialer Beziehungen von mittelständischen Unternehmen“ auswirken.

In der Studie von Jannig und Kühl kann zwar eine klare Veränderung der Organisationsstrukturen in den untersuchten Unternehmen nachgewiesen werden, jedoch auch, dass diese trotzdem mit dem Hierarchieparadigma vereinbar sind. Außerdem stellen die Beiden unterschiedliche Organisations-theorien vor, und betten die Forschungsergebnisse in die Dezentralisierungsmodelle von Faust/Jauch/Brünnecke/Deutschmann ein. Auch Jasmin Leutelt hat sich in ihrer Diplomarbeit mit dem Thema Hierarchiefreiheit in Organisationen beschäftigt und die qualitative Forschung an einer holländischen Unternehmensberatung durchgeführt. Sie überprüft jedoch vor allem, ob überhaupt „nicht-hierarchische Koordinationsformen existieren“. Außerdem widmet sie sich der „Rolle der Kommunikation“ im Zusammenhang mit der Hierarchiefreiheit.

Meine Arbeit unterscheidet sich insofern von den beiden bereits existierenden Forschungen, als dass sie von einer hierarchiefreien Grundlage der Organisation ausgeht, und untersucht, welchen Herausforderungen Unternehmen mit diesem Leitprinzip dabei begegnen.

In meiner Arbeit liegt der Fokus auf dem Handeln der Akteure im Rahmen der Hierarchiefreiheit, sowie auf der sich daraus ergebenden Verteilung von Verantwortung und Aufgaben. Inwiefern diese

trotzdem nicht dem Prinzip der Dezentralisierung entspricht, wird in meiner Auswertung angesprochen. Nichtsdestotrotz liegt der Schwerpunkt dabei auf der Darstellung, inwieweit das Handeln der Beteiligten und der Rahmen der Hierarchiefreiheit die bestehenden Strukturen der Organisation in einem hierarchiefreien Unternehmen bedingt und umgekehrt. Diese Spezifizierung ergab sich tatsächlich erst im Verlauf der Auswertung meiner Daten und ist dem methodologischen Individualismus der Handlungstheorie zuzuordnen.

In meiner Untersuchung macht auch das Unternehmen Premium-Cola einen erheblichen Unterschied, da es sich auf den Prinzipien von Kollektiv und Konsensdemokratie, gründete. Das heißt es wurden nicht, wie bei Unternehmen in anderen Forschungen, erst Maßnahmen der Abschaffung von hierarchischen Strukturen getroffen, um die hierarchiefreie Strukturen herzustellen. Und obwohl es in meiner Arbeit nicht weiter thematisiert wird, hat das Ideal des Unternehmens, die Ablehnung der Gewinnmaximierung, meiner Ansicht nach, einen Einfluss auf die Organisation, welche sich somit von den bereits untersuchten Unternehmen anderer Forschungen, unterscheidet. Weitere Untersuchungen befassen sich auch mit der Bedeutung der Einführung von flacheren Hierarchie in Organisationen, für die Mitarbeiter oder vorherigen Führungskräfte, wie das Buch „Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer“ von Michael Faust, Peter Jauch und Petra Notz.

Mein Anspruch dieser Darstellung von Werken zum Thema Dezentralisierung von Unternehmensorganisationen beruht nicht auf Vollständigkeit. Er soll lediglich darstellen, in welche Richtungen, im soziologischen Kontext, bereits geforscht wurde. Außerdem soll dadurch verdeutlicht werden sein, inwieweit mein Ansatz ergänzend dazu beiträgt.

3. Methodenauswahl und Vorgehen

Für diese Untersuchung fiel meine Entscheidung auf die qualitative Datenerhebung. Ich habe mich bei der Datenerhebung für Leitfadeninterviews mit Experten entschieden, da mein Thema der „Deskription sozialen Handelns“ (Mruck/Mey 2005: 8) zuzuordnen ist, wie bereits in der Einleitung deutlich geworden ist.

Qualitative Methoden sind passend, um „verwickelte Details von Phänomenen, die mit quantitativen Methoden schwierig aufzuzeigen sind“ aufzudecken (Strauss/Corbin 1996: 5). Meine Leitfrage lautet, wie die Organisation eines hierarchiefreien Unternehmens organisiert ist, und nicht ob ein bestimmter Zusammenhang mindestens zweier Variablen besteht, wie in der quantitativen Forschung.

Untersuchen wollte ich für diese Forschungsarbeit das Unternehmen Premium-Cola, da mich überhaupt erst die Begegnung mit diesem auf die Fragestellung brachte. Somit hatte ich bereits eine Vorstellung vom Unternehmen, und ein persönlicheres Interesse daran, mehr darüber zu erfahren. Zunächst musste ich mich entscheiden, welchen soziologisch interessanten Aspekt ich untersuchen wollte, wofür die besondere Form der Zusammenarbeit von Premium-Cola viele Möglichkeiten bietet. Als ich soweit war, stellte sich die Frage, wie ich einen genaueren Einblick, der mir Antworten auf meine Frage bieten würde, bekommen könnte.

Eine Gruppendiskussion war ausgeschlossen, da es nicht zu bewerkstelligen gewesen wäre, die Tätigen des Unternehmens die mir wichtig gewesen wären, zusammen zu bekommen, da sie an unterschiedlichen Orten wohnen und arbeiten. Die meiste Kommunikation vom Kollektiv läuft demzufolge über Emails, weswegen auch ein ethnografischer Zugang keine Ergebnisse erbracht hätte, und mir keine Dokumente bekannt wären, zu denen ich Zugang gehabt hätte und die ergiebige Daten enthalten hätten, um sie zu analysieren.

Experteninterviews erwies sich als sinnvoll, da Expert_innen Hintergrundinformationen zu Fragen liefern können, die in meiner vorhergegangene Recherche (z.B. die Homepage des Unternehmens) offen geblieben waren. Außerdem wird durch Interviews die persönliche Position der Befragten deutlich und bietet die Möglichkeit eines interessanten Perspektivenvergleichs. Das Interview als Erhebungsform der Daten bedeutet zudem eine Interaktion zwischen den Befragten und mir, und somit einen Einfluss meinerseits in den Prozess der Datenerhebung.

Die Kontaktaufnahme mit den beiden Befragten stellte sich als äußerst unkompliziert heraus. Zunächst war mir klar, dass ich mit dem Gründer von Premium-Cola ein Interview durchführen wollte, zum Einen, da er die umfassendste Einsicht und Erfahrung hat, zum Anderen, weil ich ihn auf der Podiumsdiskussion bereits reden gehört hatte und wusste, dass er sehr aufgeschlossen dafür ist, über die Idee von Premium-Cola zu sprechen. Er machte für das Interview ein Zwischenstopp in Frankfurt, zeigt sich also als sehr entgegenkommend.

Mir wurde dann geholfen, eine_n weitere_n Interviewpartner_in zu finden, hinsichtlich der Entfernung in Frage kommt, und im Kollektiv von Premium-Cola ist. Außerdem wollte ich auch einen Experten mit einem anderen Blick auf die Geschehnisse bei Premium-Cola, bedingt durch seine Funktion und damit verbundenen Aufgaben. Dadurch stieß ich auf jemanden, der Sprecher für Premium-Cola in der Region Aschaffenburg/Frankfurt fungiert.

Ich bereitete einen Leitfaden mit Themenkomplexen die mich interessierten, gleichzeitig jedoch Flexibilität zuließen, vor. Meinen Interviewpartnern wurde meine Leitfrage „Wie funktioniert die

Organisation im hierarchiefreien Unternehmen“ nicht verraten, um ihre Antworten nicht zu beeinflussen. Auch eine Theorie oder bestimmte Vorstellung von dem was ich mir von den Antworten versprach, hatte ich nicht, sondern ging sehr offen in die Interviews.

Durch das erste Interview wurde mir bereits viel Einblick in die Geschehnisse verschafft, und es war festzustellen, dass mein Interviewpartner häufig über diese Themen referiert. Eine Woche später interviewte ich dann den Sprecher, der viele Aussagen, die im ersten Interview gemacht worden waren, bestätigen konnte und außerdem Informationen aus seiner Perspektive lieferte.

Der nächste Schritt bestand aus den Transkriptionen der beiden Interviews, wofür ich den VLC-Player verwendete. Ich gab mir Mühe hierbei nichts ungeachtet zulassen und alles in Schrift zu übersetzen. Neben Dialekten sind auch jeder Versprecher und jedes „Ähm“ verzeichnet worden, obwohl sie sich für meine Auswertung meistens als unwichtig erwiesen, genau wie Lachen. Pausen habe ich durch Bindestriche signalisiert, wobei die Anzahl dieser mit der Länge der Pause wächst.

Als die Transkriptionen abgeschlossen waren, war es an der Zeit die Interviews auszuwerten. Ich entschied mich hierbei für die Grounded Theory als Methode, da sie sich für das Ziel „konstituierenden Regeln sozialen Handelns“ eignet. Meine Auswertung war ständig begleitet durch das Erstellen von Memos und dem ständigen Vergleichen, also „dem systematischen Vergleichen der Daten auf Unterschiede und Ähnlichkeiten“ (Strübing 2008: 18).

Durch das „Sampling“ von „Indikatoren für theoretisch relevante Konzepte“ (Strauss/Corbin 1996: 164) habe ich versucht mich einer Theoriebildung zu nähern, wobei das eigentliche Ziel von Sampling die „theoretische Sättigung der Kategorien“ (Strauss/Corbin 1996: 165) ist, welches nicht meinem Anspruch entspricht, da im Umfang von 15 Seiten eine tatsächliche Theoriegenerierung schwierig erscheint. Dementsprechend führte ich zwar das „Sampling beim offene Kodieren“ (Strauss/Corbin 1996: 153) aus und entwickelte Kategorien, die ich dann im nächsten Schritt, dem axialen Kodieren, gemäß dem Code-Paradigma in Beziehungen zueinander setzte. Der letzte Schritt, das selektive Kodieren und das Sampling dabei, riss ich nur teilweise an und Kernkategorien, „zentrale Phänomen[e], um [die] herum alle anderen Kategorien integriert sind“ (Strauss/Corbin 199: 94), arbeitete ich, so gut wie möglich heraus.

Zurückblickend habe ich festgestellt, dass ich mich zu spät mit dem theoretischen Hintergrund der Grounded Theory auseinander gesetzt habe. Ich könnte mir vorstellen, dass meine Leitfrage und auch mein Leitfaden, und dementsprechend die Interviews, anders ausgefallen wären, da eine klarere Vorstellung der Auswertung diese beeinflusst hätte. Auch die Auswertung selber wäre wohl schneller abgelaufen. Dennoch konnte ich im Endeffekt, trotz meiner recht grob gefassten Leitfrage,

klare Ergebnisse erschließen, welche im folgenden Teil ersichtlich werden.

4. Analyse und Interpretation der Ergebnisse

Organisationen können als „soziales Gebilde“ aufgefasst werden, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser/Walgenbach 2003: 6). Das bedeutet, dass auch in einem Unternehmen mit einem hierarchiefreien Leitprinzip das Erfüllen bestimmter Aufgaben, die für den Fortlauf der Produktion nötig ist, sichergestellt werden muss. Diese Sicherstellung wird durch die Verteilung von Aufgaben generiert. Unterschiedliche Funktionen werden von unterschiedlichen Teilhaber_innen, abhängig von ihren Kompetenzen einerseits, abhängig von ihrem jeweiligen Grad der Verpflichtung andererseits, übernommen. Hierarchiefreiheit bedeutet also nicht in dem Sinne Gleichheit, als dass alle die gleichen Aufgaben für das Unternehmen ausüben können. Gleichheit im Rahmen des hierarchiefreien Leitprinzips heißt stattdessen, die gleiche Berücksichtigung aller Meinungen im Entscheidungsprozess, sowie die gleiche Möglichkeit aller Teilhaber_innen, sich anfallenden Problemen anzunehmen oder beschlossene Aufgaben außerhalb der routinierten Aufgabengebiete zu übernehmen. Ein hierarchiefrei organisiertes Unternehmen zeichnet sich demnach dadurch aus, dass eine bestimmende Struktur, durch die geregelt ist, wer welche Aufgaben auszuführen hat, wegfällt (vgl. Jann, Werner). Spannend ist an dieser Stelle, wie Akteure auf dieser freiheitlichen Basis handeln, und welche alternativen Strukturen sich dadurch herausbilden.

4.1. Legitimierte Zentralisierung

Trotz dieser Gleichheit generierenden Rahmenbedingung der Hierarchiefreiheit, lässt sich anhand meiner Daten erkennen, dass diese nicht gleichmäßig von den Zugehörigen des Unternehmens genutzt wird. Unterschiedliche Funktionen, die mit unterschiedlichen Ausprägungen der subjektiven Verpflichtung einhergehen, bedingen stattdessen eine Zentralisierung der Nutzung der Möglichkeiten auf eine_n Akteur_in. Sie zeigt sich in unterschiedlichen Dimensionen der Ausübung von Verantwortungsübernahme und Problemlösungsfindung und führt zur Zentralisierung dieser Handlungen, in Abstufungen, gipfelnd auf einer Person. Dies hat eine Divergenz in der Beteiligung und in Kompetenzen zur Folge. Gleichzeitig beruht das Übernehmen jeweils verschiedener Funktionen der

unterschiedlichen Teilnehmer_innen auf den unterschiedlichen Kompetenzen und der Beteiligung dieser. Meine erste Schlüsselkategorie ergibt sich aus der Beziehung dieser Faktoren zueinander, und heißt legitimierte Zentralisierung. Um diese Beziehungen zu verdeutlichen, findet an dieser Stelle eine Einbettung der Schlüsselkategorie als axiale Kategorie in das Code-Paradigma (vgl. Strauss/Cobin) statt: Im [Kontext] der Aufgabenverteilung wird deutlich, dass die Einnahme unterschiedlicher Funktionen und der damit zusammenhängende Grad der Verpflichtung der jeweiligen Beteiligten bezüglich der Zusammenarbeit im Unternehmen die [Bedingung] für die Legitimierte Zentralisierung (Phänomen) darstellt. Die Zentralisierung zeigt sich in der Abgabe von Verantwortung vieler an eine_n Akteur_in bzw. die Übernahme von Verantwortung dieser Person und die auf sie zentrierte Ausübung der Problemlösungsfindung, welche die [Handlungsstrategien] ergeben. Dies hat eine Divergenz in Beteiligung und Kompetenzen zur [Konsequenz]. Denn eine Zentralisierung der Aktionen (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr) Verantwortungsübernahme und Problemlösungsfindung, sowie Unterschiede in der zeitlichen Investition, führt zu unterschiedlich starker Beteiligung und somit auch zu unterschiedlichen Dimensionen von z.B. Wissen (Kompetenzen). Gleichzeitig ist diese [Konsequenz] auch Bedingung für den Aspekt der Legitimierung der Schlüsselkategorie. Denn die Zentralisierung fällt auf die teilhabende Person, die den höchsten Grad der Beteiligung und Kompetenzen aufweist und wird, unter anderem, dadurch von den anderen Teilhaber_innen als legitimiert empfunden.

Um auf das von mir untersuchte Feld zurückzukommen, will ich dies anhand von Aussagen der beiden interviewten Experten deutlich machen. Dabei will ich den als zweiten Interviewten mit „B“ abkürzen. Dieser übernimmt bei Premium-Cola die Funktion eines „Sprechers“ und zwar „nebenbei“. Das heißt seine Aufgabe liegt darin, zu versuchen, Kunden von Premium-Cola zu gewinnen. Die Bedeutung von „nebenbei“ ist in diesem Zusammenhang so zu verstehen, dass diese Aufgabe nicht seine Haupteinnahmequelle darstellt, und zeitlich nicht viel in diese Funktion investiert.

„Dadurch, dass ich mich wenig zurzeit ähm mit einklinke so, mit den ganzen Diskussionsachen und äh hab ich jetzt also relativ wenig mitentschieden.“

Dieses Zitat betont außerdem, dass er keine besonders starke Verpflichtung Premium-Cola gegenüber empfindet, da er sich im Klaren darüber ist zurzeit wenig Beteiligung aufzubringen, dies jedoch nicht als mangelhaft wertet.

Mein erster Interviewpartner („A“) hingegen ist nicht nur Gründer des Unternehmens, sondern auch

der Einzige, der sein gesamtes Einkommen aus seiner Arbeit für Premium-Cola bezieht, was aufgrund des gleichen Stundenlohns aller Beteiligten, die direkt für Premium arbeiten, bedeutet, dass es auch seine Hauptaufgabe ist, und er dementsprechend eine hohe Zeitinvestition für das Unternehmen aufbringt.

Außerdem lässt sich auch die Bedeutung seiner Funktion, aufgrund der Art und des hohen Grads der Übernahme von Aufgaben, als zentral beschreiben. Dies wird auch anhand seiner eigenen Beschreibung und Auffassung seiner Position als „zentraler Moderator“ deutlich, die Ausdruck in seiner hohen Übernahme von Verantwortung findet:

„Es gibt Themen die finden die Leute uninteressant oder es ist denen zu komplex oder was auch immer. Dann muss ich nach besten Kräften und nach bestem Wissen und Gewissen mir das überlegen und schreib das dann rein wie ich's machen würde und hoffe, dass jemand das liest und sich dazu äußert. Oder eben sich äußert wenn eben irgendwas nicht richtig bedacht ist.“

Dieser Interviewausschnitt verdeutlicht, wie er seine eigenen Aufgaben und Funktion, zu der er zählt, die Verantwortung zu übernehmen, wenn die Anderen dies nicht tun, auffasst. Er lässt also zu, dass die Anderen diese Verantwortung auf ihm sitzen lassen. Die Zentralisierung von Verantwortung auf „A“, wird somit gleichzeitig von ihm akzeptiert und reproduziert. Die Bedingung der unterschiedlichen Funktionen und dem unterschiedlichem Grad von Verpflichtung wurde durch den Vergleich und der Deutung des selbst beschriebenen Verhaltens der Akteure, also klar aufgezeigt.

Der letzte Interviewausschnitt zeigt zusätzlich einen der Legitimationsgründe von Seiten des Interviewten „A“. Denn während Themen für Andere „zu komplex“ seien, um sie zu bearbeiten, nimmt er sich diesen an, empfindet also, dass er die vorausgesetzten Kompetenzen (das Wissen) im Vergleich zu den Übrigen hat, diese Aufgaben erfüllen zu können. Er gibt somit selber eine Erklärung für die unterschiedliche Beteiligung. Dementsprechend liegt eine ungleiche Verteilung der Beteiligung und Kompetenzen vor, welche sich auf die zentralisierte Verantwortung von „A“ auswirkt. Dadurch ergibt sich die Eigenschaft der Schlüsselkategorie, die Legitimation der Zentralisierung.

Auch „B“, als repräsentative Figur der „Anderen“, sich ergebend aus seiner Funktion als „Sprecher“ und die einhergehende niedrigere Verpflichtung, legitimiert die zentrale Funktion bezüglich der Entscheidungen von „A“, durch dessen höheren Wissensstand und somit seine besonderen Kompetenzen.

(Die kursiv markierten Auszüge im Folgenden sind von der Autorin zur Verdeutlichung der Legitimationsgründe hinzugefügt worden). Wie bereits erwähnt, ist die unterschiedlich hohe Beteiligung gleichzeitig Konsequenz und Bedingung der legitimierten Zentralisierung, wie im Folgenden betont wird:

„Und ich glaub dann hat er auch ähm, wenn man *mehr macht*, also *mehr arbeitet*, also dann kann man auch mehr entscheiden im ganzen Ding, im ganzen Kollektiv“ („B“).

Das heißt „B“ sieht die zentrale Funktion und Position von „A“ als legitimiert an, da „A“ sich deutlich mehr beteiligt als er selbst. Außerdem geht mit einer höheren zeitlichen Investition auch eine erhöhte Auseinandersetzung mit den Themen einher, was wiederum zu einem größeren Einblick in die Strukturen führt, also zu mehr Wissen bzw. Kompetenzen. Auch dadurch wird die Zentralisierung von Seiten der Teilhaber des Unternehmens, einschließlich der Position auf die die Zentralisierung fällt, legitimiert.

„[...]„das ist so, dass er *gut angesehen* ist, weil dadurch dass er sich halt auch *auskennt* und weil er auch einer von denen ist, der das *gegründet* hat, ne das ganze Ding.“ („B“)

Die Betonung von „B“ auf das gute Ansehen von „A“ zeigt nochmal die zentrale Bedeutung für die Organisation von „A“, und legitimiert sie gleichzeitig. Denn wenn jemandem Prestige (Ansehen) entgegengebracht wird, oder „verliehene Autorität“ wie es „A“ im folgenden Ausschnitt selber empfindet, dann impliziert das bereits eine Zentralisierung, in dem mehrere Personen einer Prestige entgegenbringen. Außerdem bedeutet Prestige gleichzeitig die Legitimation dieser Zentralisierung, wie in folgender Definition deutlich wird: „Sozialprestige, Ansehen, soziale Anerkennung, Wertschätzung, die einer Person entweder aufgrund ihrer sozialen Position oder wegen ihrer individuellen Leistungen in dieser Position durch andere Personen zuerkannt wird [...]“ (Hartfiel 2007: 107). Dementsprechend muss eine Zufriedenheit mit dem Handeln im Rahmen der zentralen Position von „A“ vorliegen, um diese Anerkennung entgegengebracht bekommen zu können.

„Und da war ein längeres Thema [...]. Das haben wir zwei Stunden diskutiert. Und dann, irgendwann kam's zu der Frage, ja machen wir's jetzt oder machen wir's nicht. Im Ganzen Saal Ruhe. Vierzig Augenpaare auf mich und ich sollte dann da was sagen. Und

das war für mich so'n Beispiel von verliehener Autorität. Weil niemand im Saal ist abhängig von mir, niemand muss sich was sagen lassen. Ich hab überhaupt keine formaler Möglichkeit da irgendwas zu bestimmen. Und trotzdem vertrauen die mir sozusagen so weit, dass nach allem Austausch/Ausfall von Argumenten, dass ich dann das Gemeinsame richtig mache.“ („A“)

In diesem Ausschnitt erläutert „A“ neben dem Legitimationsgrund durch Prestige (von ihm als verliehene Autorität bezeichnet) auch, warum diese Zentralisierung auf ihn so interessant ist, denn die Grundstrukturen der Organisation des Unternehmens schreiben in keinsten Weise eine Zentralisierung vor, die trotzdem, wie in diesem Unterkapitel aufgezeigt wird, durch das Handeln aller Beteiligten, generiert wird.

Ein weiterer Legitimationsgrund der Zentralisierung auf eine Person ist die Gründung dieser vom Unternehmen. Diesen Grund nennen beide Befragten; „B“ bereits im vorherigen Ausschnitt und „A“ an dieser Stelle.

„Jain, ähm – also ich bin der, der am Meisten dafür arbeitet, das stimmt. Das liegt aber auch daran, dass das *mein Baby* ist.“ („A“)

Im Folgenden erklärt „B“, warum, wie bereits vorher betont, sich „A“ besonders auskennt. Dadurch, dass er die unterschiedlichen Orte an denen Premium-Cola vertreten ist, aber auch die Beteiligten verteilt sind, besucht, verschafft er sich einen tieferen Einblick.

„Uwe hat da schon in viele Sachen *mehr Einsicht, weil er halt durch Deutschland reist* und dann überall vor Ort ist.“ („B“)

Es findet also die Zentralisierung verschiedener zusammenhängender Aspekte auf einen Akteur statt, wobei es sich um eine Staffelung der Zentralisierung handelt, da nicht einige gar nichts und einer alles macht. Der Grad der legitimierten Zentralisierung hängt von der Funktion und dem Grad der Einspannung ab, sowie der subjektiven Verbindlichkeitsempfindung gegenüber der eigenen Einbringung. Aktiv gefördert wird die Zentralisierung sowohl von den Beteiligten die Verantwortungsabgabe betreiben, wie auch vom zentralen Akteur, durch seine aktive Übernahme von Verantwortung. Legitimiert wird die Zentralisierung der Verantwortung auf einen Akteur, durch dessen beson-

deren Kompetenzen und dem hohen Beteiligungsgrad. Diese ergeben sich einerseits durch den großen Erfahrungswert und Überblick, begründet durch dessen Gründung des Unternehmens, wodurch außerdem seiner Überzeugung der Sache vertraut werden kann. Die besonderen Kompetenzen ergeben sich auch durch die verglichen höhere zeitliche Investition für das Unternehmen, durch den dadurch entstehenden Einblick, sowie den durch das Reisen entstehende Vernetzungsfunktion des zentralen Akteurs zwischen den Beteiligten, und stellen einen weiteren Legitimationsgrund dar. Dadurch wird dieser zentralen Figur Prestige entgegengebracht, was wiederum ein Legitimationsgrund für diese Position ist. Die Zentralisierung wird von beiden Seiten, dem Akteur, auf den diese fällt, wie auch den Übrigen, aus genannten Gründen legitimiert.

4.2. Unterschiedliche Erwartungen

Es wurde bereits deutlich gemacht, dass die Aufgabenverteilung und die sich daraus ergebenden Unterschiede in den Funktionen und dementsprechend in der Beteiligung und den Kompetenzen, eine grundlegende Rahmgebung der strukturellen Umsetzung des hierarchiefreien Leitprinzips darstellen, und eine ungleiche Verteilung bedeuten. Daraus leitet sich nicht nur meine erste Schlüsselkategorie ab, sondern es besteht auch ein enger Zusammenhang mit meiner zweiten: Unterschiedliche Erwartungen. Aus unterschiedlichen Positionen und Dimensionen der Beteiligung der verschiedenen Teilhaber, resultieren auch unterschiedliche Sichtweisen auf die Umsetzung des hierarchiefreien Leitprinzips. Diese verschiedenen Sichtweisen bringen unterschiedliche Erwartungen an diese Umsetzung mit sich. Wenn man nun die Schlüsselkategorie als Axiale Kategorie (Phänomen) in das Code-Paradigma einbettet, ergeben sich folgende Beziehungen: Die Unterschiede in den Positionen und der Beteiligung der Teilhaber stellen die [Bedingung] für die unterschiedlichen Erwartungen im [Kontext] der Umsetzung des hierarchiefreien Leitprinzips dar. Die Erwartung an die Umsetzung des hierarchiefreien Leitprinzips lässt sich an der aktiven Sicherstellung des Leitprinzips feststellen, welche somit eine der [Handlungsstrategien] ergibt. Die zweite Handlungsstrategie bzw. Aktion ist die Erfüllung des eigenen Anspruchs. Das bedeutet, je nach Erwartung an die Umsetzung wird versucht im Sinne dieser zu handeln. Der Kontext der Umsetzung des hierarchiefreien Leitprinzips beinhaltet auch die Kriterien der Hierarchiefreiheit, da ein Leitprinzip nur als solches fungieren kann, wenn es auf bestimmten Kriterien aufbaut. Erwartungen an die Umsetzung eines Leitprinzips können schließlich nur gestellt werden, wenn gewisse Kriterien gegeben sind, an denen diese festgemacht werden können. Aus den verschiedenen Erwartungen leiten sich Differen-

zen in der Wertung der Umsetzung ab (Konsequenz).

Durch die Darstellung dieser Zusammenhänge wird deutlich, wie Unterschiede in der Wahrnehmung der Zusammenarbeit im hierarchiefreien Leitprinzip entstehen können, und dass hierbei Differenzen in den Erwartungen eine entscheidende Rolle spielen, die sich im unterschiedlichen Agieren der verschiedenen Teilhaber des Unternehmens widerspiegeln. Im Teil IV.1 wurde bereits gezeigt, dass Unterschiede nicht nur in den Funktionen der Partizipierenden, sondern auch im Grad ihrer aktiven Beteiligung und ihrem Verbindlichkeitsempfinden bestehen. Diese Umstände sind unmittelbar mit den Unterschieden zwischen den Erwartungen verknüpft, was sich in der genannten Bedingung der Unterschiede in Positionen und Beteiligungen der Teilhaber ausdrückt.

Der Befragte „A“ macht im folgenden Ausschnitt sehr deutlich, was andere Kollektivist_innen häufig für Erwartungen an ihre Einbringung in das Unternehmen haben, wobei sie indirekt erwarten, dass die Schaffung der Voraussetzung dafür von Anderen übernommen wird:

„Also wenn, wenn Leute sich melden und helfen wollen, dann wollen die in der Regel kein Problem lösen, sondern die wollen bestenfalls ein Job, in der Regel wollen sie Aufgaben.“ („A“)

Direkt im Anschluss bewertet „A“ die Erwartungshaltung der Teilhaber als unvereinbar mit dem hierarchiefreien Leitprinzip, womit gleichzeitig seine eigene Erwartung der Umsetzung dieses Leitprinzips deutlich wird:

„Nur auf Dauer geht das natürlich nicht, weil ich kann ja nicht alles selber machen. Dann ist es kein Kollektiv-Projekt. Und das, das Problem sozusagen, dass ähm mitlesen relativ populär ist, mitreden schon weniger und mitmachen schon gar nicht, dass ist so alt wie Premium.“ („A“)

Die folgende Äußerung lässt sich ähnlich an vielen Stellen im Interview finden und betont seine Unzufriedenheit mit der momentanen Umsetzung des Leitprinzips:

„Wir haben von Anfang an Informationen und Entscheidungen kollektiviert. Das ist auch richtig so, da steh ich dazu. Aber was ich auf jeden Fall mir sehr wünschen würde ist, dass wir auch Arbeit kollektivieren.“ („A“)

Für „A“ besteht somit ein Kriterium für die Umsetzung von Hierarchiefreiheit in der gleichmäßigen, oder zumindest nicht einseitigen, Verteilung von Verantwortung für die Erfüllung von Aufgaben. Die Herleitung der Unterschiede in der Erwartung an die Umsetzung des hierarchiefreien Leitprinzips, von den Unterschieden in den Positionen und Beteiligung, zeigt sich im Interviewausschnitt von „B“. Denn tatsächlich unterscheidet sich seine Position und sein Anspruch an diese stark von der, bereits dargestellten, von „A“.

„Also es macht dann nichts, wenn man mal ein halbes Jahr einfach weg ist und ich kann dann, ich mach dann trotzdem meine Sachen, die da zu machen sind so. Und ich hab meine Aufgaben erfüllt so das letzte halbe Jahr, aber könnte es noch besser machen eigentlich.“ („B“)

Seine Erwartung an die Umsetzung des Leitprinzips scheint also schon gestillt, wenn ihm lediglich die Möglichkeit gegeben ist, sich einzumischen und seine Meinung zu äußern. Wenn er, die im Rahmen seiner Sprecherposition auftretenden, Aufgaben erledigt, sieht er seine Aufgaben als bereits „erfüllt“ an, das heißt Probleme die darüber hinaus auftreten, empfindet er nicht als sein Zuständigkeitsgebiet und sind in seinen Erwartungen an seine Position nicht enthalten. Stattdessen ist für ihn ein Kriterium des Leitprinzips die gebotene Freiheit, die er durch Abwesenheit und somit indirekte Verantwortungsabgabe bzw. Erwartung daran, dass andere sich mit auftretenden Problemen auseinandersetzen, nutzt.

Aus der Erwartung von „A“ heraus, die Aufgaben auf alle ausgeglichener zu verteilen, um den Prinzipien der Hierarchiefreiheit gerecht zu werden, resultiert sein aktives Bemühen der Sicherstellung des Leitprinzips durch verschiedene Aktionen, wie die Einführung eines Konzeptes, das durch die Vergabe von Sternchen, beim Erfüllen von Aufgaben, Reize schaffen soll, sich diesen anzunehmen. Eine weitere Handlungsstrategie resultiert aus der Erwartung seinerseits, sich trotz seiner zentralen Position im Sinne der Erfüllung des Leitprinzips nicht höher als andere Beteiligte zu stufen. Dafür führt er aktive Strategien zur Vermeidung der Geschäftsführung durch.

„Man muss trotzdem immer noch drauf achten, dass man eben nicht zum Geschäftsführer werden will, man braucht so ‘ne gewisse, bescheidene Grundhaltung wahrscheinlich.“

Dem Prinzip der Hierarchiefreiheit ist jedoch auch eigen, dass keine Vorgaben existieren, die eine ausgeglichene Verteilung der aktiven Beteiligung erzwingen können.

„Also, es gibt keine Sicherung dafür, dass die Leute sich äußern, oder das genug Leute sich äußern.“ („A“)

Diese Stelle zeigt wieder, dass die aktive Sicherstellung der Umsetzung des Leitprinzips davon abhängig ist, dass die Erwartungen an die Umsetzung des hierarchiefreien Leitprinzips im Rahmen der Kriterien nicht erfüllt werden. Das heißt aus Sicht von „A“ wird dem Leitprinzip nicht zu genüge gerecht, wenn die Übernahme von Aufgaben auf ihn zentralisiert wird, um auf die erste Schlüsselkategorie zurückzukommen.

Im folgenden Ausschnitt erläutert „A“, dass die Zentralisierung nicht alleine auf ihn trifft, sondern stufenweise auf unterschiedliche Beteiligte. Gleichzeitig wird erneut seine Kritik an der ungleichen Verteilung deutlich.

„Ich bin aber nicht, also ich bin ja nicht operativ ganz alleine, ne. Es gibt ja [anonym.] die mir viel abnehmen, zum Beispiel. Und es gibt auch ‘ne Handvoll Kollektivistinnen die das regelmäßig tun. Aber das ist halt nicht, nicht genug. Also das Projekt braucht eigentlich mehr ähm mehr aktive Beteiligung.“ („A“)

Obwohl von gleichen Kriterien des Leitprinzips, aufgrund von Übereinstimmungen in den Interviews ausgegangen werden kann, scheinen diese sehr großen Erwartungsspielraum zuzulassen, was zusätzlich Einfluss auf die Erwartungen an die Umsetzung hat und in unterschiedlichen Erwartungen an diese resultiert.

Ich halte es an dieser Stelle wichtig zu erwähnen, dass ich eine dritte Schlüsselkategorie angedacht hatte, um aufzuzeigen, dass, trotz des aufgezeigten Paradoxes, nicht am hierarchiefreien Leitprinzip gezweifelt wird. Sie hätte also Überzeugung vom hierarchiefreien Leitprinzip lauten können, da diese trotzdem weiterhin bei den Beteiligten vorzuliegen scheint. Da dies aber den Rahmen meines Themas und den Umfang dieser Arbeit sprengt, welches ja die Beleuchtung des Handelns und der sich daraus ergebenden Verteilung von Verantwortung und Aufgaben im Kontext der hierarchiefreien Organisation ist, will ich abschließend nur in Form einiger Zitate aus meinen Leitfadeninterviews mit den Experten einen Eindruck für die Überzeugung vom Leitprinzip liefern.

„Ich glaube, dass diese Art und Weise gemeinsam Entscheidungen zu treffen, auf Dauer wesentlich effizienter, als wenn's Geschäftsführer haben. Und auf Dauer für alle wesentlich stressfreier ist.“ („A“)

Auf meine Frage hin, ob er die Identifizierung Teilhaber mit Premium-Cola für stark hält, gab „B“ die Antwort:

„Ich glaub ja, und das nehm ich daher, dass die Leute immer in der Wir-Form reden, wenn's um Premium geht. Und zwar auch Leute, die gar keine aktive Rolle haben. Die nur Endkunden sind, reden von Wir. Und das ist glaub ich äh n gutes Zeichen. Also ich glaub wenn, wenn's so ist, dass mehr Leute Verantwortung für etwas haben, dann äh also es ist dann ja auch so, dass jeder gleiche, gleichberechtigt ist und jeder auch die gleiche Verantwortung hat und äh, nach meiner Erfahrung ist es schon so, dass man sich dann mehr identifizieren kann mit der ganzen Sache.“ („B“)

5. Fazit

Es lässt sich aus diesen Ergebnissen zusammenfassend ein wechselseitiger Zusammenhang zwischen den beiden Schlüsselkategorien erkennen, der insgesamt die Struktur der hierarchiefreien Zusammenarbeit bedingt: Einerseits widersprechen die Erwartungen an das Leitprinzip der Hierarchiefreiheit dem Phänomen der Zentralisierung von Verantwortung und dem Übernehmen von Aufgaben teilweise. Denn der von der Zentralisierung betroffene Akteur betrachtet diese als dem Leitprinzip widersprüchlich. Andererseits trägt dieser zur Zentralisierung durch seine Erwartungen an die eigene Position und daraus resultierendem Handeln bei. Das Paradigma der Hierarchiefreiheit, also die Abwesenheit eines Machtgefälles, begünstigt somit auch eine eigene Interpretation dieser Rahmenbedingungen. Dieser Tatbestand birgt einen weiteren Widerspruch. Aus unterschiedlichen Erwartungen (dementsprechend auch in der Beteiligung und in der Wertung) ergeben sich verschiedene Handlungsmuster, die dem Verständnis von sozialem Handeln nach Max Weber zuzuordnen sind: „Soziales Handeln aber soll ein solches Handeln heißen, welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist.“ Tatsächlich orientieren die Akteure ihr Handeln am Verhalten der anderen. Das Zu-

16

sammenwirken dieses Handelns bedingt erst die zentralisierte Übernahme von Verantwortung und Aufgaben.

Insgesamt wird deutlich, wie, im Rahmen des Paradigmas der Hierarchiefreiheit, die beteiligten Akteure handeln und welche Verteilung von Verantwortung und Aufgaben durch dieses soziale Handeln hervorgerufen wird. Obwohl das Leitprinzip eine gleiche Verteilung impliziert, findet eine Zentralisierung von Verantwortung und Aufgaben auf einen Akteur statt, durch das soziale Handeln aller Beteiligten bedingt.

Aus den Unterschieden in der Verteilung resultieren unterschiedliche Sichtweisen, einerseits des zentralen Akteurs, andererseits der anderen Beteiligten, auf die Umsetzung, die mit unterschiedlichen Erwartungen an das Verhalten anderer einhergehen, was zu Unterschieden im eigenen Verhalten führt, also zu unterschiedlichen Ausprägungen sozialen Handelns.

Ich ziehe den interpretierenden Schluss, dass die nicht von der Zentralisierung Betroffenen die Zentralisierung nicht als Widerspruch zum Leitprinzip bewerten, weil sie durch denkbare verstärkte Eigenbeteiligung die Möglichkeit sehen, diese Zentralisierung jederzeit aufzuheben und die Verteilung neu zu gestalten. An dieser Stelle müsste untersucht werden, inwieweit diese Möglichkeit tatsächlich so einfach besteht und nicht schon durch die geschaffenen Strukturen unterbunden wurde. Kann eine Zentralisierung so einfach aufgehoben werden? Müssten dafür nicht die Positionen und das daran gekoppelte Handeln und die Erwartungen durchbrochen werden? Wie kann dies geschehen? Das sind Fragen, an die die Forschung in Zukunft anschließen könnte. Es kristallisiert sich dementsprechend die abschließende Frage heraus, welche Kriterien in welchen Maßen generell erfüllt werden müssen, um der Hierarchiefreiheit gerecht zu werden.

Rückblickend auf meine Ergebnisse ergibt sich folglich die Herausforderung an die Zusammenarbeit im Sinne des Leitprinzips der Hierarchiefreiheit, sich den Auswirkungen des eigenen Handelns bewusst zu sein. Erwartungen an die Umsetzung sollten vereinheitlicht werden, einerseits damit Unzufriedenheit vorgebeugt werden kann, vor allem aber auch, um Strukturen vorzubeugen, die eine Gefahr für die Einhaltung des hierarchiefreien Leitprinzips darstellen könnten.

6. Quellenverzeichnis

Faust, Michael/ Jauch, Peter/ Brünnecke, Karin/ Deutschmann, Christoph (1994): Dezentralisierung von Unternehmen: Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München: Hampp.

Hillmann, Karl-Heinz (2007): Wörterbuch der Soziologie, Kröner.

Janning, Frank (2002): Hierarchieabbau und Dezentralisierung. Dezentralisierung in mittelständischen Unternehmen, München/ Mering: Hampp.

Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2003): Organisation. 4. überarb. Und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kühl, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Leutelt, Jasmin (2010): Hierarchiefreiheit in Organisation und Kommunikation. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der holländischen Unternehmensberatung Kessels&Smit, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Mruck, Katja/Mey, Günter (2005): Qualitative Forschung: Zur Einführung in einen prosperierenden Wissenschaftszweig, in *Historical Social Research* 30(1), S.5-27 [Online] Verfügbar unter: URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-50230>, (Stand: 22.08.2014)

Preisendörfer, Peter (2008): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Premim, [Online] Verfügbar unter: URL: <http://www.premium-cola.de/>, (Stand: 22.08.2014)

Premium- Soziales, [Online] Verfügbar unter: URL: <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales>, (Stand: 22.08.2014)

Przyborski, Aglaja/ Wohlrab-Sahr, Monika (2010): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.

Strauss, Anselm/ Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union.

Weber, Max (1973): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, Tübingen: J.C.B. Mohr.