



# Premium-Cola und das Paradox des institutionellen Entrepreneurs

Akteur oder Struktur?

Datum: 16.06.14

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	3
2 Premium als institutioneller Entrepreneur.....	5
3 Das Paradox der „embedded agency“.....	6
4 Diskussion.....	8
5 Quellen.....	11
<a href="#"><u>Anhang: Interview.....</u></a>	<a href="#"><u>11</u></a>



## 1 Einleitung

Bin ich vollkommen determiniert? Sicher nicht, sonst könnte ich mich diese Frage nicht stellen. Dennoch kann ich auch nicht ableugnen, dass mein soziales Umfeld mich beeinflusst. Bin ich dann ein Produkt der Gesellschaft oder bin ich Akteur, und produziere die Gesellschaft?

Natürlich gibt es ausgewogenere Sichtweisen. Der soziologische Institutionalismus gibt eine theoretische Antwort auf die Debatte

Agent versus Struktur Person versus Situation Strategische Wahl versus Milieu Voluntarismus versus Determinismus.
--

Diese Arbeit stützt sich auf diese Theorie und dabei vorwiegend auf die Arbeit von J. Battilana „Agency and Institution: The Enabling Role of Individuals' Social Position“ (2006).

Institutionen sind nach der Definition von Andrew J. Hoffman “rules, norms, and beliefs that describe reality for the organization, explaining what is and is not, what can be acted upon and what cannot” (Hoffman, 1999, S.351). Diese prägen und rechtfertigen unser Verhalten. Diese Normen und Regeln können explizit und bewusst sein wie beispielsweise die Gesetze (regulative Regeln). Sie können auch soziale Verpflichtungen darstellen, und moralisch gelenkt werden (normative Regeln). Schließlich können Normen für selbstverständlich gehalten werden und teilweise unbewusst bleiben (kulturell-kognitive Regeln - nach Scott, 2001, S.52). Eine Institution kann beispielsweise die Erwartung sein, dass Arbeitnehmer mit einem Studienabschluss mehr verdienen als andere. Die institutionelle Theorie behauptet, dass unser Verhalten durch einen Bedarf an Legitimation und Anerkennung beeinflusst wird (Battilana, 2006, S.654). Diese Theorie erklärt die Beobachtung der Isomorphie: die Organisationen tendieren dazu, sich einander anzugleichen (Scott, 1995).

Wodurch wird es dann möglich, dass eine Gesellschaft sich dann zu einem

Neuen hin verändert? Wenn die Struktur das Individuum prägt und dazu tendiert, sich zu stabilisieren, wie erfolgt dann gesellschaftlicher Wandel? Neben dem wichtigem Beitrag von P. Bourdieu mit dem Konzept des „habitus“ antwortet das Konzept der institutionellen Entrepreneure auf die Frage des institutionellen Wandels. Die institutionellen Entrepreneure sind Individuen oder Organisationen, die Ressourcen mobilisieren, um neue Institutionen zu bilden oder bestehende Institutionen zu verändern (Battilana, 2006, S.654).

Jedoch: Stellen nicht die Begriffe von Institution (structure) und Institutional Entrepreneurship (agency) einen Widerspruch dar? Auf dieses Paradox wird in dieser Arbeit eingegangen, welches in der Sozialwissenschaft als „Paradox of embedded agency“ bekannt ist.

In Ihrer Publikation will Battilana zeigen, dass diese Frage nur scheinbar ein Paradox darstellt. Es geht also darum, zu fundieren, wie Individuen und Organisationen, Akteure werden können, und zwar nicht ausschließlich im Rahmen interner Prozesse wie psychologische Faktoren<sup>1</sup>. Es muss im Auge behalten werden, dass Individuen und Organisationen in eine soziale Position eingebettet sind (Battilana, 2006, S.655). Battilana beleuchtet dabei, welche soziale Position dem Individuum ermöglicht, institutioneller Entrepreneur zu werden. Dadurch werden sowohl die Rolle sozialer Strukturen als auch individuelle Faktoren wie Bereitwilligkeit und Fähigkeit in Kauf genommen. Auf diese Weise wird, so Battilana, das Paradox aufgehoben und die gesellschaftliche Veränderung verstanden und erklärt.

Diese Arbeit fokussiert weniger auf die Ebene der Organisation und beschränkt sich auf die individuellen Faktoren. Es wird versucht, die oben genannte Thematik am Beispiel Premium-Cola abzustützen. Dafür gehe ich davon aus, dass die Gründung des Premium-Kollektiv auf eine Person bezogen werden kann: Uwe Lübbermann, der aktuelle Koordinator des Kollektivs. Diese Annahme stützt sich auf persönliche Erzählungen und beispielsweise folgende Aussage:

---

<sup>1</sup> Behaupten, dass Institutionelle Entrepreneurship erklärt sich lediglich durch interne individuelle Faktoren, läuft auf die Theorie des methodologischen Individualismus hinein. Diese ist die Gegenposition innerhalb der „agency versus structure“ Debatte.

*Uwe's central role in turning the ideas into change is also affirmed by Anne [...]:*

*Interviewer: Do you know when the OS was written?*

*As far as I know in 2008; but that was written by Uwe alone, as far as I know;*

*(Anne 18:31 – Anonym, 2013, S.12)*

### **Gliederung**

Erstens wird durch konkrete Beispiele begründet, inwiefern Premium-Cola bestehende Institutionen verändert. Auf diese Weise können wir Uwe Lübbermann als institutionellen Entrepreneur bezeichnen.

Zweitens wird das Beispiel von Uwe Lübbermann benutzt, um die Behauptungen von Battilana und Perkmann zu stützen.

Drittens wird Kritik an dieser Behauptung geübt.

## **2 Premium als institutioneller Entrepreneur**

Die institutionellen Entrepreneure sind Individuen oder Organisationen, die Ressourcen mobilisieren, um neue Institutionen zu bilden oder bestehende Institutionen zu verändern (Battilana, 2006, S.654). Hier eine ausführlichere Definition vom Begriff:

*"In summary, we propose that institutional entrepreneurs, whether organizations or individuals, are agents who initiate, and actively participate in the implementation of, changes that diverge from existing institutions, independent of whether the initial intent was to change the institutional environment and whether the changes were successfully implemented. Such changes might be initiated within the boundaries of an organization or within the broader*

*institutional context, within which the actor is embedded. Finally, although entrepreneurs who create business models that diverge from existing institutions might also be institutional entrepreneurs, creating a new venture is neither necessary nor sufficient to qualify an actor as an institutional entrepreneur." (Batillana, Leca, 2009, S. 72)*

Es geht also darum, Normen und Regeln, die für selbstverständlich gehalten werden, zu verändern. Es ist einfach zu zeigen, dass das Konzept vom Premium-Kollektiv nicht nur eine soziale Innovation darstellt, sondern auch Paradigmenwechsel hervorruft, vgl. dafür online die verschiedenen Bausteine des Premium-Betriebssystems. Merkwürdig ist dabei, dass diese Module größtenteils in Reaktion auf bestehende Normen positioniert wurden, wie z.B. die Module „Kein Gewinn“, „Anti-Mengenrabatt“, „Kein Skonto“, „Kein Zinsen“, „PR-Verzicht“.

Das Entscheidungsprinzip durch Konsensdemokratie verändert zum Beispiel die Art, wie sich eine Unternehmenskultur bildet. In der traditionellen Organisationstheorie wird z.B. überlegt, wie Führungskräfte den Mitarbeitern diese Kultur mitteilen können. Es wird in diesem Fall angenommen, dass beispielsweise das Leitbild oder die Arbeitsweise von einer Minderheit ausgearbeitet und hierarchisch kommuniziert werden. Es wird gleichermaßen traditionell angenommen, dass „Führungsspezialisten“ besser in der Lage sind, strategische Entscheidungen zu treffen. In der Konsensdemokratie wird im Gegensatz vermutet, dass alle Kollektivisten das gleiche Potential haben, gute Entscheidungen zu treffen, denn jeder kann ein Veto einlegen und dadurch das Verhalten der Organisation bestimmen.

Das Modul „Kein Gewinn“ verändert darüber hinaus die Institution, nach welcher Profit in der Wirtschaft maximiert wird und werden muss. Vgl. für weitere Beispiele: <https://www.premium-cola.de/betriebssystem>.

Mit der Annahme, dass Uwe Lübbermann diese neuen Normen hervorgebracht hat, können wir sagen, dass er ein Institutioneller Entrepreneur ist.

### 3 Das Paradox der „embedded agency“

Es scheint, als ob Institutionen und Entrepreneurship jeweils eng verknüpft sind mit den Begriffen Determinismus und Voluntarismus und dadurch einen Widerspruch bilden. Hier wird versucht, zu zeigen, dass die Annahme von Institutionen als Einflussfaktor für unser Verhalten mit dem Konzept von Entrepreneurship vereinbar ist.

Auf diese Weise fundierte P. Bourdieu die Konzepte von Habitus, Feld und sozialem Kapital (Bourdieu, 1980). Dadurch ermöglicht er eine Theorie, die den Austausch Innen-Außen bzw. Individuum-Gesellschaft darstellt und die Innovation innerhalb einer Struktur erklärt.

Battilana erklärt in Ihrer Publikation „Agency and Institution: The Enabling Role of Individuals' Social Position“ (2006), wie die soziale Position die Bereitwilligkeit und Fähigkeit zur Veränderung beeinflusst, und dadurch die Wahrscheinlichkeit erhöht als institutioneller Entrepreneur agieren zu können.

Dabei betont Battilana die Rolle der Position innerhalb eines organisationalen Feldes. Dieses organisationale Feld kann in unserem Beispiel die Getränke-Branche sein. „Incumbent“ werden Individuen benannt, die durch ihre Position in der Organisation oder ihrem organisationalen Feld favorisiert sind und aus diesem Grund über mehr Macht verfügen als andere Teilnehmer in diesem Feld (ff. Battilana, 2006, S.662-663). Die Firma Coca-Cola Company ist das einfachste Beispiel. „Challenger“ werden Individuen benannt, die benachteiligt sind und über weniger Ressourcen verfügen. In der Wirtschaft spielt der gesamte Marktanteil eine große Rolle in der Rhetorik „Incumbent/Challenger“. Weil sie Interesse daran haben, den institutionellen Status quo aufrecht zu erhalten, werden die „Incumbent“ ihre Macht anwenden, um die Stabilität der Normen und Regeln zu gewährleisten. Im Gegensatz haben die „Challenger“ nichts zu verlieren und somit mehr Bereitwilligkeit, Institutionen zu verändern.

Uwe Lübbermann war in der Getränke-Branche noch nicht tätig, als er Premium-Cola „aus Versehen“ (sic) gegründet hat. Deshalb kann man sagen, dass er eher der Position eines „Challengers“ zuzordnen ist. Sein Umfeld und seine soziale Position innerhalb des organisationalen Feldes hatte einen Einfluss auf ihn (extern → intern) und er konnte durch die erzeugte Bereitwilligkeit die Paradigmen hinterfragen (intern → extern).

Ein anderer Faktor, der die Fähigkeit ermöglicht, Abstand zu den selbstverständlichen Normen zu nehmen, ist die sogenannte Inter-Organisationsmobilität (ff. Battilana, 2006, S.666-667):

*„The higher individuals' inter-organizational mobility has been, the more likely they are to conduct divergent organizational change.“*

Wenn ein Individuum in mehreren Organisationen tätig war, hat es auch mehrere Institutionen erlebt. Es ist möglich, dass die Normen und Regeln sich unterschieden oder sogar widersprochen haben. Es ist dann unwahrscheinlich, dass diese widersprüchlichen Erwartungen noch für selbstverständlich gehalten werden. Tendenziell verfügt dieses Individuum über einen größeren Abstand zu der Institution der Organisation, den andere Individuen nicht haben.

Bei Uwe Lübbermann bestätigt sich diese Behauptung vollkommen:

> Was hast du vor der Gründung von Premium gearbeitet?

Alles mögliche. Ich habe sehr früh angefangen zu arbeiten und habe oft mehrere Jobs parallel gehabt. [...] Gearbeitet habe ich als Blumenbote, Gabelstaplerfahrer (4 Jahre), Gaszählerableser, Barkeeper (8 Jahre), Behindertenbetreuer, Skateboardfahrer (gesponsort), Billardspieler (auf Turnieren um Geld), Werbekaufmann, Übersetzer, Marketingleiter an einer Uni in mehreren Rollen bis hin zum EU-Großprojekt, Kurierfahrer, Bauhelfer (8 Jahre), ... es gab weitere Jobs, müsste ich nachgucken.  
(Interview, 2014)



Diese Erfahrungen haben Uwe Lübbermann sicherlich ermöglicht, neue Perspektive zu gewinnen und Alternativen zu sehen. Daraus bildet sich eine starke Bereitwilligkeit, Institutionen zu verändern. Es zeigt erneut, wie die soziale Position eines Individuum ein Rolle spielt für die Wahrscheinlichkeit, ein institutioneller Entrepreneur zu werden. „Akteur“ und „Struktur“ lasse sich hier vereinbaren und stehen nicht im Widerspruch zueinander.

## 4 Diskussion

Wollen ist ein Punkt, Können ist ein weiterer. So spielen auch die Kompetenzen des Individuums eine Rolle, die die Wahrscheinlichkeit, institutioneller Entrepreneur zu werden, erhöht (Perkmann and Spicer, 2007). Perkmann und Spicer identifizieren verschiedene Kompetenzen, die ein Individuum oder eine Organisation zur strategischen Veränderung befähigt.

Diese „Skills“ werden sicherlich durch soziale Prozesse entwickelt, unter anderem in der Erziehungsphase. Dennoch können sie meiner Meinung nach nicht als externer Faktor verstanden werden, da sie ein individuelles Vermögen darstellen. Ohne der Behauptungen von Battilana zu widersprechen, legen sie bei der Analyse der Kompetenzen ihren Schwerpunkt auf interne Faktoren des Individuums.

Ein institutioneller Entrepreneur verfügt über politische Kompetenzen: er ist dazu fähig, ein Netzwerk zu bilden (ff. Perkmann and Spicer, 2007). Dafür muss er die Bedürfnisse der Partner gut erkennen können. Am Beispiel U. Lübbermann:

*„Erstmal müssen die Konditionen für Händler zum Beispiel stimmen, damit sie mitmachen. Dann muss das sauber funktionieren mit den Lieferungen und der Abrechnung und der Ware usw. usw., obwohl wir ein bisschen die Spinner sind. Und dann muss rüberkommen, dass das angenehmer ist auf unsere Art, stressfreier, stabiler. Das dauert in aller Regel so zwei Jahre, dann aber ist der Wandel leicht, dann*

*wandelt sich die andere Seite ganz von selbst.“ (Interview, 2014)*

Es geht darum, seine Vision klar und verständlich zu kommunizieren, um „Allies“ zu finden (Leca, 2008, S.11). Analytische Kompetenzen sind gleichermaßen erforderlich. Der institutionelle Entrepreneur soll seine Situation reflektieren und Argumente formulieren können. Hier findet man wieder die Fähigkeit, Abstand zu den Institutionen zu gewinnen oder sich dieser überhaupt bewusst zu werden. Diesmal wird es aber als „Skill“ dargestellt und gibt meiner Meinung nach dem Individuum Handlungsfreiheit, denn Kompetenzen kann man bewusst erwerben und üben. Schließlich spricht Perkmann von kultureller Kompetenz, um die Verbreitung der institutionellen Veränderung zu ermöglichen. Wie andere Autor betonen (Marti and Mair, 2010): Institutionen brechen verlangt einen besonderen Umgang mit den bestehenden Institutionen und kulturellen Arrangements. Um diese Aufklärungsarbeit zu führen, kann Premium-Cola neue Kommunikationsformen vom Web 2.0 benutzen<sup>2</sup>. Die Netzwerkbildung im Internet hilft dem institutionellen Entrepreneur, durch Texte (im weitesten Sinne) den gesamten gesellschaftlichen Diskurs zu verändern. Dieser Diskurs beeinflusst wiederum die Institutionen und unser Verhalten (Phillips et al. 2004, S. 639). Diese erforderlichen Kompetenzen findet man wieder bei U. Lübbermann. Dies zeigt, dass auch interne individuelle Faktoren den institutionellen Wandel ermöglichen.

Außerdem bringt das Organisationsprinzip durch Konsens ganz andere Perspektiven für die Kultur im Unternehmen, die bei den genannten Autoren nicht angesprochen werden. Die Institutionelle Theorie stützt sich im Gegensatz auf das Konzept von Status und auf die Rhetorik dominant/dominiert. Interessant ist dabei zu merken, dass U. Lübbermann sich nicht in der Thematik des Status auskennt (Interview, 2014). „Augenhöhe“ ist die Institution, die er hervorrufen möchte. Egal, welchen Status das Individuum hat, es kann 1. mitmachen, und 2. ein Veto einlegen. Es wird versucht, dabei stärker die Argumente und die Stabilität in der Entscheidung eine Rolle spielen zu lassen

---

2 Die Debatte innerhalb des Premium-Kollektives über die Benutzung von Facebook als Kommunikationsmittel ist hier entscheidend. Soll Premium kritisierte Institutionen benutzen, um andere wirtschaftliche Normen zu verändern?

als Machtpositionen und Regelkonformität. Können die Studien von z.B. Bourdieu und Battilana diese Veränderung von Paradigmen standhalten?

Premium-Cola verändert durch sein innovatives Betriebssystem die Wirtschaft qualitativ und radikal. Dennoch erreicht das Unternehmen noch relativ wenige Menschen, und verändert quantitativ zu wenig, um von einem Institutionellen Wandel sprechen können. Sehr wahrscheinlich hängt die Skalierbarkeit des Konzepts davon ab, wie die Idee verbreitet wird. Es heißt: entscheidend ist dabei, wie die Vision von Premium formuliert wird und in den gesamten gesellschaftlichen Diskurs integriert wird. Denn Veränderung erfolgt durch Bewusstsein.

## 5 Quellen

Hoffman A. J. 1999 „Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry“. *Academy of Management Journal*, 42: 351-371.

Scott R.W. 1995, *Institutions and organizations*, Sage, London.

Scott W.R. 2001, „Institutions und Organizations“ 2. Ausg. Thousand Oaks.

Battilana J. 2006, „Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position“, Sage, *Organization* 13:653-676.

Anonym 2013: Hausarbeit: “Can a single idea change the nature of economic life?“ <http://www.premium-cola.de/downloads/wissenschaft/SO430-Essay.pdf>

Bourdieu P. 1980, „Questions de sociologie“, Éditions de Minuit.

Battilana J. 2006, „Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position“, Sage, *Organization* 13:653-676.

Battilana J. and Leca B. 2009, “ How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship”, [http://www.academia.edu/6694891/How\\_Actors\\_Change\\_Institutions](http://www.academia.edu/6694891/How_Actors_Change_Institutions)

Perkmann M. and Spicer A. 2007, „Healing the Scars of History: Projects, Skills and Field Strategies in Institutional Entrepreneurship“, Sage, *Organization Studies* 28: 1101-1122.

Leca B., Battilana J. and Boxenbaum E. 2008, „Agency and Institution: a review of institutional entrepreneurship“, <http://egateg.usaidallnet.gov/sites/default/files/Review%20of%20Institutional%20Entrepreneurship.pdf>

Marti I. And Mair J. 2010, „Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries“.

Phillips N., Lawrence T.B. and Handy C. 2004, „Discourse and Institutions“

#### Anhang:

•Interview von Uwe Lübbermann. Per Mail, Juni 2014. Dieser Interview ist informell und wird angehängt, um seinen Inhalt zu teilen. Ich bedanke mich bei Uwe für seine Zeit.

J.C.: Hattest du, vor der Gründung von Premium, Kontakte zu Menschen, die einen hohen sozial Status innerhalb der Getränke Branche hatten?

Uwe Lübbermann: nein, weil:

J.C: Hattest du, vor der Gründung von Premium, Kontakte zu Menschen, die innerhalb der Getränke Branche gearbeitet haben?

U.L: nein :-) ich hatte gar keine kontakte in der getränkebranche. und wenn, hätte ich sie auch nicht nach ihrem sozialen status gewichtet :-)

J.C: Was hast du vor der Gründung von Premium gearbeitet?

U.L: alles mögliche. ich habe sehr früh angefangen zu arbeiten und habe oft mehrere jobs parallel gehabt. einerseits, weil das nötig war, auf der anderen seite aber auch, um gefühlt unabhängiger vom einzelnen job zu sein. mir war schon damals ein gefühl der freiheit und augenhöhe

## Premium-Cola und das Paradox des institutionellen Entrepreneurs

wichtig, obwohl ich das gar nicht so formuliert habe. meine chefs waren meine chefs, aber ich war nicht ihr untergebener. gearbeitet habe ich als blumenbote, gabelstaplerfahrer (4 jahre), gaszählerableser, barkeeper (8 jahre), behindertenbetreuer, skateboardfahrer (gesponsort), billardspieler (auf turnieren um geld), werbekaufmann, übersetzer, marketingleiter an einer uni in mehreren rollen bis hin zum EU-großprojekt, kurierfahrer, bauhelfer (8 jahre), ... es gab weitere jobs, müsste ich nachgucken.

ich glaube, die vielseitigkeit der tätigkeiten hat mir dabei geholfen, mich auf viele unterschiedliche menschen einzustellen - und dabei, alle als gleichwertig zu betrachten und zu behandeln. ich erinnere mich an einen schlüssel-moment mit ungefähr 14 jahren. da meinten die eltern meiner mitschüler sinngemäß, dass anwälte und unternehmer was besseres seien im gegensatz zu maurem. meine mauerer-kollegen meinten aber, dass anwälte zb keinen nagel in die wand kriegen und keine richtigen kerls sind, also sie selbst was besseres. wer hat jetzt recht? niemand. das wurde mir da schon bewusst bzw bewusst gemacht. man braucht mauerer, und man braucht auch anwälte.

**J.C:** Habe gelesen, dass es für dich nicht unbedingt der Hammer war. Warum?

**U.L:** das würde ich so pauschal nicht sagen. mit einer ausnahme (bei der ich als jugendlicher gekündigt habe) hatte ich immer faire chefs und gute arbeitsbedingungen. perfekt ist natürlich nichts, wir ja auch nicht. in meinem letzten "fest"angestellten job hatte ich einen chef, der wollte,

## Premium-Cola und das Paradox des institutionellen Entrepreneurs

dass ich webseiten mit word bearbeite. obwohl es ein typo3 gab, einen zugang dafür, einen passwortgeschützten entwicklungsbereich, erfahrung meinerseits mit sowas, und ein freigegebenes konzept: trotzdem word. weil "führungskräfte" sowas an dieser uni nicht selber bearbeiten, sondern anderen sagen bzw in word schreiben sollen was getan werden soll. eine total blödsinnige regel, die für mich das faß zum überlaufen brachte: ich bin dann ausgestiegen und hab nur noch premium gemacht.

**J.C:** Fehlte es dir an Anerkennung vielleicht?

**U.L:** würde ich rückblickend nicht sagen. ich konnte in aller regel frei arbeiten, mir zb die barkeeper-schichten aussuchen, meine ansichten einbringen, eigene projekte aufsetzen usw usf; es gab auch öfter loohnerhöhungen obwohl ich nicht danach gefragt hatte. ich musste mich auch nie bewerben, sondern wurde oft von einem job zum nächsten weiterempfohlen oder in einem job für einen anderen job gefragt.

**J.C:** Hattest du Jobs, wo du relativ hoch in der Hierarchie warst? Ich meine, hattest du Menschen, die du "managen" solltest?

**U.L:** manchmal, zb als barkeeper oder an der uni. ich würde das aber nicht "hoch" in der hierarchie nennen, weil ich versucht habe, entscheidungen mit den leuten möglichst gemeinsam zu treffen, zu diskutieren was wie gemacht werden sollte usw usf. - wenn ich so zurückdenke, war mir immer wichtig, selber kein chef zu sein. also in dem sinne, dass ich nur dann anordnungen geben will während des barbetriebs oder einer konferenz oder so, wenn vorher gemeinsam besprochen wurde worum es geht und was

## Premium-Cola und das Paradox des institutionellen Entrepreneurs

sinnvoll ist, wenn ein vertrauen untereinander aufgebaut wurde dass ich grundsätzlich nur sinnvolle dinge ansage, und wenn nachher diskutiert werden kann was evtl nicht sinnvoll war. ich fand immer schon, dass ich ein umso besserer "chef" sein kann, je besser es mir gelingt, das wissen und die meinungen der menschen mit einzubauen. die sind ja in aller regel auch nicht doof; da wäre ich umgekehrt schön blöd, wenn ich sie nicht berücksichtige. in der weiteren ausprägung wird dann der chef eher sowas wie ein steuermann des gemeinsamen kurses, oder eben ein zentraler moderator, so wie ichs jetzt bei premium mache.

**J.C:** Und Aufgabe hinsichtlich der Strategie des Unternehmens?

**U.L:** selten, bzw nur in teilbereichen. dafür fehlten mir in jungen jahren auch einfach die erfahrung und der überblick. das mit der strategie kam erst bei premium, dann aber so intensiv, dass ich von einer reihe anderer unternehmen dabei um hilfe gebeten wurde: andere hersteller von getränken meistens, aber auch ein zahnbürstenhersteller, ein startup aus der buchbranche, ein autohersteller usw.

**J.C:** Hast/hattest du durch deine Arbeit und Engagement mit Premium, Widerstände erlebt: innerhalb deines Freudenkreises (sozial Netzwerk)?

**U.L:** nein. es gab freunde, die nicht daran geglaubt haben, dass das so in der form auf dauer funktionieren kann. es gab ja kein beispiel dafür. aber widerstände oder zb entmutigende kritik hab ich nie erlebt, bzw erinnere mich zumindest nicht daran. das projekt und ich wurden immer mit respekt behandelt.

## Premium-Cola und das Paradox des institutionellen Entrepreneurs

**J.C:** Hast/hattest du durch deine Arbeit und Engagement mit Premium, Widerstände erlebt: innerhalb der Branche (Organisationsfeld-ebene).

**U.L:** da war das manchmal anders. also, überwiegend habe ich auch hier eher respekt und wertschätzung erfahren als kritik und gegenwind, aber den gab es auch. gerade zu anfang, als noch nicht klar war wie genau sich das ganze entwickeln würde, wurde es manchmal belächelt oder zb von händlern als total blödsinnig und unrealistisch usw usf beurteilt, weil die branche ja sonst ganz anders arbeitet. mit solchen händlern, also denen die gar nichts anderes denken wollten und unhöflich wurde usw, habe ich dann einfach nicht weiter geredet. das war aber selten. evtl auch deswegen, weil ich zu anfang gar nicht klar kommunizieren konnte und also auch nicht habe, wie anders das projekt aufgestellt werden wird. das hat sich ja alles schritt für schritt entwickelt ohne bezug auf vorbilder, man könnte sagen: freestyle.

**J.C:** Bist du am kämpfen für deine Ideen?

**U.L:** selten. bzw es fühlt sich zumindest nur selten so an. insgesamt ist die premium-arbeitsweise zumindest für mich eine sehr tolle parallelwelt, in der es wenig zu kämpfen gibt. ich fühle mich zumindest praktisch immer mit respekt behandelt. ausnahmen gab es, aber die lassen sich an einer hand abzählen. mein größter "kampf" war der mit einer person, die (so glaube ich) nichts anderes im sinn hatte als ihren eigenen vorteil, das aber nicht klar gezeigt hat, bzw erst nach ein paar jahren. dann kamen noch ein paar psychische besonderheiten dazu, die perfekt zu meinen passten. ich war zu dem zeitpunkt auch gar nicht (mehr) darauf



## Premium-Cola und das Paradox des institutionellen Entrepreneurs

vorbereitet, dass mir jemand schaden wollen könnte. die geschichte hat ein jahr gedauert, aber mich letztlich auch weitergebracht; und ich habe unterwegs die grundidee der gleichwertigkeit zum glück nicht verraten, obwohl es leicht gewesen wäre. jetzt habe ich eine art moderations-werkzeugkasten im rucksack für ähnliche fälle, wenn sie denn kommen sollten. "kämpfe" werden das dann sicher nicht mehr, da fühle ich mich gut gerüstet.

**J.C:** Bist du am kämpfen, um bestehende Institutionen zu verändern?

**U.L:** selten. also, ich meine, "kämpfen" impliziert widerstände von der anderen seite, oder? ich versuche das anders. erstmal müssen die konditionen für händler zum beispiel stimmen, damit sie mitmachen. dann muss das sauber funktionieren mit den lieferungen und der abrechnung und der ware usw usf obwohl wir ein bisschen die spinner sind. und dann muss rüberkommen, dass das angenehmer ist auf unsere art, stressfreier, stabiler. das dauert in aller regel so zwei jahre. dann aber ist der wandel leicht, dann wandelt sich die andere seite ganz von selbst. von "kampf" würde ich da also nicht reden, obwohl mein job natürlich nicht einfach und nie fertig und teilweise sehr fordernd ist, ein "kampf" ist er nicht.

**J.C:**Hattest du in dir selbst schon Widerstände? Ich meine, vielleicht Probleme mit deiner eigenen Identität, hinsichtlich eventuelle Widersprüche usw.

**U.L:** ja, natürlich. das hat (glaube ich) jeder, der sich hinterfragt :- ) wie konsequent will und kann ich leben, ist der job noch der richtige für

## Premium-Cola und das Paradox des institutionellen Entrepreneurs

mich, wie weit kann und will ich anderen vertrauen, was macht das mit den anderen leuten, wo muss man das ganze evtl anders denken und formal aufstellen, was macht das dann mit mir auf dauer usw usf - da gibts andauernd fragen und gedanken und entwicklungsprozesse. das halte ich aber auch für "gesund" im sinne von wertvoll und wichtig für mich.

**J.C:** Wie bist du vorgegangen, um das Kollektiv-Netzwerk zu bilden?

**U.L:** schritt für schritt. ich hab einfach vom ersten tag an alle leute, die irgendwie beteiligt waren (egal welche rolle sie formal hatten) zum mitdiskutieren und mitbestimmen eingeladen. das mache ich im prinzip heute noch so.

**J.C:** Hast du andere Netzwerke benutzt?

**U.L:** schwer zu sagen. also, nicht bewusst und nicht zu anfang. über die jahre haben sich natürlich hier und da andere kontakte gebildet, aber ob ich die als netzwerk bezeichnen würde? eher nicht. als "externe" schon gar nicht :-)) für mich gehören alle beteiligten mit dazu.

**J.C:** Hast du andere Netzwerke gebildet?

**U.L:** es gibt zb über die jahre immer wieder einen austausch mit anderen getränkeherstellern. ich hab sogar mal einen verein dazu gegründet, der aber untätig ist. es gibt auch einen austausch mit mehreren unis, die zu vorträgen einladen, wissenschaftliche arbeiten anregen usw usf; aber ob das jetzt "netzwerke" sind, keine ahnung ...

## Premium-Cola und das Paradox des institutionellen Entrepreneurs

**J.C:** Wer hat dir geholfen?

**U.L:** alle die mitmachen. jeder beitrag ist wichtig und wertvoll. ich würde aber verschiedene mitmach-intensitäten unterscheiden. mitlesen ist gut, weil es hilft, fehler zu verhindern. mitreden ist besser, weil es hilft, das ganze weiterzuentwickeln. ohne leute die real mitmachen geht es aber nicht. ohne mich gäbe es das projekt nicht, das ist auch klar, aber ohne mitmachende leute wäre es nur eine idee. man braucht beides.

weil es hier um regeln und normen geht: ich glaube, dass das ganze projekt schon sehr von mir als person geprägt ist. die zurückhaltende und offene art, das langsame und vorsichtige, das freiwillige teilen usw usf. - aber: keiner der beteiligten muss sich prägen lassen. das ist alles freiwillig. ich würde es so formulieren: das kollektiv lässt mir den raum, das projekt premium sehr weitreichend zu prägen. aber nur so weit wie sie das für sinnvoll halten / sie prägen auch selber mit.

für mich ist ein "hoher" sozialer status übrigens auch ein widerspruch. ich fühle mich innerhalb des projektes allseits respektiert und mit hoher wertschätzung bedacht, das macht meinen status aber nicht höher, sondern zentraler. viele menschen wollen auf mich hören, das aber auch nur, wenn ich meinerseits auf andere höre und sinnvolle und schlauere lösungen vorschlage. und das klappt dann in der form, obwohl niemand auf mich hören muss. das fühlt sich super an, viel besser, als wenn ich doppelt so viele leute hätte die auf mich hören müssen :-)) ich weiß kein wort dafür; verliehene autorität? sowas vielleicht. so eine art der

## Premium-Cola und das Paradox des institutionellen Entrepreneurs

"führung" schützt das projekt aber auch davor, dass ich unfug anordne.

irgendjemand sieht das (hoffentlich :) und kann ein veto einlegen.

zugleich ist kontinuierität wichtig für das vertrauen aller in das projekt;

es ginge also nicht, immer die zentralen personen zu wechseln. man

braucht beides: eine stabile "führung", die aber keine führung sein darf

im sinne von direktiv. glaube ich zumindest.

**J.C:** Btreibst du "aufklärungsarbeit"?Versuchst du, deine Ideen zu verbreiten?

**U.L:** ja, na klar. auf mehreren ebenen. da wäre die erste, im kollektiv immer wieder über den stand des projekts und die weiterentwicklung und meine gedanken dazu zu diskutieren. eine zweite die konkrete arbeit mit den beteiligten wie zb den händlern, um denen erlebbar zu machen, dass die wirtschaft auch anders geht. drittens die vorträge und workshops an unis, hast du ja gesehen. und viertens die verbreitung im netz über webseite, twitter, facebook, youtube.

**J.C:** welche Interesse hast du, Premium zu gründen, und zu entwickeln?

**U.L:** ich will beweisen, dass die wirtschaft besser geht. menschlicher, nachhaltiger, gemeinwohl-orientierter, postwachstums-tauglicher. und ich will den beteiligten darin ein angenehmeres leben ermöglichen, mit einem möglichst freien arbeitsklima, fairen und stabilen löhnen, einer stabilen struktur, viel freiheiten, und reichweite für unsere gemeinsamen ideen.