



Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Innovationsmanagement und nachhaltiges
Ressourcenmanagement

Reflexivität von Produktivgenossenschaften am Beispiel des Unternehmens Premium

Modul 9:

Anwendungsprojekt und Reflexion: Training, Forschung und Beratung

Betreuer:

Studiengang: Management and Organisation Studies (M. Sc.)

Semester: 3. Fachsemester

Abgabe: 28.04.2013

Danksagung

Die vorliegende Arbeit ist im Rahmen eines Anwendungsprojektes im Studiengang „Management and Organisation Studies“ entstanden. Unseren Dank sprechen wir an xx aus, der die Arbeit betreut hat und uns bei der Konzeption und bei Rückfragen ausdauernd zur Seite stand. Weiterhin möchten wir uns bei yy bedanken, der uns einen Einblick in seine Forschungsarbeit zur institutionellen Reflexivität ermöglicht hat. Besonderer Dank gilt dem Kollektiv von Premium und Uwe Lübbermann, durch welche unsere Arbeit erst ermöglicht wurde. Der uneingeschränkte Zugang zum E-Mail-Verteiler war die Voraussetzung für unsere Forschungsarbeit – vielen Dank für diese Offenheit, welche nicht selbstverständlich ist, sondern *premium*.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Inhaltlicher Aufbau	3
1.4 Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	3
1.5 Forschungsdesign.....	4
Teil I Theoretische Grundlagen	9
2 Produktivgenossenschaften	10
2.1 Grundlagen traditioneller Produktivgenossenschaften.....	10
2.1.1 Das Förderungsprinzip.....	11
2.1.2 Das Identitätsprinzip.....	12
2.1.3 Das Demokratieprinzip.....	12
2.1.4 Das Solidaritätsprinzip	12
2.2 Schwierigkeiten und Risiken.....	14
2.3 Weitere produktivgenossenschaftliche Ausprägungen	15
2.3.1 Selbstverwaltete Betriebe.....	16
2.3.2 Konsequente Beteiligungsmodelle	17
3 Institutionelle Reflexivität	19
3.1 Institution.....	19
3.2 Reflexivität	20
3.3 Institutionelle Reflexivität.....	22
3.4 Zur Analyse von reflexiven Institutionen	23
3.5 Individuelle Reflexivität.....	27
3.6 Zwischenfazit der Reflexivität	28
Teil II Empirischer Forschungsbericht	29
4 Der Praxispartner: Premium	30
5 Ablaufmodell der Analyse.....	31
6 Datengrundlage.....	35

6.1	Das Interview	35
6.2	Die Mailingliste	37
7	Datenauswertung	41
7.1	Premium als Produktivgenossenschaft.....	41
7.1.1	Das Förderungsprinzip innerhalb Premiums.....	42
7.1.2	Das Identitätsprinzip bei Premium.....	43
7.1.3	Demokratische Ansätze Premiums	44
7.1.4	Solidarität innerhalb Premiums.....	45
7.1.5	Premium als nicht traditionelle Ausprägung der Produktivgenossenschaft ..	46
7.1.6	Premium vor den Herausforderungen einer Produktivgenossenschaft	48
7.2	Premium und institutionelle Reflexivität	50
7.2.1	Potenzielle Quellen von Reflexivität	50
7.2.2	Empirische Untersuchung der Mailingliste.....	56
8	Zusammenfassung und Kritik	65
9	Fazit und Ausblick	70
Anhangsverzeichnis.....		73
Anhang		74
Anlagenverzeichnis.....		81
Literaturverzeichnis.....		82

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	3
Abbildung 2: Forschungsdesign	4
Abbildung 3: Forschungsmodell	32
Abbildung 4: E-Mail Überblick	39
Abbildung 5: Betreffe und Kommunikatoren über die Jahre	39
Abbildung 6: Kommunikatoren im Vergleich.....	40
Abbildung 7: E-Mail Anteile der Kommunikatoren	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verfahren zur Prüfung des Vorhandenseins potenziell reflexiver Praktiken	24
Tabelle 2: Bewertungskriterien für Grad der Reflexivität	25
Tabelle 3: Prüfkriterien der Kontextualisierung institutioneller Reflexivität	26
Tabelle 4: Datengrundlage.....	34

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
CSR	Corporate social responsibility
e. G.	eingetragene Genossenschaft
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
IHKG	Gesetz über die Industrie- und Handelskammern
SLUB	Sächsische Landes- und Universitätsbibliothek Dresden
PETA	People for the Ethical Treatment of Animals
ZA	Zukunftsalternative

1 Einleitung

In diesem Kapitel werden die Grundlagen der nachfolgenden Forschungsarbeit dargelegt und das Ziel der Arbeit definiert. Ausgangspunkt der Untersuchung sind die Verfahren der institutionellen Reflexivität und deren Nutzung innerhalb der Organisation des Praxispartners. Der inhaltliche Aufbau und die wissenschaftstheoretische Einordnung legen den Rahmen des Berichtes fest. Abschließend werden strategische Aspekte der vorliegenden Forschungsaktivität näher spezifiziert.

1.1 Problemstellung

Unternehmen können als Gebilde von Personen¹, Strukturen und Prozesse, die einem bestimmten Ziel dienen, gesehen werden (vgl. Staehle 1991, S. 383). Unternehmerische Ziele können sich beispielsweise auf das Leben dieser Organisation beziehen (vgl. ebd.), welche Bedingungen, zum Beispiel durch den Markt, unterworfen ist. „Unternehmen sind zunehmend mit Herausforderungen sich verkürzender Technologie- und Produktlebenszyklen, sich ändernden Konsumentenpräferenzen und der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit konfrontiert, auf die sie eine strategische Antwort finden müssen“ (Balderjahn et al. 1996, S. 300). Dazu müssen Organisationen sich selbst kennen, um ihre Stärken ausbauen, sowie ihre Schwächen abbauen zu können.

Reflexivität als Konzept der Selbstreferenz beziehungsweise selbstkritischen, dezentrierten Betrachtung (vgl. Moldaschl 2010, S. 3 f.) kann als ein Lösungsansatz der organisationalen Fähigkeiten zur Umsetzung einer Strategie gesehen werden, soweit diese die eigene, aber auch fremde Perspektiven beinhaltet. Nach dem Verständnis von Manfred Moldaschl (2010, S. 4 f.) erfordert Reflexivität eine Dezentrierung der eigenen, egozentrischen Perspektive und führt zu Fragen nach Begründungen, Rechtmäßigkeiten und Alternativen u. a. von Mechanismen.

Ein organisationales Gebilde beinhaltet Personen, Strukturen und Prozesse, welche zielorientiert auszurichten und abzustimmen sind (vgl. Staehle 1991, S. 383), damit ist Reflexivität Teil einer Organisation und kann auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden. Auf der Makroebene wäre dies eine verankerte Institution (institutionelle Reflexivität), auf der Mesoebene als Handlungsweise einer bestimmten Gruppe, welche zum Beispiel eine Abteilung umfassen kann oder Teamarbeit, und auf der Mikroebene ist sie als individuelle Reflexivität zu identifizieren (vgl. Moldaschl 2007b, S. 37 f.; 2004, S. 12 f.). Diese Forschungsarbeit

¹ Personenbezeichnungen werden aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen Form verwendet, schließen jedoch das weibliche Geschlecht mit ein.

untersucht im Gegensatz hierzu produktivgenossenschaftliche Reflexivität auf institutioneller Ebene.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Nach Kramer (2008, S. 6) stellen Produktivgenossenschaften vielmehr eine Art Utopie dar, welche ökonomische Prinzipien reduzieren, während sie außerökonomische Ziele, wie beispielsweise Solidarität, Gemeinschaftlichkeit und Selbstverwirklichung, fokussieren. Gemeinschaftliche Werte sind folglich Grundfeiler dieser Organisationsform und als solche legen diese die Ausrichtung der Organisation und deren Mechanismen fest.

Der produktivgenossenschaftliche Charakter wird durch das Förderungs-, Identitäts-, Demokratie- und Solidaritätsprinzip konstatiert (vgl. Flieger 1996, S. 21). Diese Doppelcharaktere der Mitglieder, geprägt durch das Identitätsprinzips, lassen die Rollenperspektiven und Rollenerwartungen multidimensional erscheinen. Jedoch sind Produktivgenossenschaften eine Ausnahmeerscheinung am Markt mit diversen Problemen (vgl. Kramer 2008, S. 7 ff.). Selbstbezüglichkeit und die Einnahme fremder Perspektiven, können als entscheidendes Moment erachtet werden und daher ist zu prüfen, inwieweit Reflexivität in dieser Organisationsform Verankerung findet und Bedeutung für die Organisationsmitglieder entfaltet.

Institutionelle Reflexivität hat Prozeduren zum Gegenstand sowie Selbstkritik als Leitbegriff, welcher institutionell betrachtet werden kann (vgl. Moldaschl 2004, S. 12 f.). Institutionalisierungen sind dabei das Ergebnis typisierten und typisierenden Handelns (vgl. Berger/Luckmann 1977, S. 58). Aus diesem Grund entfalten Handlungen der Mitglieder von Organisationen Relevanz, soweit diese durch andere Mitglieder übernommen und habitualisiert werden. Die multidimensionalen Rollen innerhalb dieser Genossenschaftsform wirken organisational und können zu sich selbst beobachtende und sich selbstanwendende (reflexiven) Einheiten beziehungsweise Institutionalisierungen führen.

Durch die Zielstellung der vorliegenden Arbeit, wird auf letzteres, die institutionelle Reflexivität, explizierter eingegangen. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, Reflexivität theoriegeleitet darzustellen sowie diese an einer bestimmten Organisationsform, der Produktivgenossenschaft, zu untersuchen. Das explizite Forschungsinteresse liegt auf den angewandten Verfahren der institutionellen Reflexivität innerhalb dieser Organisation, wobei ein Verfahren – die Mailingliste – expliziter dargestellt wird. Es wird die institutionelle Reflexivität fokussiert, auch unter der Prämisse, dass individuelle Reflexivität innerhalb des Kollektivs vorhanden sei. Durch eine qualitative Betrachtung dieser Thematik mit einem Praxispartner soll dieses Ziel u. a. empirisch dargestellt werden und weiteren Forschungsbedarf aufzeigen.

1.3 Inhaltlicher Aufbau

Die vorliegende Arbeit beinhaltet eine Dreiteilung, die dem dargelegten Erkenntnisinteresse dient. Im ersten Teil wird auf die theoretischen Grundlagen eingegangen. Es erfolgt eine einführende Betrachtung der Produktivgenossenschaften mit gleichzeitiger Einordnung des Praxispartners.

Folgend werden die grundlegenden Kenntnisse zur Reflexivität als neuen Forschungsansatz dargelegt und wichtige erkenntnistheoretische Zusammenhänge erläutert. Im Anschluss werden die wichtigsten Begriffe aus der theoretischen Betrachtung hinsichtlich des zu Grunde liegenden Forschungsinteresses spezifiziert. Im zweiten Teil der Arbeit steht der Praxispartner im Fokus der Betrachtung. Dabei wird das Forschungsdesign hinsichtlich der praxisrelevanten Untersuchung dargelegt und die Durchführung sowie die Ergebnisse der Analyse ausführlich beschrieben.

Abschließend an die theoriendarlegenden Kapitel und dem empirisch, praxisorientierten Kapitel, folgt die Auseinandersetzung zwischen beiden Erkenntnissträngen. Dieses richtet sich an den vorangegangenen Kapiteln aus, soll aber gleichzeitig neue Perspektiven für zukünftige Forschungsarbeit eröffnen. Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht den Aufbau der vorliegenden Forschungsarbeit.

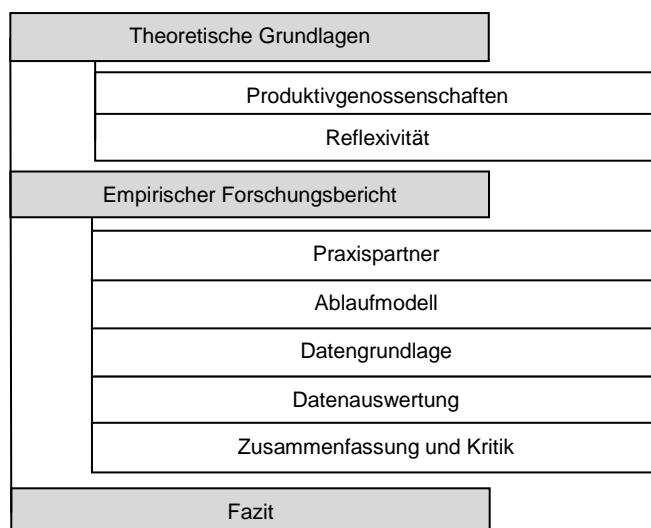


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit²

1.4 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Die Forschungsarbeit richtet sich an der Methodologie des Konstruktivismus aus. Vertreter wie Berger und Luckmann (1977) gehen dabei nicht von vorhanden Logiken in Form von

² Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenhängen zwischen Variablen aus, sondern dass menschliches Handeln geprägt ist von der sozial konstruierten Weltinterpretation sowie der Sinnzuschreibung der Wahrnehmungsgegenstände (vgl. Süß 2009, S. 2; S. 24). „In der Tradition von Jean Piaget (1937) werden Erkennen, Wahrnehmen der Welt und das Wissen über sie als Konstruktion verstanden. [...] Auf qualitative Forschung hat dies mit der Annahme einen großen Einfluss, dass die Wirklichkeiten, die wir untersuchen, soziale Herstellungsleistungen der Handelnden, von Interaktionen und Institutionen darstellen“ (Flick 2010, S. 101 f.). Diese Konstruktionen beinhalten Abstraktionen, Generalisierungen, Formalisierungen und Idealisierung als organisiertes Wissen (vgl. Flick 2012a, S. 153 der Schütz 1971, S. 5 zitiert).

Konstruktivismus setzt sich dabei aus der Erfahrungswelt (u. a. Ereignisse, Aktivitäten), der Interpretation (Verstehen und Zuschreiben von Bedeutungen) und der Konstruktion von Wissen und Begriffen zusammen (vgl. Flick 2012a, S. 154 f.). Da die vorliegende Forschungsarbeit die institutionelle Reflexivität einer Produktivgenossenschaft als soziale Sinneinheit betrachtet, wird der Konstruktivismus zu Grunde gelegt.

1.5 Forschungsdesign

Der nachfolgende Arbeitsplan wurde am Beispiel nach Titscher/ Meyer/ Mayrhofer (2008, S. 105) aufgestellt und durch Angaben von Lamnek (2010, S. 28; S. 44 ff.) ergänzt. Reflexivität und Produktivgenossenschaften als Kern der Forschungsfrage implizieren, den Konstruktivismus als methodologische Grundlage zu wählen, welcher wiederum der qualitativen Sozialforschung und dem interpretativen Paradigma zuzuordnen ist (vgl. Lamnek 2010, S. 28 ff.).

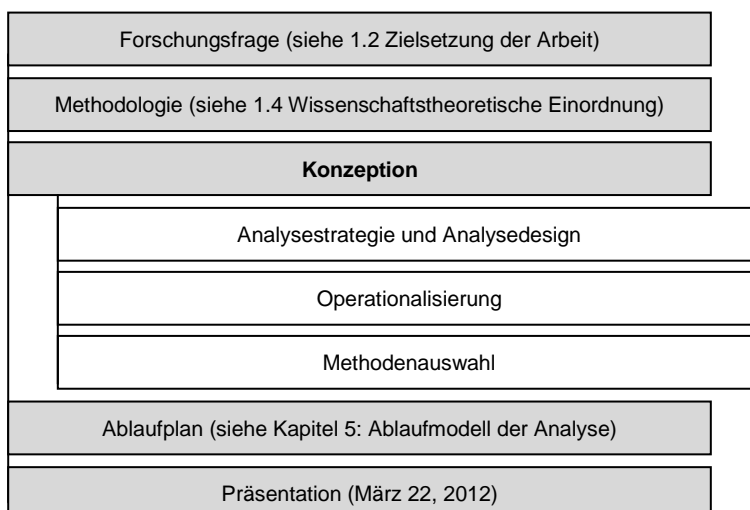


Abbildung 2: Forschungsdesign³

³ Quelle: In Anlehnung an Lamnek 2010, S. 48 und Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 105.

Auf der Ebene der Analysestrategie und des Analysedesigns sind strategische Überlegungen zur Forschungsarbeit auszuführen (vgl. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 119). Da das Problem die Auswahl der Methode (vgl. Diekmann 2012, S. 20) definiert, ergibt sich als Konsequenz die Fokussierung auf die qualitative Sozialforschung. Fragen nach der Funktion und Perspektive der Analyse, ob es sich um eine Fallstudie oder ein Experiment handelt und mit welchem Material zu arbeiten sei, ist im Rahmen der Analysestrategie und des Analysedesigns darzulegen (vgl. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 120). Weiterhin führen die Autoren (ebd.) aus, dass die Analyseebenen betrachtet und über die Standardisierung sowie Reaktivität die Fragen nach dem ‚Wie‘ beantwortet werden sollen.

Das Erkenntnisinteresse der Analyse ist vom Forschungsinteresse der Studierenden und dem zuständigen Betreuer abhängig (vgl. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 122). Produktivgenossenschaften in ihrer Urform würden beispielsweise in der heutigen Gesellschaft nicht identifizierbar sein (vgl. Kramer 2008, S. 13). Dies schränkt die zugänglichen Informationen ein und schafft die Basis einer stärker interpretativ-ausgeprägten Analyse. Die institutionelle Reflexivität hat Prozeduren der Selbstkritik von Organisationen beziehungsweise deren Institutionalisierungen als Untersuchungsgegenstand (vgl. Moldaschl 2004, S. 12 f.). Mehrperspektivität als Grundlage der Forschung wird angestrebt, da eindimensionale Betrachtungsweisen den Untersuchungsgegenstand nicht vollständig darlegen können (vgl. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 127). Selbstkritik kann unter dem Aspekt der Organisationskultur subsumiert werden, deren Prozeduren auch unter technischen Gründen, welches mit Wirksamkeit durch Titscher/ Meyer/ Mayrhofer (2008, S. 126) gleichgesetzt wird, betrachtet werden können.

Durch die Erkenntnis des diffizilen Zugangs zu Produktivgenossenschaften, bietet sich eine Einzelfallbetrachtung an. Der Einzelfall kann unter anderen ein Subjekt, eine Institution und ein Feld sein (vgl. Flick 2010, S. 177; 190). Hinsichtlich der genannten Ausführungen durch Lamnek (2010, S. 284 ff.), lässt sich schlussfolgern, dass ein soziales Aggregat einen Einzelfall darstellt und die einzelnen Personen wiederum innerhalb dieses sozialen Aggregates Einzelfälle in der wissenschaftlichen Betrachtung sind. Lamnek (2010, S. 275) betont dabei die Wichtigkeit von Kommunikativität sowie Natürlichkeit der Erhebungssituation, welches der Authentizität des erhobenen Materials innerhalb der qualitativen Sozialforschung dient.

„Es geht um Handlungsmuster, die zwar individuell festzumachen sind, aber keineswegs nur einmalig und individuenspezifisch wären. Vielmehr manifestieren sich in diesen Handlungen generelle Strukturen. [...] Eine Erklärung ist nicht vollständig, wenn die Fallgeschichte nicht verstanden wird oder nicht nachvollziehbar ist. Es muss deutlich sein, wer wann was getan hat und welche Folgen dieses Handeln hatte. Die Erklärung soll sich dabei auf das Wesentliche kon-

zentrieren, aber ohne die Vergangenheit kann die Gegenwart nicht verstanden werden.“ (Lamnek 2010, S. 285)

Einzelfälle schränken jedoch die Verallgemeinerbarkeit ein (vgl. Flick 2010, S. 186), obwohl verallgemeinernde Bilder beziehungsweise Schlüsse angestrebt werden (vgl. Flick 2010, S. 178). Diesem soll mit der Forderung nach Triangulation entgegengewirkt werden (vgl. Lamnek 2010, S. 289; q. v. Mayring 2002, S. 147 f.). Die Einzelfallanalyse ist aufschlussreich, wenn offene Verfahren, wie zum Beispiel offene Interviews, in der Datenerhebung eingebracht werden (vgl. Flick 2010, S. 178; Lamnek 2010, S. 289). Einschränkungen ergeben sich bei der Vielschichtigkeit von Fallstudien (vgl. Lamnek 2010, S. 273), welches durch die Erhebungstechniken und die Auswertungsmethoden ausgeglichen werden soll. Fallbetrachtung und Methodenwahl sind dabei aufeinander abzustimmen.

Der Materialzugang wird durch die einbezogene Organisation determiniert (vgl. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 147), insofern können Interviews als Erhebungsmethode dem Forschungsdesign zuträglich sein, welche durch jegliche Dokumente als protokollierte Verhaltensbekundungen ergänzt werden können (vgl. Ernst 2010, S. 84), zum Beispiel in Form von E-Mails. „Die Datengewinnung ist als kommunikative Leistung zu verstehen, bei der umgangssprachliche Äußerungen und Alltagshandlungen nur aus dem Gesamtkontext begriffen werden können“ (Ernst 2010, S. 85). Kommunikation und subjektive, interpretative Wahrnehmung der Umwelt verlangen nach einem entsprechenden, qualitativen Verfahren.

Aus diesem Grund sind Interviews eine Option der Datenerhebung, als auch öffentlich zugängliche Dokumentationen auf Homepages oder Informationsbroschüren. In Abhängigkeit des gewählten Praxispartner, ergibt sich ein organisationsbezogener Zugang, welches in der Praxis ein relevantes Vorgehen darstellt und beispielsweise eine umfassende Sicht der Organisation enthält (vgl. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 156 f.). Das qualitative Vorgehen mit der Betrachtung eines Einzelfalls stellt ein Basisdesign dar, welches wissenschaftliche Rekonstruktionen von Handlungsmustern zulässt (vgl. Lamnek 2010, S. 272). Dies erlaubt die Vermeidung von vorschnellen Strukturierungen der Daten und die kommunikative Erhebungstechnik sowie die Nähe der Untersuchungssituation zur Alltagssituation wird hervorgehoben (vgl. Lamnek 2010, S. 272), welches der Erreichung der Zielstellung entgegenkommt. Meinungen und Ansichten sind schwer extrahierbar, da sie einen internen Zugang erfordern, können aber mit Hilfe eines Interviews gefiltert und mit Bezug auf Reflexivität realisiert werden (vgl. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer (2008, S. 148 ff.).

Der Forscher kann hinsichtlich der Analyseebenen auf verschiedenen Tiefenschichten des Untersuchungsobjektes vordringen (Ernst 2010, S. 85). Titscher/ Meyer/ Mayrhofer (2008, S. 159) betonen, dass Organisationsanalysen meist mehrere Ebene betreffen. Institutionelle Reflexivität als zentraler Begriff kann auf einer Makroperspektive identifiziert werden. Dies

schließt andere Perspektiven wie zum Beispiel die Mikroperspektive nicht automatisch aus; darum ist Forschungsprozess entsprechend offen zu gestalten.

Reaktivität beschreibt den Einfluss der Erhebung auf die Beobachtung beziehungsweise auf das entstandene Material. Dabei können reaktive (z.B. Interviews) von non-reaktiven (z.B. Beobachtungen) Verfahren unterschieden werden. Informationen aus der Organisationsanalyse bauen auf Austauschbeziehungen zwischen Forscher und Beforschtem auf. Ein hohes Maß an Standardisierung impliziert Bestätigungen oder Widerlegungen für bestimmte Annahmen, aber wichtige Besonderheiten werden exkludiert, daher sollte eine geringe Standardisierung im Rahmen Datenerhebung angestrebt werden (vgl. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 170 ff.).

Die Operationalisierung fokussiert den Weg von den Begrifflichkeiten der Analysefrage zu den entsprechenden Daten (vgl. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 175). Die theoretische Operationalisierung von institutioneller Reflexivität umfasst Verfahren, welche der reflexiven Betrachtung der Regeln und Praktiken in der Organisation dienen (siehe hierzu Kapitel 3: Institutionelle Reflexivität). Derartige Verfahren sind zu identifizieren, welche beispielhaft von Moldaschl (2005, S. 8; 2007b, S. 38) angeführt werden. Eine Operationalisierung wird durch Moldaschl (2007b, S. 40) vorgeschlagen und dieser Arbeit zu Grunde gelegt.

Alle Schritte der Konzeption greifen ineinander und sind verzahnt. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer (2008, S. 185) verweisen auf eine Vielzahl von Methoden, die den Forschern zur Verfügung stehen. Im Zusammenhang mit einer Organisationsanalyse eines Praxispartners, ist die Einzelfallanalyse sinnvoll. Die Auswertungsmethode orientiert sich an der wissenschaftstheoretischen Einordnung und dem qualitativ-interpretativen Design, welches die Inhaltsanalyse fokussiert. Dabei können Interviews offen geführt werden, sofern Fragen verwendet werden, die nicht geschlossen formuliert sind. Diese Fragen haben leitende Wirkung einer Interaktion. Die Auswertungsmethode der Inhaltsanalyse schließt beispielsweise ein Kategoriensystem der Forscher ein, welches einem bestimmten Grad der Standardisierung entspricht (vgl. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 190). Standardisierung als solches ist folglich im Rahmen der Datenauswertung nicht auszuschließen.

Triangulation, welche sich im Laufe des Forschungsprozesses entwickelt beziehungsweise entwickeln muss, hat eine hohe Bedeutung. Die Analyse wird durch Triangulation bereichert, um beispielsweise ‚blinde Flecken‘ zu dezimieren (vgl. Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 194 f.). Von daher ist das Interview bzw. sind die Interviews durch weiteres Datenmaterial zu ergänzen, um beispielsweise eine Datentriangulation zu realisieren. In der qualitativen Forschung existiert die Forderung nach Triangulation durch mehrere Autoren (u. a. Diekmann

2012; Flick 2010; Lamnek 2010; Mayring 2002; Steinke 2012; Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008.), deshalb wird dies in der nachfolgenden Arbeit zu berücksichtigen sein.

Nachfolgend wird der theoretische Rahmen hinsichtlich der Produktivgenossenschaften und der Reflexivität dargestellt. Produktivgenossenschaften als theoretische Abhandlung dienen der Forschungsarbeit als Identifizierungsmaßstab und tragen dazu bei, den Praxispartner und dessen spezifische Indikatoren einzuordnen.

Teil I Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Forschungsarbeit legen die zentralen Forschungsgebiete der Produktivgenossenschaften und der Theorie der institutionellen Reflexivität. In diesem Abschnitt sollen diese zentralen Begriffe erläutert und mit den zu Grunde liegenden Theorien belegt werden. Diese Ausführungen sind notwendig, um im Teil II Empirischer Forschungsbericht eine Einordnung des untersuchten Unternehmens vornehmen zu können.

2 Produktivgenossenschaften

„Die Geschichte und Gegenwart produktivgenossenschaftlicher Unternehmen zeigt die intensiven Bemühungen ihrer Mitglieder, eine sozialere Betriebs- und Gesellschaftsordnung im Sinne einer Realisierung von Werten zu erreichen“ (Flieger 1996, S. 16). Eine Organisationsform, die sich der vorherrschenden kapitalistischen Wirtschaftsordnung widersetzt und ihre eignen Prinzipien erfüllt (Heider 2008, S. 513). Jeder Beschäftigte ist Teilhaber und jeder Teilhaber ist Beschäftigter (vgl. Engelhardt 1963, S. 439). Kramer (2008, S. 6) beschreibt die Produktivgenossenschaften durch eine Unternehmensführung, bei der subjektive ökonomische Nutzenvorstellungen in den Hintergrund gestellt werden und andere Ziele, wie Solidarität, Gemeinschaftlichkeit und Selbstverwirklichung an Bedeutung gewinnen. Mit diesen genossenschaftlichen Prinzipien weisen die Unternehmen in der Vergangenheit und unter dem gegenwärtigen marktwirtschaftlichen Wettbewerb kaum Überlebenschancen auf (Kramer 2003, S. 4). Das Scheitern der Produktivgenossenschaften wird in der Literatur mit dem Oppenheimerschen Transformationsgesetz erklärt, auf welches im Verlauf der theoretischen Darstellungen näher eingegangen wird (vgl. Oppenheimer 1896, S. 45).

Der Autor Burghard Flieger (1996, S. 16) setzt sich mit seinem Werk über die Produktivgenossenschaften als fortschrittsfähige Organisation mit diesen Prinzipien auseinander. Er beschreibt alternative Ausprägungen und Erscheinungsformen, innerhalb welchen Unternehmen an dem System der Produktivgenossenschaft festhalten und deren Prinzipien heute noch erfolgreich weiterleben (vgl. Flieger 1996, S. 17).

Die folgenden Kapitel sollen einen Überblick über die Grundlagen der Produktivgenossenschaften geben, sowie ein Verständnis für die Indikatoren der genossenschaftlichen Prinzipien aufbauen. Sie stellen die Basis für die konzeptionelle Darstellung des, für die Forschungsarbeit gewählten, Praxispartners dar.

2.1 Grundlagen traditioneller Produktivgenossenschaften

Die Unternehmensgründung ist bei den Produktivgenossenschaften eine gemeinschaftliche Aufgabe. Den Schwerpunkt legen sie auf das Gemeinschaftsgefühl und das Kooperations-

verständnis, während der ökonomische Gehalt davon überdeckt wird (vgl. Kramer 2008, S. 5 ff.). Eine Genossenschaft ist also der Zusammenschluss von Personen mit einem gemeinschaftlichen Interesse und die Erwirtschaftung innerhalb der Organisation ist Teilaufgabe eines jeden Mitgliedes. Neben der Genossenschaft wird kein anderes Gewerbe durch die ‚Genossen‘ betrieben. Die gesamte wirtschaftliche Existenz der Mitglieder baut auf dieses Unternehmen auf. Bevor die Struktur einer Produktivgenossenschaft erläutert wird, sollte die Abgrenzung zu den sogenannten Produktionsgenossenschaften deutlich sein. Bei diesen steht die Erfüllung der rein ökonomischen Aufgaben im Vordergrund. Die Beschäftigten selbst sind nicht Mitglied der Genossenschaft. Ein Beispiel hierfür ist der Zusammenschluss von Landwirten, welche eine gemeinsame Produktionsstätte zur Erfüllung von Teilaufgaben wie Milchverarbeitung betreiben. Der sozialökonomische Charakter dieser kann dennoch nicht mit der zielgerichteten ökonomischen Orientierung einer Produktionsgenossenschaft erfüllt werden (vgl. Flieger 1996, S. 22 f.). Die Begriffe sollten daher nicht miteinander gleichgesetzt werden (Kramer 2003, S. 9).

Der genossenschaftliche Charakter eines Unternehmens lässt sich mit den vier verschiedenen Grundprinzipien nach Flieger (1996, S. 21) bewerten und von anderen Organisationsformen abgrenzen. Nachfolgend sollen die grundlegenden Betrachtungsweisen des Förderungs-, Identitäts-, Demokratie- und Solidaritätsprinzip dargestellt werden.

2.1.1 Das Förderungsprinzip

Die *Förderung* der einzelnen Mitglieder sollte nach Flieger (1996, S. 23) die zentrale Aufgabe der Genossenschaft sein. Damit wird sie inhaltlich am deutlichsten von der kapitalistischen Unternehmung abgegrenzt. Denn die Bedürfnisse der Mitglieder stehen im Vordergrund der unternehmerischen Aktivität (Flieger 1996, S. 16). Nach den Ausführungen von Flieger lässt sich in der Praxis das Förderungsprinzip alleinstehend nur schwer überprüfen, da mitgliederorientierte Effektivität und wirtschaftliche Produktivität zueinander im Spannungsverhältnis stehen. Angenehme Arbeitsbedingungen oder verkürzte Arbeitszeiten lassen sich beispielsweise bei hoher Arbeitsintensität nur schwer durchsetzen. Diverse Sozialleistungen oder Erfolgsbeteiligungen auf der einen Seite und Rücklagen für die Firmenwerterhöhung oder Investitionen auf der anderen sind ebenfalls schwer vereinbar (vgl. Flieger 1996, S. 20 ff.).

Das Förderungsprinzip kann jedoch auch von der immateriellen Seite betrachtet werden. Flieger (1996, S. 23 f.) beschreibt die Förderung jede Besserstellung des Individuums, die aus der Mitgliedschaft resultiert. Um diesen Zusammenhang bewerten zu können, wird das Förderungsprinzip mit den verbleibenden genossenschaftlichen Prinzipien gemeinsam betrachtet. Auf diese Weise kann die Förderung der Mitglieder in anderen Eigenschaften einer Produktivgenossenschaft widergespiegelt werden (vgl. Flieger 1996, S. 26).

2.1.2 Das Identitätsprinzip

Das *Identitätsprinzip* ist eines der genossenschaftlichen Prinzipien, welches durchaus empirisch überprüft werden kann. Denn wie viele die Leistungen der Genossenschaft in Anspruch nehmen und gleichzeitig auch Mitglied sind, lässt sich untersuchen (Flieger 1996, S. 27). Zu diesen Leistungen zählen der Erhalt von Arbeitsplätzen, die Einkommensverbesserung sowie gesellschaftsrechtliche Einbindungen wie Entscheidungsbeteiligungen oder die gleichberechtigte Unternehmensführung. In der Produktivgenossenschaft wird die Arbeitskraft jedes einzelnen Mitgliedes vereint (ebd.). Dieser Zusammenschluss von Personen wird daher als abzugrenzendes Merkmal der Produktivgenossenschaft zu Grunde gelegt. Mit der Einbindung der Mitarbeiter in die unternehmerische Führungsstruktur durch bspw. Entscheidungsbeteiligung kann auch das Förderungsprinzip und die Besserstellung der Mitarbeiter inhaltlich genauer gefasst werden (vgl. Flieger 1996, S. 28).

2.1.3 Das Demokratieprinzip

Nach Flieger wird mit dem *Demokratieprinzip* und seiner demokratischen Entscheidungsstruktur das genossenschaftliche Merkmal beschrieben, welches am stärksten mit dem Begriff der Produktivgenossenschaft assoziiert wird (vgl. Flieger 1996, S. 32). Unternehmensziele und Geschäftspolitik sollen gemeinsam geführt und aufeinander abgestimmt werden. Auf diese Weise entsteht ein Zusammenschluss von Mitgliedern wesentlich aufgrund des persönlichen Engagements anstelle der eingebrachten Kapitaleinlagen. Die Demokratie in der Genossenschaft als Maßgabe der Entscheidungsfindung und Kontrolle trägt maßgeblich zum Prinzip der gleichberechtigten Teilnahme eines jeden Mitgliedes bei (ebd.).

Das Demokratieprinzip als genossenschaftliches Merkmal wird unter dem Begriff der gemeinsamen Willensbildung subsumiert, anstatt die Begrifflichkeit der Kostenbelastung oder Zielwirksamkeit zuzuweisen. Dies fördert die demokratische Legitimation von Unternehmenszielen und Geschäftspolitik sowie die Bedürfnisse und Interessen der Mitglieder gleichermaßen. Diese Art der Willensbildung beeinflusst Partizipation und Interessendurchsetzung als auch die Entfaltung zu individueller Existenz positiv (vgl. Flieger 1996, S. 33).

2.1.4 Das Solidaritätsprinzip

Das Solidaritätsprinzip beschreibt die immateriellen Grundwerte einer Genossenschaft: Selbsthilfe, gegenseitige Selbsthilfe, Nicht-Gewinnorientierung, Demokratie, Zielstrebigkeit und Erziehung. Dies schließt unter anderen die Zusammenarbeit, soziale Verantwortung, Gleichheit und Engagement mit ein (Flieger 1996, S. 37). Sie bilden bereits seit den Anfängen der Genossenschaftsbewegung die Grundlage für die Identitätsfindung, den ‚Genossen-

schaftsgeist' der Organisation (Flieger 1996, S. 36; Klemisch/ Vogt 2012, S. 24). Damit ergänzt das Solidaritätsprinzip den formalen Gehalt der genossenschaftlichen Prinzipien um bedeutende Aspekte der Kooperation und Gemeinschaftlichkeit. Aufgrund des sehr philosophischen Charakters dieser Werte werden sie jedoch nur ungern als Formalkriterium für Genossenschaften verwendet (vgl. Flieger 1996, S. 36). Doch ohne die Solidarität können die Prinzipien der Förderung, Identität und Demokratie dem sozialökonomischen Gehalt einer Produktivgenossenschaft nicht gerecht werden (Flieger 1996, S. 40). Mit ihnen wird die Existenz der Genossenschaft empirisch auf formale Kriterien untersucht. Nur miteinander kombiniert können beide Perspektiven den genossenschaftlichen Charakter adäquat beschreiben. „Insofern werden sich Wissenschaftler, Verbandsvertreter oder Genossenschaftsmanager weiterhin auf den Drahtseilakt einlassen müssen, den normativen Gehalt genossenschaftlicher Wesensmerkmale im Umfeld normentleerter Marktwirtschaft zu bestimmen“ (ebd.).

Nach den Ausführungen von Neumann (1973, S. 59 f.) ist Solidarität ein genossenschaftliches Element, mit welchem die Genossenschaftsmitglieder nicht ausschließlich am eigenen Wohlergehen interessiert sind. Sie verfügen über ein Nutzenempfinden hinsichtlich des ökonomischen Status ihrer Nachbarn, Kameraden, Fachgenossen und Mitarbeiter. Solidarität liefert damit den entscheidenden Bestandteil dafür, dass die gemeinschaftliche Führung eines Unternehmens möglich sein kann. Denn diese Normen und Leitsätze integrieren alle genossenschaftlichen Kriterien und fügen sie zu einem funktionierenden Bild der Produktivgenossenschaft zusammen (vgl. Flieger 1996, S. 39). Ein unterstützendes Beispiel hierfür ist die gemeinsame Entscheidungsfindung und Kontrolle, welche gezielt durch ein hohes Maß an Kooperation, Partizipation und Information gefördert werden kann (ebd.). Die Ausprägung des Solidaritätsprinzips hinsichtlich der genossenschaftlichen Orientierung kann an Aspekten wie beispielsweise Engagement, Toleranz und Partizipationsbereitschaft gemessen werden. Diese Aspekte beeinflussen das Miteinander der einzelnen Mitglieder, welches sich auf die Stabilität der Genossenschaft und damit ihre Überlebensfähigkeit auswirkt (vgl. Flieger 1996, S. 40).

Mit den vier Grundprinzipien der Produktivgenossenschaft legt sich der Fokus auf ein Ideal, welches so in der Realität unter dem Einfluss marktwirtschaftlichen Wettbewerbers langfristig nicht erfüllt werden kann (Kramer 2008, S. 4). Die Dynamik ihrer Umwelt und die Gefahr durch das eigene wirtschaftliche Wachstum, stellt die Produktivgenossenschaft vor viele Herausforderungen. Für die bestehenden Organisationen bedeutet dies ein nur schwer zu überwindendes Risiko, an ihrem produktivgenossenschaftlichen Charakter nicht festhalten zu können (Kramer 2003, S. 4). Diese Herausforderungen sollen in dem folgenden Kapitel mit ihren Ursachen dargestellt werden.

2.2 Schwierigkeiten und Risiken

Der Soziologe Franz Oppenheimer beschreibt in seinem Werk über die Siedlungsgenossenschaften: „Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zur Blüte. Wenn sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein“ (Oppenheimer 1896, S. 45). Basierend auf dem nach ihm benannten *Oppenheimerschen Transformationsgesetz* haben Produktivgenossenschaften in der Vergangenheit nicht funktioniert und werden dies auch in Zukunft nicht. Aus dem Markt auszuschneiden oder bei Erfolg ihren produktivgenossenschaftlichen Charakter zu verlieren, sind die Folgen wirtschaftlichen Wachstums einer Produktivgenossenschaft. Um zu überleben, transformieren sie sich in eine kapitalistische Organisation und ergeben sich damit den Zwängen der herrschenden Form der Unternehmensführung (ebd.).

Eberhard Dülfer (1984, S. 104 f.) beschreibt in seinem Werk über Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften Schwierigkeiten wie das konzeptionelle Dilemma, bei welchem die Interessen der Mitglieder mit der Hierarchie des Unternehmens auseinander gehen. Die bestimmende Demokratie, welche dem Idealtypus der Produktivgenossenschaft entsprechen würde, lässt sich auf Grund ökonomischer Marktbedingungen nicht durchsetzen (ebd.). Mit organisationalem Wachstum wird die Differenzierung zwischen Leitungs- und Ausführungsfunktionen erforderlich, was die Heterogenisierung der Mitglieder zur Folge hat (Oppenheimer 1896, S. 61). Gewinnverteilung oder die Honorierung der Arbeitsleistung können gleichfalls ein konflikthafte Ausmaß erreichen (vgl. Kramer 2003, S. 19).

Nach der Trennung der Leitungs- und Ausführungstätigkeiten werden Führungskräfte notwendiger Bestandteil einer Organisation (Kramer 2003, S. 14). Für Produktivgenossenschaften kann es schwierig sein, ausgebildete junge Manager zu finden, die sich auf ein Unternehmen festlegen und ein Mitglied dessen werden wollen (ebd.). Viele Unternehmen verschließen sich aufgrund dessen nach außen hin, was mit der Nicht-Aufnahme neuer Mitglieder und damit verringerter Anpassungsfähigkeit an konjunkturelle Schwankungen einhergeht (ebd.). Aus dieser Inflexibilität resultiert nach Kramer (2003, S. 14) ein bedeutender Wettbewerbsnachteil innerhalb der Branche.

Zerfällt die gegründete Genossenschaft dagegen aufgrund hoher Verluste, ist dies meist auf mangelndes Kapital, mangelnden Absatz oder, wie zuvor beschrieben, mangelnder Disziplin zurückzuführen (Oppenheimer 1896, S. 45). In vielen Fällen werden die anfänglichen Investitionen von den Genossenschaftsmitgliedern selber getragen, welche daraufhin durch geringe Absätze nicht mehr gedeckt werden können und zu Verlusten führen. Denn die mangelnde Ausstattung mit Betriebsmitteln und die finanziellen Defizite führen zu einem geringen Grad an Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Flieger 1996, S. 136 f.). Die oft daraus re-

sultierende staatliche Intervention fördert Abhängigkeiten und das ursprüngliche Ziel einer Produktivgenossenschaft, sich eigenständig am Markt zu bewähren, ist unter diesen Umständen nicht mehr zu erreichen (vgl. Kramer 2003, S. 15).

Das langfristige Nichtbestehen von Produktivgenossenschaften ist folglich je nach Einzelfall auf eher soziologische Faktoren (Gruppendynamik und -strukturen), ökonomische Faktoren (Finanzierungsdefizite, mangelndes Marktdenken) oder beidem (unklare Führungsstrukturen, Schwächen im Management) zurückzuführen (Kramer 2008, S. 4). Dennoch hat das Konzept der Produktivgenossenschaft zur alternativen Unternehmensführung Spuren in der Wissenschaft hinterlassen (ebd.). Nach den Untersuchungen von Kramer (2008, S. 13) existieren nach wie vor Organisationen mit produktivgenossenschaftlichen Charakter. Deren Anzahl ist von der Weitläufigkeit der jeweiligen Definition abhängig (vgl. ebd.; Flieger 1996, S. 69). Die Unternehmen existieren unter den Bedingungen der Marktwirtschaft und versuchen trotz Komplexität und steigendem Erwerbsdruck an ihren produktivgenossenschaftlichen Prinzipien festzuhalten. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Ausprägungen, Strukturen und Rechtsformen (vgl. Flieger 1996, S. 69 f.). Für unser Forschungsinteresse soll auf die zwei aktuellen Ausprägungen, welche aufgrund ihrer Merkmale als Erscheinungsform der Produktivgenossenschaft akzeptiert sind, nachfolgend näher eingegangen werden.

2.3 Weitere produktivgenossenschaftliche Ausprägungen

Mit den vier Prinzipien beschreibt Flieger die Charakteristika der klassischen Produktivgenossenschaften (vgl. Flieger 1996, S. 21). Unter der Betrachtung der gegenwärtigen wirtschaftlichen Bedingungen gibt es Unternehmenstypen, welche sich je nach Ausprägungsgrad der einzelnen Merkmale in die Produktivgenossenschaften einordnen lassen (vgl. Kramer 2008, S. 13). Flieger (1996, S. 70) beschreibt anhand der genossenschaftlichen Prinzipien drei grundsätzliche Erscheinungsformen:

- die traditionellen Produktivgenossenschaften,
- die selbstverwalteten Betriebe und
- die Beteiligungsmodelle

Die traditionellen Produktivgenossenschaften können mit den genossenschaftlichen Prinzipien dargestellt und beschrieben werden (vgl. Flieger 1996, S. 21). In den nachfolgenden Abschnitten sollen die Erscheinungsformen der selbstverwalteten Betriebe und der konsequenten Beteiligungsmodelle dargelegt und Abweichungen hinsichtlich der Prinzipien traditioneller Produktivgenossenschaften veranschaulicht werden.

2.3.1 Selbstverwaltete Betriebe

Als Folge des Wertewandels mit neuen sozialen Bewegungen entstanden Genossenschaften, die mit ökologischen, kulturellen, politischen oder sozialen Ausrichtungen experimentieren (vgl. Flieger 1996, S. 82). Diese, als selbstverwaltete Betriebe bezeichnet, sind Unternehmen, die mindestens drei Mitglieder aufweisen und welche gleichberechtigt an allen Entscheidungen teilhaben können (vgl. Heider 2008, S. 515). Anfangs übernehmen sie in vielen Fällen staatliche Sozialaufgaben und existieren dank staatlicher Finanzierung. Ein Großteil der Beteiligung beruht auf ehrenamtlicher Arbeit (vgl. Flieger 1996, S. 82). Auf Dauer sollen diese Betriebe jedoch die Haupteinkommensquelle für ihre Beteiligten darstellen (vgl. Heider 2008, S. 515). Organisationsstrukturen, Rechte und Pflichten werden zu Beginn nur intern erarbeitet und verfestigen sich mit dem laufenden Geschäftsbetrieb zu Normstrukturen, ohne dass direkte, schriftliche Verträge vorliegen (vgl. Flieger 1996, S. 84). Aufgrund dessen unterliegen diese Betriebe einer ständigen Veränderungsdynamik. Ohne schriftliche Vereinbarungen ist eine Genossenschaft von der Motivation ihrer Mitglieder abhängig (vgl. Flieger 1996, S. 84).

Hinsichtlich der Entscheidungsfindungen sind Annäherungen an das Demokratieprinzip ersichtlich (vgl. Flieger 1996, S. 86). Bei kleineren Unternehmen wird anfangs den Mehrheitsentscheidungen die Konsensdemokratie vorgezogen, welche eine Einigung aller Mitglieder im Rahmen einer Entscheidung voraussetzt (vgl. Croissant 2006, S. 141 f.). Nimmt der Komplexitätsgrad der Organisation zu, zum Beispiel durch eine entsprechende Mitgliederanzahl, wird der Konsens meist durch das Verfahren der Mehrheitsentscheidung ersetzt (Flieger 1996, S. 86). In beiden Fällen ist die Partizipation innerhalb der Betriebe hoch und weist damit kaum Abweichungen zu dem Demokratieprinzip nach Flieger (1996, S. 89) auf.

In einem selbstverwalteten Betrieb sollen auch die Kopf- und Handarbeiten bezüglich der Gleichheit der Mitglieder zusammengelegt werden, um alle Fähigkeiten zu vereinheitlichen. Eine Möglichkeit hierfür ist die Jobrotation für alle Beteiligten (vgl. Heider 2008, S. 517). Dieses Prinzip der Gleichheit muss bei wirtschaftlichem Wachstum reduziert werden, da wirtschaftliche Effizienz unterschiedliches Know-how, sowie die Trennung von leitenden und ausführenden Tätigkeiten, erfordert (vgl. Flieger 1996, S. 86). Je nachdem, wie intensiv sich das Gleichheitsprinzip dennoch in der Unternehmenskultur verfestigt, kann von der Erfüllung des Solidaritätsprinzips nach Fliegers Ausführungen (1996, S. 88) gesprochen werden.

Für die Bewertung des Förderungsprinzips soll auf dessen immateriellen Gehalt, hinsichtlich einer ‚Besserstellung‘, Bezug genommen werden (vgl. Flieger 1996, S. 88 f.). Die Art der reformierten Unternehmensführung, die Ablehnung des starren kapitalistischen Systems und das Prinzip der Gleichheit sowie Partizipation motiviert zur Beteiligung an dieser Organisati-

onsform. Es wird das Gefühl vermittelt, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, indem das Mitglied etwas besser gestalten kann und einen positiven Beitrag leistet (ebd.). Der Grad der Abweichungen zu dem Förderungsprinzip der traditionellen Produktivgenossenschaften ist somit abhängig von der materiellen bzw. immateriellen Betrachtungsweise. Denn die fehlende materielle Förderung kann meist durch die hohe immaterielle Werteumsetzung überkompensiert werden (ebd.).

Zur Abgrenzung von den traditionellen Produktivgenossenschaften kann ebenfalls die Orientierung auf ökologisch vertretbare und nachhaltig hergestellte Produkte als Merkmal identifiziert werden (vgl. Flieger 1996, S. 87). Aufgrund steigenden Wissens über ökologische Produktpolitik und aktiver Umweltbeachtung ändern sich bisherige Zielsetzungen im Unternehmen und werden durch neue Ziele wie Nachhaltigkeit und soziales Wirtschaften ersetzt (ebd.). Mit steigendem Umwelt- und Wirtschaftsbewusstsein können langfristig engagierte Personen für diese Betriebe gewonnen werden und einen aktiven Beitrag leisten (vgl. Heider 2008, S. 520).

2.3.2 Konsequente Beteiligungsmodelle

Eine weitere Erscheinungsform produktivgenossenschaftlicher Unternehmen sind nach Flieger (1996, S. 94) die konsequenten Beteiligungsmodelle oder auch Partnerschaftsbetriebe. Verschiedene Unternehmensstrukturen führen zu unterschiedlichen Kapital-, Erfolgs- oder Entscheidungsbeteiligungen. Rechtliche oder soziale, genossenschaftliche Traditionen liegen nach seinen Ausführungen selten vor, welches nur schwer eine Einordnung dieser Betriebe in die Produktivgenossenschaft zulässt. Nur einige Unternehmen verfolgen die entsprechenden Strukturen, dass insofern von einem produktivgenossenschaftlichen Charakter gesprochen werden kann (Flieger 1996, S. 94).

Die meisten Beteiligungsunternehmen entstehen aus dem Zusammenschluss der Arbeitnehmer heraus (Flieger 1996, S. 96). Aufgrund wirtschaftlicher Engpässe oder politischen Bewegungen werden die Betriebe entweder von den Arbeitnehmern übernommen oder ein Großteil des Betriebes wird an die Belegschaft abgegeben beziehungsweise verkauft (Flieger 1996, S. 101). Damit können für einen Großteil der Mitarbeiter deren Arbeitsplätze gesichert werden. Abweichungen vom Identitätsprinzip sind gering, da die Mitgliedschaft Voraussetzung für einen Arbeitsplatz ist und Betriebsvereinbarungen klare Regelungen vorgeben (Flieger 1996, S. 97). Neben dem Erhalt des Arbeitsplatzes kann keine weitere Förderung für die Mitarbeiter aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen geboten werden.

Eine weitere Beeinträchtigung der genossenschaftlichen Prinzipien sind die geringen Entscheidungsspielräume (Flieger 1996, S. 99). Aufgrund der unterschiedlichen Qualifikationen

der Mitglieder und der Orientierung an dem Management werden die betrieblichen Entscheidungen auf einer Ebene der Belegschaft gefällt (vgl. Flieger 1996, S. 101). Das Schwinden der Solidarität ist eine wahrscheinliche Konsequenz aus dem damit verbundenen reduzierten Kooperationsgefühl. Der gemeinsame Erhalt der Arbeitsplätze gibt den Mitgliedern dennoch ein Gefühl der vereinten Überlebensstrategie, welches eine Abweichungen von dem Solidaritätsprinzip gering hält (Flieger 1996, S. 99).

Diese drei Erscheinungsformen der Produktivgenossenschaften unterscheiden sich hinsichtlich ihrer betrieblichen Normen und Strukturen und können daher voneinander abgegrenzt werden. Die selbstverwalteten Betriebe und die konsequenten Beteiligungsmodelle weisen verschiedene Gemeinsamkeiten, aber auch diverse Abweichungen zu den Grundsätzen der traditionellen Produktivgenossenschaften auf. Zu den selbstverwalteten Betrieben zählt Flieger (1996, S. 82) die Soziabilitäts- und Professionsgenossenschaften, die Beschäftigungsalternativen und Kooperationsbetriebe als zu differenzierende Formen. Beteiligungsunternehmen können gleichfalls in Arbeitnehmergeellschaften, Belegschafts-Buy-Outs, Unternehmermodelle und Mitarbeiterunternehmen unterteilt werden (Flieger 1996, S. 95). Diese Unterscheidungsdimension wird für die vorliegende Forschungsarbeit als nicht relevant erachtet, da sie für das Forschungsinteresse keine erforderliche Informationsgrundlage bietet. Eine weitere Untergliederung würde den Fokus der Arbeit beeinträchtigen.⁴

Um eine adäquate Analyse für den Forschungsaspekt dieser Arbeit nachvollziehbar darstellen zu können, neben den Produktivgenossenschaften alle Begrifflichkeiten zu verdeutlichen und abzugrenzen, soll im zweiten Teil der Theoriedarlegung nun auf den Begriff der institutionellen Reflexivität eingegangen werden.

⁴ Ebenfalls durch Flieger (1996, ab S. 81) ausgeführt

3 Institutionelle Reflexivität

Die Forschungsfrage zielt auf die Untersuchung der institutionellen Reflexivität in einer Organisation ab. Dafür ist zunächst eine vertiefte theoretische Betrachtung der institutionellen Reflexivität notwendig. Eine einheitliche Definition des Begriffs institutioneller Reflexivität liegt jedoch in der Literatur bislang nicht vor. Zur Darstellung der institutionellen Reflexivität sind daher zunächst die Bestandteile ‚Institution‘ und ‚Reflexivität‘ getrennt zu betrachten, um ein Verständnis als Grundlage der institutionellen Reflexivität zu schaffen.

3.1 Institution

Zunächst sollen die Begriffe Institution und Institutionalisierung herausgestellt werden, da dies wesentliche Bestandteile der institutionellen Reflexivität sind. Die Institution wird in der Literatur in unterschiedlichsten Bedeutungen verwendet und ist nicht einheitlich definiert. Eine eindeutige Begriffserläuterung ist daher an dieser Stelle nicht möglich. Die bekannten Vertreter der Soziologie Peter L. Berger und Thomas Luckmann sehen in ihrem Werk „Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit“ (Original 1966, dt. Übersetzung 1969) die Institutionalisierung als Grundlage jeder gesellschaftlichen Ordnung:

„Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handeln den reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution.“ (Berger/ Luckmann 1977, S. 58)

Der Mensch schafft sich Institutionen, damit das Leben und das Zusammenleben mit anderen Menschen gewisser und die Alltagswelt strukturiert wird, denn Institutionalisierung beginnt schon, wenn zwei Menschen wiederholt dasselbe tun. Institutionalisierung könnte daher als Prozess verstanden werden, welcher der Institution vorgelagert ist (vgl. Moldaschl 2006, S. 17).

Hodgson definiert Institutionen als „[...] systems of established and prevalent social rules that structure social interactions“ (2006, S. 2; S. 18). Es sind demnach Systeme mit vorherrschenden etablierten sozialen Regeln, welche soziales Verhalten strukturieren. Nach Hodgson (2006, S. 2) schränken Institutionen das Verhalten ein und ermöglichen es auch zugleich. Eine andere Annahme ist die von Foster (1981, S. 908), welcher Institutionen als vorgegebene Muster von korreliertem Verhalten ansieht. Ähnlich wie Hodgson beschreibt Searle (2005, S. 10; S. 21) eine Institution als System von grundlegenden etablierten Regeln, Verfahren oder Praktiken. Auch nach Hedberg (1981) und Shrivastava findet Institutionalisierung statt, wenn Verfahren, System, Strukturen oder Regeln in einer Organisation verankert werden und eine Routinisierung von Aktionen stattfindet (vgl. Crossan/ Lane/ White 1999, S.

524 f.). Sobald etwas in einer Organisation institutionalisiert ist, besteht es meist über einen längeren Zeitraum (vgl. Crossan/ Lane/ White 1999, S. 530). Zusammenfassend wird eine Institution als ein Regelsystem verstanden, welches eine bestimmte Ordnung hervorruft. Soziologen verstehen auch kognitive Regeln des menschlichen Handelns als Institutionen. In der vorliegenden Arbeit werden Institutionen als Verfahren und Praktiken, die dauerhaft in einer Organisation etabliert sind, verstanden. Diese müssen dabei nicht unbedingt formal festgelegt sein - vordergründig ist dabei eher die Dauerhaftigkeit und Regelhaftigkeit der Aktionen.

3.2 Reflexivität

Reflexivität als zweite Begrifflichkeit entspricht nicht der Reflexion (vgl. Moldaschl 2010, S. 3). Reflexion ist nach Moldaschl (2010, S. 3) ein Tun und eine Tätigkeit des Nachdenkens. Demgegenüber steht die Reflexivität als Eigenschaft eines Systems oder Prozesses. Auf der Mikroebene am Beispiel des Menschen, kann die Bereitschaft einer Person Reflexion zu nutzen als reflexiv verstanden werden. Es könnte laut Moldaschl (ebd.) mit Nachdenklichkeit übersetzt werden. Der Soziologe Ulrich Beck (1986) bezeichnete Reflexivität als die Rückwirkung von sozialen Prozessen und Aktionen auf sich selbst, ohne dass diese von den Akteuren unbedingt als Folgen ihres Handelns wahrgenommen und verstanden würden (vgl. Moldaschl 2007b, S. 37; 2010, S. 4; 2011b, S. 24). Diese Auffassung von Reflexivität nimmt Lernen nicht als Normalfall an (vgl. Moldaschl 2007b, S. 37), welches Moldaschl ablehnt.

Das fundamentale Element der Reflexivität ist das Absehen von der eigenen egozentrischen Perspektive. Die Dezentrierung, im diesem Sinne ist die Bereitschaft, andere und sich selbst zu verstehen, indem der eigene Standpunkt vernachlässigt wird, um die Perspektive anderer einzunehmen und zu verstehen (vgl. Moldaschl 2010, S. 4 f.). Nach Moldaschl (2010, S. 2 f.) ist bei der Reflexivität wie in einer modernen Demokratie eine Mehrperspektivität gegeben und notwendig. Es können Sachverhalte in Frage gestellt, nach Begründungen oder Rechtmäßigkeit und Folgen oder Alternativen gesucht werden. Moldaschl (2010, S. 6) spricht in diesem Zusammenhang von Perspektivität als Anerkennung eines Beobachterstandpunktes. Moldaschl (2010, S. 6) spricht in diesem Zusammenhang von Perspektivität, d.h. die Anerkennung eines Beobachterstandpunktes. Verfügt ein Individuum über ein Bewusstsein für den eigenen Standpunkt und weiß um die Folgen für die eigene Wahrnehmung und Weltdeutung, so spricht Moldaschl (2010, S. 8) von Selbstbeobachtung.

In der Gesellschaft ist diese Selbstbeobachtung durch Gutachter, Berater, Aufsichtsgremien, Controlling und Ranking gegeben. Im besten Fall sollten dadurch Erkenntnisse über die Folgen des eigenen Handelns und über sich selbst sowie die Mechanismen der Wahrnehmung gelernt werden (vgl. ebd.). Der Selbstbeobachtung folgt die Option der Selbstkritik durch

Selbstanwendung als kritisches Verfahren (vgl. Moldaschl 2010, S. 9 und S. 11). Diese setzt das Aufgeben der Abwehr voraus. Das Bisherige wird in Frage gestellt und wird auf sich selbst angewendet. In jedem Lernen steckt daher auch Potenzial von Selbstkritik.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass Reflexivität das Bewusstsein über Perspektivität ist, die Selbstbeobachtung eine Methode, dieses Bewusstsein zu entwickeln, und die Selbstkritik die Anwendungsform dieser (vgl. Moldaschl 2010, S. 10).

Nach Moldaschl (2005, S. 362 ff.) typisiert Reflexivität die folgenden drei Bedeutungen: Selbstbezüglichkeit, Nebenfolgen und Wissensabhängigkeit, welche in der Bedeutung von Reflexivität integriert sind. Nur so ist nach Moldaschl Reflexivität in vollem Umfang definiert.

Selbstbezüglichkeit ist die Bedeutung, die bei der Reflexivität im Vordergrund steht (Moldaschl 2010, S. 12 f.; Moldaschl 2005, S. 362 ff.). Diese bezeichnet das Rückwirken eines System-Outputs auf das System (Rekursivität). Die Organisation als soziales System beobachtet und gestaltet sich selbst (Moldaschl 2004, S. 4). Subjektivität und Einsicht ist dafür nicht notwendig. Grundlange ist lediglich eine Interdependenz und kommunikative Vernetzung des Systems. Reflexivität wird demnach nach Moldaschl (2010, S. 14; 2005, S. 362 ff.) als das Einwirken als neue Bedingung auf das Handeln, ohne dass diese im Bewusstsein als Effekt des eigenen Handelns erkannt wurde, verstanden. Eine zweite Bedeutung bei der Reflexivität ist das Erkennen und die Analyse von Nebenfolgen. Diese sind unbeabsichtigte und gegebenenfalls unerwünschte Folgen des zielgerichteten Handelns. Fehler und unerwartete Effekte des eigenen Handelns können das Lernen beeinflussen. Reflexives Handeln besteht darin, für Nebenfolgen aufmerksam und empfänglich zu sein (vgl. Moldaschl 2011a, S. 9; 2005, S. 363). Ein Prozess ist dann reflexiv, wenn er die auf ihn einwirkenden Nebenfolgen von Aktionen aktiv aufgreift und verarbeitet (vgl. Moldaschl 2004, S. 4).

Eine zweite Bedeutung bei der Reflexivität ist das Erkennen und die Analyse von Nebenfolgen des Handelns. Diese sind unbeabsichtigte und ggfs. unerwünschte Folgen des zielgerichteten Handelns. Besonders Fehler und unerwartete Effekten des eigenen Handelns ermöglichen Lernen. Reflexives Handeln besteht deshalb darin, für Nebenfolgen aufmerksam und empfänglich zu sein (Moldaschl 2011a, S. 9; Moldaschl 2005, S. 363). Ein Prozess ist demnach erst reflexiv, wenn er die auf ihn einwirkenden Nebenfolgen von Aktionen aktiv aufgreift und verarbeitet (Moldaschl 2004, S. 4).

Die dritte Bedeutung ist die Wissensabhängigkeit (Moldaschl 2005, S. 363f.). Diese beschreibt das ‚Wählenmüssen‘, also die Notwendigkeit wissensbasierter Entscheidungen. Einsicht und Wissen sind dafür erforderlich. Komplexität, Enttraditionalisierung und Nicht-Routinisierbarkeit sind dafür Grundlagen (Moldaschl 2005, S. 362f.). Diese Bedeutungen lassen sich auf Handeln, Wissen und Lernen beziehen (Moldaschl 2004, S. 5 f.; Moldaschl

2005, S. 368) Reflexives Handeln besteht demnach darin, im Bewusstsein der Nebenfolgen zu handeln. Reflexives Wissen bezeichnet das Wissen über das Wissen selbst, also die Herkunft und Situiertheit des eigenen Wissens zu kennen und in Abhängigkeit davon auch die Grenzen zu erkennen. Bei dem Punkt reflexives Lernen verweist Moldaschl auf das Organisationslernen⁵.

In allen drei Bedeutungen geht es immer um das Lernen (Moldaschl 2005, S. 364, S. 368). Nach Moldaschl (2004, S. 12) entspricht die institutionelle Reflexivität jedoch nicht dem vorherrschenden Verständnis von Organisationslernen, als „[...]einer auf Dauer gestellten Organisationsentwicklung“ (Moldaschl 2004, S. 12). Er schlägt den Begriff der institutionellen Reflexivität als Alternativbegriff zum Organisationslernen vor, denn dieser beschreibt „[...] nicht direkt organisationales Lernen, sondern Verfahren der Selbstbeobachtung und der Selbstkritik, die dazu führen können“ (Moldaschl 2004, S. 12)⁶.

Zusammenfassend meint Moldaschl (2011b, S. 24) mit Reflexivität die bewusste Kontrolle und Verarbeitung von Handlungsfolgen, und damit ein gewisses Bewusstsein bzw. eine Aufmerksamkeit für Nebenfolgen. Er bringt das Prinzip des ‚methodischen Zweifels‘ als reflexives Monitoring des eigenen Handelns an (Moldaschl 2011b, S. 24). Reflexivität kann als Eigenschaft oder Fähigkeit einer Organisation gesehen werden, die eigenen Konstitutionen regelmäßig zu überprüfen (Moldaschl 2007a, S. 143). Es müssen dafür Institutionen geschaffen werden, Entscheidungen evaluiert und kritisiert und gegebenenfalls modifiziert werden (Moldaschl 2011b, S. 24). Dies geschieht nach Moldaschl (2011b, S. 24) durch institutionalisierte Verfahren, welche die Überprüfung und Revision einmal etablierter Regeln und Praktiken wahrscheinlicher macht. Diese Einrichtungen bezeichnet Moldaschl (2005, S. 369; 2011b, S. 24 f.) als institutionelle Reflexivität. Dieser Ansatz soll im Folgenden näher erläutert werden.

3.3 Institutionelle Reflexivität

Der Ansatz der Reflexivität findet in Organisationen Anwendung als institutionelle Reflexivität, die in dieser Arbeit genauer betrachtet wird. Moldaschl (2007b, S. 37) beschreibt die institutionelle Reflexivität als einen Ansatz zur Messung von Veränderungsfähigkeit. Die Grundüberlegung ist, die Organisationsstrukturen auf Verfahren, die institutionalisiert sind, hin zu untersuchen, was heißt, die etablierten Regeln und Praktiken abzubilden. Mit Institutionalisierung ist die gezielte Schaffung von Institutionen, welche Entscheidungen beobachten und evaluieren, professionalisieren und kritisieren, gemeint (vgl. Moldaschl 2006, S. 17).

⁵ An dieser Stelle werden auf weitere Ausführungen zum Thema Organisationslernen verzichtet.

⁶ Zur Abgrenzung der Konzepte Organisationslernen, Wissensmanagement und Institutioneller Reflexivität siehe Grafik Anhang 1.

Moldaschl rekurriert darauf, dass Organisationen die Bereitschaft und Fähigkeit haben, ihre institutionalisierten Regeln und Routinen regelmäßig zu überprüfen, zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen, um sie zu verbessern. Verfahren dieser Art bezeichnet Moldaschl als reflexive Institutionen. Verfügen Organisationen über institutionalisierte Regeln zur Änderung ihrer Regeln, so wird von institutioneller Reflexivität gesprochen.

Der Begriff Reflexivität beinhaltet dabei die „[...]bewusste Kontrolle und Verarbeitung von Handlungsfolgen [...]“ (Moldaschl 2007b, S. 37), das heißt die Rückwirkung von Aktionen auf sich selbst als sogenannte Selbstbezüglichkeit. Es geht wie bereits bei der Reflexivität beschrieben, auch immer um das Lernen. Jedoch entspricht nach Moldaschl die institutionelle Reflexivität nicht dem vorherrschenden Verständnis von Organisationslernen, als auf Dauer gestellte Organisationsentwicklung, sondern einem Alternativverständnis zum Organisationslernen, welches er als Verfahren zur Nutzung von Selbstbeobachtung und der Selbstkritik sieht (vgl. Moldaschl 2004, S. 12).⁷

3.4 Zur Analyse von reflexiven Institutionen

Die Erhebung und Bewertung von institutioneller Reflexivität in einem Unternehmen erfolgt dabei nach Moldaschl (2007b, S. 37 f.) in drei Analyseschritten. Im ersten Schritt wird die Organisation darauf untersucht, welche potenziell reflexiven Verfahren vorhanden sind (vgl. Moldaschl 2007b, S. 37). Es geht darum Regeln, Methoden und Verfahren zu erkennen, die die „[...]Wahrscheinlichkeit der Revision bestehender Sichtweisen und Praktiken steigern können“ (Moldaschl 2007b, S. 38). Nach Moldaschl (2005, S. 369 ff.; 2007b, S. 38; 2006, S. 19) erfolgt dies anhand von fünf Kriterien bzw. Dimensionen:

- Institutionalisierung von Selbstkritik und Selbstbeobachtung
- Systematische Rückgriff auf Fremdbeobachtung: Beobachtungen zweiter Ordnung, Beobachtungen von Beobachtungen
- Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz: Umgang mit Ergebnissen der Beobachtungen zweiter Ordnung
- Offene Evaluierung von Handlungsfolgen (Sensitivität): Evaluierung von Aktivitäten hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf andere interne Akteure und die „Umwelt“
- Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte: Beobachtung des Umgangs mit Nichtwissen

⁷ Zur Abgrenzung der Konzepte Organisationslernen, Wissensmanagement und Institutioneller Reflexivität siehe Grafik Anhang 1.

Einige typische exemplarische Verfahren der Unternehmenspraxis zur Prüfung des Vorhandenseins potenziell reflexiver Methoden und Verfahren sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

<i>Dimensionen</i>	<i>Verfahren</i>
Institutionalisierung von Selbstkritik und Selbstbeobachtung	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Funktionen/Abteilungen wie Organisationsentwicklung, Inhouse Consulting • kontinuierlicher Verbesserungsprozess • Benchmarking • erweitertes strategisches Controlling (z.B. BSC) • 360°-Feedback
Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung: Beobachtungen zweiter Ordnung, Beobachtungen von Beobachtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdemanagement und Auswertung von Kundenreklamationen • wechselseitige Hospitationen • Einsatz externer Berater, Einrichtung von Beiräten • Kooperation mit Kritikern
Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz: Umgang mit Ergebnissen der Beobachtungen zweiter Ordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Berichtspraktiken, Reporting (CSR) • Reputationsstudien •
Offene Evaluierung von Handlungsfolgen (Sensitivität): Evaluierung von Aktivitäten hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf andere interne Akteure und die ‚Umwelt‘	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen-Evaluierung • Kunden-, Mitarbeiterbefragung • Reviews, Lessons Learned
Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte: Beobachtung des Umgangs mit Nichtwissen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben-, Abteilungs-, Betriebswechsel • parallele Entwicklerteams • Anwendung von Kreativitätstechniken • Think Tanks • regelmäßige Innovationszirkel

Tabelle 1: Verfahren zur Prüfung des Vorhandenseins potenziell reflexiver Praktiken⁸

Was sollen diese reflexiven Verfahren nun genau leisten? Sie sollen das Selbst zum Gegenstand der Beobachtung machen und die eigenen Praktiken der Prüfung aussetzen sowie die Dezentrierung der egozentrischen Perspektive unterstützen. Dabei haben sie den Anspruch, den Möglichkeitsraum zu erweitern, indem sie Alternativen aufzeigen. Die Selbstanwendung ist ein weiterer Aspekt dieser Verfahren, welcher realisiert werden soll. Zweifelsohne sind diese Konzepte nicht allein vorrangig als Maßnahme zur Steigerung der institutionellen Reflexivität zu betrachten, dennoch können sie eine Basis hierfür darstellen (vgl. Moldaschl 2004, S. 10).

Nachdem das Vorhandensein der Praktiken und Verfahren in Organisationen ermittelt wurde, bezieht sich der zweite Schritt auf den Grad und der Qualität der institutionellen Reflexivität.

⁸ Quelle: In Anlehnung an Moldaschl 2007b, S. 38.

Das heißt, es wird untersucht, ob diese Verfahren reflexiv eingesetzt und gestaltet werden, denn das Vorhandensein derartiger Institutionen, trägt nicht zwangsläufig zur Reflexivitätssteigerung bei (vgl. Moldaschl 2007b, S. 40). Demnach ist die Bewertung der Ausprägung in diesem Schritt zu untersuchen. Moldaschl (2005, S. 373; 2006, S. 22; 2007b, S. 40 ff.) weist fünf Kriterien und mögliche Schritte der Operationalisierung in nachfolgender Tabelle zusammengefasst aus:

<i>Kriterium</i>	<i>Operationalisierung</i>
Zahl der Kanäle für Rückkopplungen und Grad der Rückkopplung	Wie viele externe Referenzen (Berater, Wissenschaftler, Kritiker) bzw. Verfahren (Benchmarking, Ranking) werden wie häufig genutzt und inwieweit sind diese entscheidungsrelevant? Wie werden die Ergebnisse der Verfahren in den Entscheidungsprozess rückgekoppelt und verbindlich gemacht?
Reichweite des Einbezugs von Fernwirkungen	Welche Akteure und Systeme werden hinsichtlich welcher Folgen in welchem räumlichen und zeitlichen Horizont ins Monitoring einbezogen? (Ausrichtung der Strategie des Unternehmens)
Möglichkeit der Kriterien- und Zielrevison	Inwieweit sind diese in den Selbstbewertungen prinzipiell vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen überhaupt zur Prüfung, welche werden tabuisiert?
Grad der Anwendung bzw. Aussetzung reflexiver Regeln	Hat die Anwendung eines Verfahrens überhaupt Konsequenzen? Und falls ja, welchen Stellenwert hat es im Entscheidungsprozess? Werden Bereiche und Fälle der Aussetzung begründet/diskutiert (Betrieb als Herrschaftssystem)? Werden Objekte und Kriterien autokratisch festgelegt oder diskursiv erarbeitet? Werden die Praktiken der Benchmark-Setter als „best practice“ interpretiert oder als Gelegenheit zum Lernen für die Experimente in der eigenen Organisation?
Selbstanwendung	Inwieweit wird das jeweilige Prüfverfahren auf sich selbst angewandt? Inwieweit wird es selbst zum Gegenstand der Prüfung und Revision (Evaluierung der Evaluierung)? Inwieweit werden gescheiterten Maßnahmen verarbeitet und aus ihnen gelernt, und in welchem Maß werden sie verdrängt?

Tabelle 2: Bewertungskriterien für Grad der Reflexivität⁹

Wie viel institutionelle Reflexivität sinnvoll ist und kontextangemessen legt der dritte Schritt Moldaschls offen (vgl. Moldaschl 2005, S. 374; Moldaschl 2007b, S. 42; Moldaschl 2006, S. 25). In diesem Zuge erfolgt auch die Bestimmung des situativen Bedarfs an Reflexivität. Mitbestimmend sind dabei die Dynamik des Umfeldes und die betrieblichen Anforderungen, in denen sich die zu untersuchende Organisation bewegt. Mit Dynamik und Größe der Organisation wachsen die Anforderungen, um die reflexiven Institutionen zu prüfen und anzupassen. Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Prüfkriterien der Kontextangemessenheit institutioneller Reflexivität:

⁹ Quelle: In Anlehnung an Moldaschl 2007b, S. 40.

<i>Kontextbezug</i>	<i>Operationalisierung</i>
Funktionalität/Notwendigkeit von Reflexivität	Wie relevant ist die Revision aller/bestimmter Regeln und Prämissen für ein Unternehmen in einem bestimmten Umfeld?
Form bzw. Verfahrensförmigkeit	Welche Praktiken übernehmen in kleineren Unternehmen die Funktion formalisierter Verfahren institutioneller Reflexivität?
Akteursgruppenbezug bzw. Stakeholder-Bilanzierung	Welche Folgen hat die Anwendung von Reflexivität für verschiedene Akteursgruppen? In wessen Interesse wird sie angewandt/ausgesetzt?

Tabelle 3: Prüfkriterien der Kontextualisierung institutioneller Reflexivität¹⁰

Nicht die Menge der Praktiken und Verfahren, welche in der Organisation zum Einsatz kommen, ist entscheidend. Vielmehr stehen der sinnvolle und reflexive Einsatz dieser Institutionen, deren Gebrauch durch die Akteure im Unternehmen sowie der durch die Akteure zugeschriebene Sinn der Verfahren im Fokus. Der Einsatz dieses Instrumentariums sollte deshalb kontextgebunden und passend für das jeweilige Unternehmen erfolgen. Deshalb stellen pauschalisierte Maßnahmen zur Reflexivitätsmaximierung, bspw. durch Übernahme von Best-Practices, keine Optimierungsmaßnahme dar. Sinnhafter erscheint ein ausgewogenes Mittel von Verfahren, welche mit Sinn gefüllt sind und entsprechend ihrer Voraussetzungen, Funktionen und Strukturen im Unternehmen genutzt werden. Reflexivität ist ebenso wie der Aufbau von Ressourcen mit Zeit und Kosten verbunden (vgl. Moldaschl 2006, S. 27; Moldaschl 2007b, S. 42). Regeln zu überprüfen, zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen ist aufwendig, aber es bietet die Möglichkeit, am Markt erfolgreich agieren zu können.

Anhand dieser Theorie lässt sich der Einfluss der institutionellen Reflexivität auf die Unternehmenskultur untersuchen respektive inwiefern sie gar als Teil dieser verstanden wird (vgl. Moldaschl 2007b, S. 43). Es lassen sich weiterhin anhand der institutionellen Reflexivität Managementtools analysieren, indem der Einfluss auf die Adressaten nach der Anwendung von reflexivem Handeln und Verhalten, zum Beispiel in Form einer kritischen Betrachtung, untersucht wird. In diesem Zuge können derartige Verfahren Irritationen und Revisionen bisheriger Sichtweisen und Praktiken fördern und es können Lernprozesse auftreten. Diese werden besonders dann forciert, wenn sich die Methoden, Annahmen oder Ziele an der Umwelt brechen, zum Beispiel weil sich die Umwelt oder die Organisation selbst verändert hat (vgl. Moldaschl 2011a, S. 7). Anhand dieser Prüfung lassen sich Empfehlungen zur Auswahl und Kombination solcher Techniken erarbeiten (vgl. Moldaschl 2007b, S. 43).

Generell spielt die Größe der zu untersuchenden Organisation eine Rolle. Größere Unternehmen haben in der Regel einen höheren Grad an Formalisierung und mehr institutionelle Praktiken und Verfahren als kleinere Organisationen (vgl. Moldaschl 2011a, S. 5). Anwen-

¹⁰ Quelle: In Anlehnung an Moldaschl 2007b, S. 42.

dungen in anderen Kontexten stellen Veränderungsprojekte und Beratungskontexte dar (vgl. Moldaschl 2011b, S. 26). Das Prinzip lässt sich praktisch und normativ zu Gestaltungszwecken anwenden bzw. als analytisches Instrument einsetzen (vgl. Moldaschl 2005, S. 379). „Das Konzept der institutionellen Reflexivität stellt Beobachtungskriterien zur Verfügung, mittels derer sich Ausmaß und Qualität reflexiver Praktiken beurteilen lassen“ (Moldaschl 2005, S. 378). Hallensleben/ Jain (2012, S. 7 f.) gehen in ihrer Theorie noch einen Schritt weiter und beziehen *den Diskurs* in die Theorie der institutionellen Reflexivität ein. Dieser hat demnach auch

„[...] in seiner reduzierten Bedeutung (als Kommunikation) hohe Relevanz für Fragen der Institutionellen Reflexivität, denn nur in der diskursiven Manifestation von anderen Meinungen, kritischen Einwänden, Evaluationsergebnissen etc. kann die reflexive [...] Wirkung dieser kritischen Elemente in organisationale Lernprozesse einfließen. [...] [Reflexivität darf sich] wenn sie übergreifend wirksam werden soll, nicht nur im Denken und Handeln der einzelnen [...] ausdrücken.“ (Hallensleben/Jain 2012, S. 7 f.)

Die institutionelle Reflexivität artikuliert sich auch im Sprechen der Subjekte und spiegelt sich in den allgemeinen symbolischen Strukturen einer Organisation wider. Zusammenfassend trifft die Theorie der institutionellen Reflexivität Aussagen darüber, wie in Organisationen gelernt wird, sprich wie neues Wissen aufgenommen oder abgewiesen bzw. ignoriert wird (vgl. Moldaschl 2011a, S. 2).

Dies erfolgt unter Anwendung der vorgestellten Praktiken und Verfahren. Dafür ist einerseits die Bereitschaft zur Distanzierung gegenüber eigenen Annahmen und Leitbildern eine Voraussetzung und andererseits ist Wissen über das Wissen selbst notwendig (vgl. Moldaschl 2011a, S. 2). Dies kann in Form von Fragen nach der Selbstbeobachtung von Organisationen, nach der Analyse ihrer Handlungsfolgen und nach der Darlegung der Prozesse ihrer Regeländerungen erfolgen. Moldaschl (2006, S. 18) definiert institutionelle Reflexivität als analytisches Konzept folgendermaßen:

„Managementkonzepte und Organisationsmethoden danach zu beurteilen, inwieweit sie der Möglichkeit nach die Aufnahmebereitschaft für Erkenntnisse fördern, die zur Revision bzw. Innovation bisheriger Sichtweisen und Praktiken beitragen. Organisationale Regelsysteme oder Praktiken, die das tun, lassen sich somit als reflexive Institutionen beziehungsweise institutionalisierte Reflexivität charakterisieren.“ (Moldaschl 2006, S. 18)

3.5 Individuelle Reflexivität

Die *individuelle Reflexivität* soll kurz genannt werden. Diese reflexive Einstellung der in der Organisation agierenden Akteure ist grundsätzlich in gewissem Maße notwendig für die institutionelle Reflexivität (Jain 2011). Subjektive Tendenzen, wie das Vorhandensein und Be-

wusstsein der eigenen Reflexivität und Elemente der Selbstwahrnehmung, sind für die Spiegelung der Reflexivität auf die Organisation notwendig (Jain 2011, S. 31 f.). Auf eine nähere Betrachtung der individuellen Reflexivität wird hinsichtlich der Relevanz für die vorliegende Forschungsarbeit verzichtet, da der Fokus auf der institutionellen Reflexivität liegt, welche Grundlage zukünftiger Forschungsarbeit darstellen kann.

3.6 Zwischenfazit der Reflexivität

Der Ansatz der institutionellen Reflexivität nach Moldaschl wird als hilfreiches Werkzeug zur Untersuchung von Organisationen auf ihre Veränderungsfähigkeit und Selbstbeobachtung betrachtet. Organisationen, welche institutionelle Reflexivität sinnvoll einsetzen, können sich stetig weiterentwickeln und Wissen aufbauen, um gegenüber anderen Organisationen wettbewerbsfähig zu bleiben. Kritisch zu betrachten ist, dass der Ansatz der institutionellen Reflexivität durch eine eigene Definition offengelegt und operationalisiert werden muss. In Moldaschls Ausführungen zu den Termini institutionelle Reflexivität und reflexive Institutionen findet sich eine synonyme Verwendung der Begrifflichkeiten. Die Begriffe Verfahren, Praktiken und Regeln werden in diesem Zusammenhang ebenfalls synonym angewendet, was nachfolgend zu Verwechslungen bzw. Missverständnissen führen kann. Daher wird im vorliegenden Bericht eine Arbeitsdefinition für die Begrifflichkeiten der institutionellen Reflexivität zu Grunde gelegt:

Reflexive Institutionen werden als im Unternehmen oder der Organisation fest verankerte und etablierte Verfahren oder organisationale Regelsysteme bezeichnet, die grundsätzlich die Möglichkeit zur Revision bisheriger Sichtweisen, Regeln und Praktiken ermöglichen. Es ist dabei zu beachten, dass sich der Begriff Verfahren auf die reflexiven Institutionen bezieht und die Begriffe Regeln und Praktiken die Alltagshandlungen in der Organisation sind, die es anhand der Verfahren zu überprüfen gilt.

Da Kapitel 1 das Vorgehen verdeutlichte und Kapitel 2 und 3 die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Forschungsarbeit darlegten, wird im Folgenden Teil II die Empirie des Untersuchungsgegenstandes umfassend formuliert und dargestellt. Anhand der theoretischen Einbindung folgt die Datenauswertung und -evaluierung, welches zusammen mit diesem Teil I der theoretischen Einbindung der Forschungsarbeit in einem abschließenden Fazit mündet.

Teil II Empirischer Forschungsbericht

4 Der Praxispartner: Premium

Produktivgenossenschaften in ihrer Rechtsform sind nicht nur Genossenschaften im Sinne von eingetragenen Genossenschaften (e.G.), sondern können beispielsweise auch als GmbH auftreten, was eine Abgrenzung zu den diversen Organisationsformen mit ihren Legaldefinition¹¹ erschwert. In den Ausführungen von Kramer (2008, S. 12 f.) wird ebenfalls deutlich, dass Produktivgenossenschaften verschiedenen Ausprägungen unterliegen. Durch die Darstellungen von Kramer (2008) und Flieger (1996) kann konstatiert werden, dass es sich empfiehlt, die Untersuchung auf nur wenige Produktivgenossenschaften beziehungsweise einer Produktivgenossenschaft in Form einer Fallstudie zu beschränken.

Das für die Untersuchung gewählte Unternehmen Premium ist eine Getränkemarken, die seit über zehn Jahren existiert (vgl. PREMIUM a, 11.02.2013). Die Organisation wurde im November 2001 in Hamburg von der Interessengruppe Premium gegründet. Auslöser war der geänderte Inhalt – die Reduzierung des Koffeinanteils – von der damaligen Afri-Cola. Die Interessengruppe forderte daraufhin das Rezept der alten Afri-Cola zurück (vgl. PREMIUM b, 11.02.2013). Es wurde schließlich mit Hilfe eines ehemaligen Afri-Cola Mitarbeiter im November 2001 ein eigenes Getränk hergestellt und abgefüllt (vgl. Interessengruppe Premium, 11.02.2013; PREMIUM b, 11.02.2013).

Aktuell bietet Premium eine koffeinstarke Cola, ein Bioland-Pils und seit 2012 ein Holunderblütengetränk an (vgl. PREMIUM a, 11.02.2013; PREMIUM c, 11.02.2013). Des Weiteren ist ein neuer Premium-Kaffee im Aufbau (vgl. PREMIUM d, 28.02.2013). Diese Getränke sind bislang in fast 100 Städten in über 400 Läden in Deutschland, Österreich und der Schweiz erhältlich (vgl. PREMIUM e, 28.02.2013).

Die Marke Premium will in allen Bereichen der Nachhaltigkeit Vorreiter sein und lebt daher nach folgendem Mission Statement: „Premium will die Welt verbessern, indem wir ein menschliches und nachhaltiges Wirtschaftsmodell besser funktionierend und tragfähig vorleben und verbreiten“ (PREMIUM a, 11.02.2013). Premium will der Beweis dafür sein, „dass Moral und Wirtschaft zusammen funktionieren können“ (PREMIUM g, 28.02.2013).

Besonders an Premium ist die Struktur der Organisation. Premium bezeichnet sich selbst als Kollektiv, welches alle, in irgendeiner Weise beteiligten Gruppen, beinhaltet. Dazu gehören sowohl Hersteller, Spediteure, Händler, Gastronomen als auch die Konsumenten der Produkte selbst (vgl. PREMIUM f, 28.02.2013). Premium hat eine zentrale Gründungsperson und einige Mitarbeiter, die das Unternehmen in der Organisation und der Buchhaltung unterstützen, sowie weitere ehrenamtliche oder auf Honorarbasis angestellte Mitglieder (vgl.

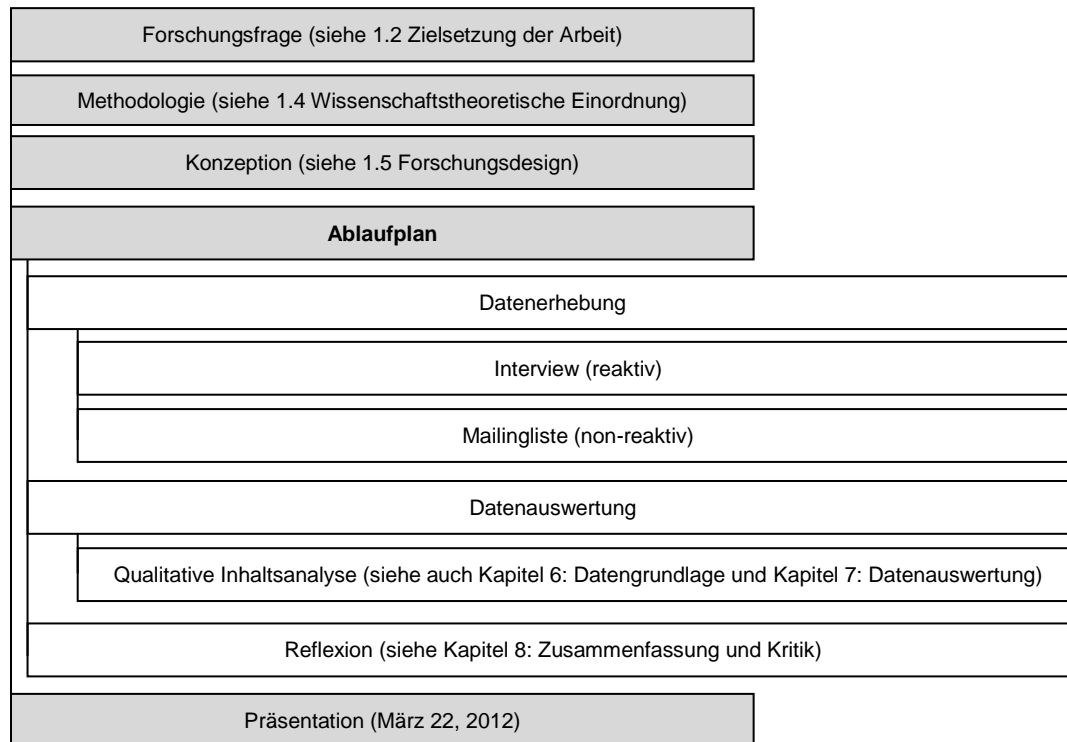
¹¹ Begriffe, die durch das Gesetz definiert werden (zum Beispiel Handelsvertreter wird als Begriff unter den §84 HGB definiert).

PREMIUM h, 02.03.2013). Diese Struktur zeichnet sich aus durch ein Netz an Kollektivisten und Sprechern, welche die Kundenbetreuung in Läden übernehmen und als Schnittstelle zwischen den Kunden und Premium agieren (vgl. PREMIUM j, 03.03.2013). Premium selbst stellt die Getränke nicht her, sondern bekommt diese von Herstellern (vgl. PREMIUM g, 28.02.2013). Premium besitzt auch keine Büroräume, weshalb die Kommunikation über Internet und Telefon erfolgt (vgl. PREMIUM g, 28.02.2013). Des Weiteren hat sich Premium dem Prinzip der Konsensdemokratie verschrieben, was bedeutet das solange diskutiert wird, bis alle Beteiligten sich einig sind oder einer Lösung zustimmen, mit der sie leben können (vgl. PREMIUM i, 02.03.2013).

Die Abläufe und das Netzwerk steuert Premium mit einer „[...]Art gedanklicher Software, einem Betriebssystem, [...] welches aus einer Reihe Teilmodulen besteht“ (PREMIUM g, 28.02.2013). Dieses Betriebssystem wurde seit Beginn von Premium-Cola laufend weiter entwickelt. Es besteht aus den Haupthandlungsfeldern Ökologie, Soziales und Ökonomie (vgl. PREMIUM g, 28.02.2013). Diese Module entsprechen den drei Säulen der Nachhaltigkeit. Diese Module regeln die Abläufe und Umgänge im Kollektiv, damit Premium seinem Mission Statement gerecht werden kann. Im Nachfolgenden wird das Ablaufmodell der Untersuchung dargelegt und bildet den Rahmen des qualitativen Forschungsinteresses der empirischen Untersuchung der Organisation Premium.

5 Ablaufmodell der Analyse

Wie bereits in Kapitel 1: Einleitung ausgeführt, wird die qualitative Forschung hinsichtlich der Reflexivität innerhalb einer Produktivgenossenschaft fokussiert. Die Festlegung des Forschungsfeldes war bereits durch die Einschreibung in das Anwendungsprojekt spezifiziert. Jedoch stellt die Reflexivität als Forschungsstrang der Organisationsforschung den zu fokussierenden Schwerpunkt der Forschungsarbeit dar. In der Zusammenarbeit mit einem Praxispartner und dem Untersuchungsschwerpunkt der Reflexivität ist ein quantitatives Vorgehen erschwert anwendbar, was auch durch Moldaschl (2007b, S. 38 ff.) hinsichtlich der Operationalisierung der institutionellen Reflexivität dargestellt wird. Nachfolgend soll die Abbildung 3 den Ablaufplan ergänzend darlegen.

Abbildung 3: Forschungsmodell¹²

Durch die Reduzierung des Samples auf eine Produktivgenossenschaft als Einzelfallanalyse, werden mehrere Dimensionen betrachtet und der Fall wird über einen bestimmten Zeitraum analysiert (vgl. Lamnek 2010, S. 273 mit Verweis auf Kromrey 1986, S. 320). Es soll ein ganzheitliches Bild dargelegt werden (vgl. Lamnek 2010, S. 273). Deutungsmuster und Erfahrungswelten als Erkenntnisziel werden innerhalb des Konstruktivismus beschrieben, was qualitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden in diesem Forschungsdesign involviert, unter anderem kann dies Interviews und Beobachtungen beinhalten (vgl. Lamnek 2010, S. 28).

Lamnek (2010, S. 273) betont, dass eine Triangulation anzustreben sei. Dies unterstützt eine Forschungsperspektive, welche nicht lediglich auf Interviews fokussiert, sondern auch eine Inhaltsanalyse einbezieht, in vorliegenden Fall die einer Mailingliste. Die Mailingliste entstand aus einem kommunikativen Prozess mehrerer Beteiligter heraus, welcher ein protokolliertes Abbild der Kommunikation über einen Zeitraum veranschaulicht und damit dem Anspruch qualitativer Forschung nach Historie gerecht wird (siehe auch Kapitel 1.5: Forschungsdesign).

„Insbesondere in der qualitativen Methodologie wird der offene und intensive kommunikative Zugang zur sozialen Wirklichkeit im Wege der Analyse einzelner Fälle zum zentralen Moment“ (Lamnek 2010, S. 274)

¹² Quelle: In Anlehnung an Titscher/ Meyer/ Mayrhofer 2008, S. 105.

Damit wird die Betrachtung der E-Mail-Stränge als kommunikativer, protokollierter Prozess in relevanter Weise einbezogen und gleichzeitig wird eine Beeinflussung durch die Forschenden auf den Forschungsprozess vermieden. Die Authentizität des erhobenen Materials spiegelt die soziale Wirklichkeit der Beteiligten im Kommunikationsprozess wider.

Die Identifizierung der reflexiven Institutionen von Premium basiert auf dem Interview und der Homepage. Das Interview wird in Kapitel 6.1: Das Interview und die Mailingliste in Kapitel 6.2: Die Mailingliste näher spezifiziert. Premium wird in dieser Arbeit als soziales Aggregat der empirischen Untersuchung i. S. v. Lamnek (2010, S. 293) betrachtet. Die nachfolgende Betrachtung soll einen Überblick des untersuchten Materials geben.

Interview

Das Interview ermöglichte den Zugang zum Forschungsfeld. Somit konnten erste Informationen gesammelt werden, die anschließend zur Sondierung des Forschungsthemas dienten. Weiterhin wurde den Forschenden durch den Kontakt mit einem Mitglied Premiums der Zugang zu der Mailingliste erst ermöglicht. Das Interview mit dem Geschäftsführer Uwe Lübbermann wurde als Experteninterview geführt. Das Experteninterview gilt als spezielle Form des Leitfadeninterviews, da der Interviewte weniger in seiner Rolle als Individuum gesehen wird, sondern vielmehr als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld und für eine bestimmte Gruppe gilt (vgl. Flick 2010a, S. 214).

In diesem Zusammenhang ist der Begriff Experte näher zu definieren als Person mit „[...] systematisiertem, reflexiv zugänglichen Fach- oder Sonderwissen, [...] er weist zu großen Teilen Charakter von Praxis- oder Handlungsweisen auf, [...], der Experte besitzt die Möglichkeit zur (zumindest partiellen) Durchsetzung seiner Orientierungen“ (Flick 2010, S. 215 zitierte Bogner und Menz 2002, S. 46). Uwe Lübbermann führt die Produktivgenossenschaft Premium und kann daher als Experte des Untersuchungsgegenstandes identifiziert werden. Um der Aussage von Flick (2010a, S. 215), dass Experteninterviews einschränkende Wirkung hinsichtlich der relevanten Informationen besitzen, entgegenzuwirken, wurde auch die Mailingliste als ergänzende Quelle untersucht.

Mailingliste

Durch den Feldzugang konnte die Mailingliste das Interview triangulativ ergänzen. Nach Ernst (2010, S. 86 f.) erfordert eine optimale Feldposition eine Mitgliedschaft. Die Autorin (ebd.) betont, dass die Interaktion nicht gestört werden darf. Hervorzuheben ist die Notwendigkeit der Akzeptanz durch die Betroffenen (Ernst 2010, S. 86 f.). Daneben ist ein Konflikt bezüglich des Umgangs mit dem entstandenen Material in der Form gegeben, dass der Forschende sich zwischen einer totalen oder selektiven Nutzung des Materials entscheiden

muss (vgl. Ernst 2010, S. 86 f.). Als inaktive E-Mail-Beteiligte konnten die Forscher zugleich Mitglieder der Organisation sein, ohne die Kommunikation der Mitglieder der Mailingliste zu beeinflussen.

Dokumente, die dem Erkenntnisinteresse dienen und Datengrundlage darstellen können, werden folgendermaßen definiert: „Dokumente sind standardisierte Artefakte, insoweit sie typischerweise in bestimmten Formaten auftreten: als Aktennotizen, Fallbericht, Verträge, Entwürfe, Totenscheine, Vermerke, Tagebücher, Statistiken, Jahresberichte, Zeugnisse, Urteile, Briefe oder Gutachten“ (Flick 2010, S. 322 der Wolff 2000, S. 509 zitiert). Die Definition wird zum einem durch Prior (2003, S. 2) mit Maßgabe an die Dynamik solcher Dokumente erweitert und zum anderen durch die Betonung elektronischer Formate (vgl. Flick 2010, S. 323). Die Entstehung der Dokumente war non-reaktiv und begründet den hohen Grad an Authentizität des erhobenen Materials. Die nachstehende Tabelle soll die Kriterien der Angemessenheit des Forschungsdesign nach Flick (2010, S. 189 f.) verdeutlichen.

	<i>Interview</i>	<i>Mailingliste</i>
Erklärung	Experteninterview mit dem Geschäftsführer der Organisation	kommunikativer Interaktionsakt der Mitglieder von Premium in protokollierter Form
Ziele	Zugang zur Mailingliste; Identifikation der verwendeten reflexiven Verfahren	qualitative Auswertung der Nutzung eines bestimmten reflexiven Verfahrens durch das Kollektiv
Vorteile	persönliche Kontaktaufnahme zur Herstellung von Gegenseitigkeit und Vertrauen	kommunikative Interaktion zum Zeitpunkt ihres Entstehens direkt beobachtbar; sowie Einbeziehung mehrerer Beteiligte (Interaktionspartner)
Nachteile	begrenzttes Datenmaterial durch ein Interview	Umfang an E-Mails (14.082) wurde durch Selektion von verschiedenen Betreffende für die qualitative Auswertung reduziert
Funktion	die Meinung eines Subjektes kann durch die Analyse der Mailingliste erweitert, und ggf. relativiert werden, welches beispielsweise durch die Anzahl der Kommunikatoren ¹³ begründet wird	der Interaktionsprozess wurde hinsichtlich der reflexiven Verfahren analysiert (Datenmaterial, welches non-reaktiv erhoben wurde)

Tabelle 4: Datengrundlage¹⁴

Da die Datenerhebung durch dieses Kapitel verdeutlicht wurde, folgen im nächsten Kapitel die theoretischen Grundlagen der Datenauswertung mit Bezugnahmen auf das vorliegende empirische Material.

¹³ An der E-Mail-Kommunikation teilnehmende Interaktionspartner.

¹⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

6 Datengrundlage

Interview und Mailingliste sind die Datengrundlage der vorliegenden Forschungsarbeit und dienen ihr als Ausgangspunkte. Die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode nach Mayring (2010) wird beiden zu Grunde gelegt, wenngleich die Formen inhaltliche Strukturierung bei Verwendung der Mailingliste und Zusammenfassung des Interviews unterschiedliche Verwendung fanden.

6.1 Das Interview

Das Interview als Ausgangspunkt der vorliegenden Forschung wird anhand mehrerer Aspekte, welche Mayring (2010) nennt, beschrieben. Darauf aufbauend wird die theoretische Basis der Erhebungsmethode und Auswertungsmethode dargelegt.

Interviewkonzeption

Das Interview wurde als Vorab-Interview konzipiert und mit Leitfragen methodisch vorbereitet. Hopf (2012, S. 349 ff.) beschreibt qualitative Interviews als Vorbereitung für standardisierte Erhebungsmethoden und der Entwicklung von Erhebungsinstrumenten. Dabei dienen sie zum Beispiel der Ermittlung von Expertenwissen über das Forschungsfeld, welches es in der vorliegenden Arbeit zu realisieren galt. Die Leitfragen waren in der Weise zu konzipieren, dass diese das fokussierte Interesse abbilden, jedoch Spielraum für individualisiertes Nachfragen eröffnen. Die Leitfragen sind im Anhang 2: Interviewleitfaden überblicksartig abgebildet¹⁵. Die Fragen wurden möglichst offen gestellt, sodass weder eine Beeinflussung des Interviewpartners noch eine zu begrenzte Sichtweise des Forschungsspektrums die Folge wäre.

Da die qualitative Forschung nach Philipp Mayring (2010) als relevante Methode des Forschungsprozesses ausgewählt wurde, ist der gesamte Forschungsprozess und auch weitere, relevante Informationen als solche nachvollziehbar darzustellen und schriftlich niederzulegen. Gläser/ Laudel (2010, S. 12) verstehen unter dem Experten „[...] die Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode Wissen zu erschließen“. Dieses Verständnis wurde dem Interview zu Grunde gelegt (siehe auch Kapitel 5: Ablaufmodell der Analyse).

Aufgrund der Zielstellung des Interviews sowie der besonderen Kollektivstruktur von Premium (siehe hierzu Kapitel 1, 4 und 5), welches Kommunikatoren in Deutschland, Österreich und der Schweiz umfasst, wurde auf weitere Interviews verzichtet. Die Organisation hat kei-

¹⁵ Genauere Informationen sind in der Interviewtranskription festgehalten, siehe hierzu Anlage 1: Transkription des Interviews.

nen festen Standort und Treffen finden alternierend in unterschiedlichen Städten statt, was eine face-to-face Befragung als Option ausschloss. Telefonbefragungen beziehungsweise E-Mail-Befragung würden der Arbeitsweise und der Kommunikation der Organisationsmitglieder entsprechen (vgl. PREMIUM g, 28.02.2013; vgl. Modul: virtuelle Firma bei PREMIUM k, 28.02.2013), jedoch ist die Rücklaufquote dahingehend unsicher und fraglich, ob das Ziel dieser Forschungsarbeit durch weitere Befragungen abgedeckt wäre.

Insoweit wurde das Vorgehen auf die Mailingliste selbst fokussiert, da diese als gemeinsame virtuelle Plattform der Kommunikation dient. Die Frage nach Reflexivität sowie nach entsprechenden Verfahren und ihrer Anwendung mit der Betrachtung der Mailingliste und all ihren involvierten Kommunikationspartner ermöglicht eine perspektivenreiche Sicht als eine ausschließliche Interviewnutzung als Verfahren der Datenerhebung. Interviews erfordern beim Interviewen einen Rückgriff auf bewusstes, zugängliches Wissen, welches beispielsweise durch Fragen ermittelt werden kann. Diese Informationen müssen dem Einzelnen innerhalb einer Mailingkommunikation nicht bewusst sein, sondern können durch Kommunikationspartner hervorgebracht werden. Derartige Informationen können durch diese Forschungstätigkeit möglicherweise verdeutlicht werden und ermöglichen die angesprochene Perspektivenerweiterung.

Interviewsituation

Drei Forscherinnen führten das Interview am 07.07.2012 durch. Die Forscherinnen waren eine Stunde, um 19 Uhr, vor dem Interview bereits in der vereinbarten Bibliothek (SLUB: Sächsische Landes- und Universitätsbibliothek Dresden), um gemeinschaftlich das Interview vorzubereiten. Dabei wurde die Interviewdurchführung durch eine Person festgelegt und alkoholfreie Getränke beschafft, welches der Interviewsituation zuträglich sein sollte.

Obwohl das Interview gegen 20 Uhr in der SLUB angesetzt war, konnte dieses Interview erst ab 22 Uhr begonnen werden, aufgrund von Verspätungen der Züge, verursacht durch eine Überschwemmung der Gleise. Daraufhin wurde der Interviewpartner, Uwe Lübbermann, persönlich vom Bahnhof abgeholt. Durch einen kleinen Snack konnte der eintretenden Müdigkeit des Interviewpartners entgegengewirkt werden und durch den persönlichen Austausch konnte eine vertrauensvolle Atmosphäre auf Basis von Gegenseitigkeit entstehen.

Das Interview wurde mit einem Digitalgerät aufgezeichnet und in den folgenden Tagen nach Kallmeyer/ Schütze (1976) transkribiert. In Anlage 1: Transkription des Interviews sind die Leitsätze der Transkription niedergeschrieben, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

Theoretische Grundlagen der Auswertung

Als Auswertungsmethode wurde die Qualitative Inhaltsanalyse nach P. Mayring (2010) gewählt. Diese beinhaltet die Analyse aus dem Material, welches der Kommunikation entstammt (Mayring 2010, S. 11). Bei der Analyse sollen fixierte (protokollierte) Kommunikationsstränge systematisch, regel- und theoriegeleitet Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte dieser Kommunikation zulassen (ebd. S. 12 f.). Mayring (ebd., S. 22 verweist auf Glaser/ Strauß 1979, S. 108) stellt heraus, dass die qualitative Inhaltsanalyse mit den gewonnenen Daten zur Entdeckung gegenstandsbezogener Theorien innerhalb der Soziologie beiträgt, zum Beispiel durch Pilotstudien oder Einzelfallanalysen.

Dabei legt Mayring (2010, S. 33 f. mit Verweis auf Hopf 1979, S. 18) dar, dass diese Forschung die Analyse von Deutungen, Wahrnehmungen, komplexen Deutungsmustern und Handlungskontexte fokussiert. Die Nutzung von Interviews aber auch jeglicher Dokumente unterschiedlichster Art (u. a. Zeitungen, Biographien) können mit idiomatischen oder gruppenspezifischen Konnotationen belegt sein, welches Ausgangspunkt empirischer Forschung darstellen kann (vgl. ebd.). Ziel ist die Analyse qualitativer Bestandteile durch Analyseschritte und Analyseregeln zu systematisieren und überprüfbar zu machen, dabei dient der Kontext des Kommunikationsprozesses als Rahmen der Analyse (vgl. Mayring 2010, S. 48).

Das Ablaufmodell nach Mayring (2010, S. 59 ff.) zeigt die Zerlegung der qualitativen Inhaltsanalyse in Interpretationsschritte, welches die Nachvollziehbarkeit der Interpretation betont. Dabei ist das Kategoriensystem zentrales Element der Verbindung zwischen Theorie und konkretem Material, welches Konstruktions- und Zuordnungsregeln einschließt und diese während der Analyse Rückprüfungen und Überarbeitungen ermöglicht (vgl. Mayring 2010, S. 59).

Mit Blick auf die Zielstellung des Interviews, wurde die Zusammenfassung nach Mayring (2010, S. 65 ff.) fokussiert, um ein möglichst umfangreiches Bild über Premium aus Sicht seines Geschäftsführers abzubilden. Zu Beginn wurde paraphrasiert, mit anschließender Generalisierung und Kategorisierung (vgl. Mayring 2010, S. 65 ff.) durch eine alternierende Forschergruppe. Die Kategorienbildung erfolgt somit mit einer Forschertriangulation, welches Lamneks Beschreibung (2010, S. 142) der Forschertriangulation entspricht.

6.2 Die Mailingliste

Die Mailingliste als Dokumente der protokollierten Verhaltensbekundungen stellt eine weitere Datengrundlage der qualitativen Auswertung dar. Es sollen die theoretischen Grundlagen verkürzt dargelegt werden, ergänzt um quantitative Aspekte der Mailingliste, worauf die Untersuchung Kapitel 7: Datenauswertung basiert.

Theoretische Grundlagen der Auswertung

Die theoretische Konzeption basiert auf den Ausführungen von Mayring (2010), siehe hierzu auch Kapitel 1: Einleitung, 5: Das Ablaufmodell der Analyse und 6.1: Das Interview. Abweichungen ergeben sich bei der Auswertungsmethode, da anstelle der Zusammenfassung eine theoriegeleitete inhaltliche Strukturierung mit Fokus auf die Reflexivität verwendet wurde. Die inhaltliche Strukturierung filtert bestimmte Aspekte aus dem Material mit vorher festgelegten Ordnungskriterien zu bestimmten Inhaltsbereichen (vgl. Mayring 2010, S. 65 f.). Diese Kriterien werden im Kapitel 7: Datenauswertung näher bestimmt.

Da die Mailingliste 14.082 E-Mails beinhaltet, wurde das Vorgehen entsprechend angepasst. Zunächst wurden die E-Mails mit entsprechenden Konnotationen im Betreff versehen und die beteiligten Kollektivisten anhand ihrer E-Mails um Dubletten reduziert. Ein Beispiel dafür sind fünf E-Mail-Adressen, welche Uwe Lübbermann zugeordnet werden konnten, anhand der Vergabe eines Namens. Die Konnotationen hinsichtlich der Betreffe wurden von der Sprache der Kollektivisten zum großen Teil übernommen und um ein Abstraktionsniveau in Abhängigkeit von den E-Mail-Inhalten angehoben. Aus dem gewonnenen Material wurden zwei Betreffe ‚Bier‘ und ‚Alkoholcent‘ ausgewählt.

Nach Mayring (2010, S. 92 ff.) sollen die Strukturierungsdimensionen dargelegt und die Definitionen der Kategorien, sowie deren Ankerbeispiele und Kodierregeln beschrieben werden, welches im Kapitel 7: Datenauswertung; 7.2: Premium und institutionelle Reflexivität dargelegt wird. Die inhaltliche Strukturierung weist zudem auf die Zusammenfassung hinsichtlich der gewählten Kategorien (vgl. Mayring 2010, S. 98) auf und damit können die vorher genannten Aspekte bei den theoretischen Grundlagen des Interviews hinsichtlich des qualitativen Vorgehens nach Mayring (2010) als theoretische Grundlagen der Mailinglistenauswertung mit einbezogen werden.

Listendarstellung

Durch das qualitative Vorgehen und die Auswertung des Interviews mit Uwe Lübbermann, wurde die Mailingliste als entscheidendes Kommunikationsmittel identifiziert. Damit verbunden ist die Untersuchung der Reflexivität innerhalb dieses Kommunikationsmittels. Die Umsetzung wurde realisiert, indem eine E-Mail-Adresse eingerichtet wurde, welche alle bisherigen E-Mails beinhaltet und somit die Mailingliste verwertbar gestaltete.

In den ersten Schritten wurden die 14.082 E-Mails in einer Excel-Datei sortiert, damit konnten die Daten: Datum, E-Mail-Absender, Betreff und Größe der E-Mails abgebildet werden. Ein erstes Ergebnis war die steigende Anzahl der E-Mails über die Jahre, welches steigenden Kommunikationsaufwand bestätigt. Verdeutlicht wurde dieser Anstieg in nachfolgender

Grafik, wobei der Fokus der wissenschaftlichen Arbeit die E-Mails der Jahre 2003 bis 2011 einschloss. Daten des Jahres 2012 lagen zum Zeitpunkt der Erhebung nicht vollständig vor, welches eine Gegenüberstellung zu den anderen Jahren ausschloss. Deutlich zu erkennen ist der Anstieg ab dem Jahr 2007 bei ca. 1.500 E-Mails bis 2012 in Höhe von 3.949 E-Mails.

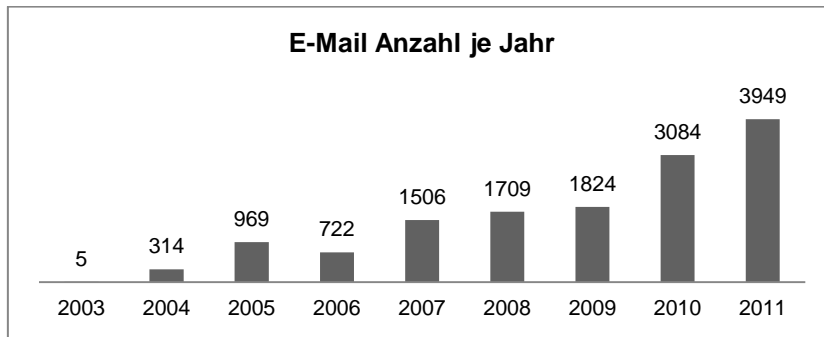


Abbildung 4: E-Mail Überblick¹⁶

Es konnten diverse Betreffe identifiziert werden, welche anhand der Konnotationen der Premium-Mitglieder zurückzuführen sind. Zusätzlich ist zu beachten, dass dieses Vorgehen gewählt wurde, da Betreffe sich innerhalb des E-Mails-Verkehrs verändern und angepasst werden, zum Beispiel ‚Bier‘ wird zu ‚Bier und [...]‘. Die Konnotation ‚Bier‘ zu belassen und dieses entsprechend zuzuweisen, ermöglicht ein umfassendes Abbild eines bestimmten Betreffs nach Konnotationszuweisung. Ein Verzicht auf dieses Vorgehen würde eine minimale Betrachtungsweise zur Folge haben, welche relevante, dem Betreff angehörige Informationen möglicherweise dezimiert und kein umfassendes Abbild dessen zulässt. Gerade durch die enorme Anzahl an E-Mails sollten mehrere Betreffe Potential für die Analyse bieten.

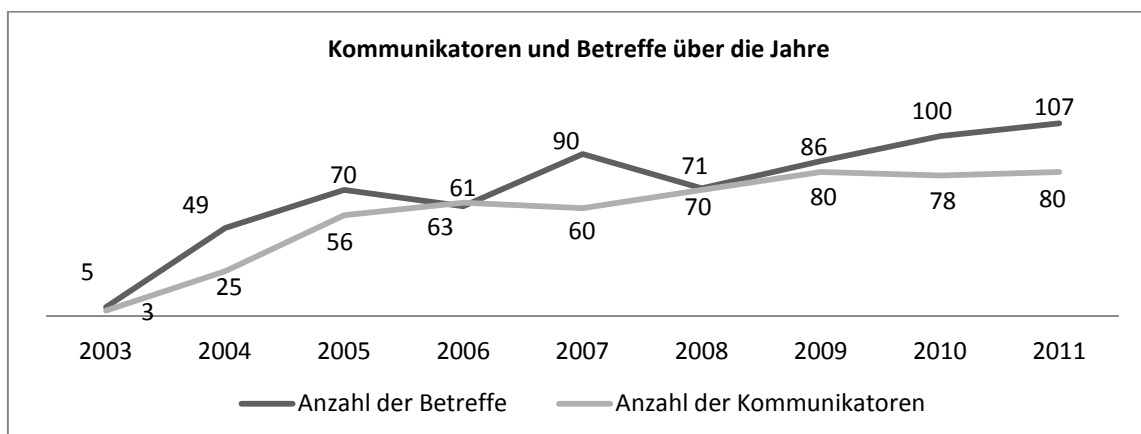


Abbildung 5: Betreffe und Kommunikatoren über die Jahre¹⁷

Vor allem die Anzahl von 352 E-Mails bei ‚Bier‘ und ‚Alkoholcent‘ mit 44 E-Mails zeigen die große Resonanz auf diese Themen. Die Gesamtanzahl der verschiedenen Kommunikatoren

¹⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

über die Jahre lag bei 211 Personen. Aus der oberen Abbildung und dieser Information kann auf eine alternierende Mailingliste geschlossen werden, welches Ein- und Austritte nicht explizit ausweist. Anzumerken sei, dass die Mailingliste 2003 als Kommunikationsinstrument eingeführt wurde, aus diesem Grund ist das Jahr 2003 mit abgebildet.

Bei der Betrachtung der Themen ‚Bier‘ und ‚Alkoholcent‘ lag die Beteiligung bei 52 Kommunikatoren, welches eine hohe Quote abbildet. Andererseits ist zu betonen, dass 52 verschiedenen Positionen, hinsichtlich der Reflexivität innerhalb des Kollektivs, mit Interviews zu erfassen, nicht möglich gewesen wäre. Zudem besteht die Gefahr bei Interviews, dass die Einstellungen zur Nutzung von reflexiven Verfahren im Rückbezug verändert dargestellt werden, sprich kognitive Korrekturen sich vollziehen (siehe hierzu Staehle 1991, S. 157 ff.). Dies verdeutlicht die Notwendigkeit der Betrachtung dieser aus der Kommunikation entstandenen Dokumente. Damit wird ein authentisches Datenmaterial der Untersuchung zu Grunde gelegt. Die untere Grafik bildet die beteiligten ‚Kommunikatoren an den gewählten Betreffen‘ im Vergleich zu den ‚Kommunikatoren je Jahr‘ ab. Dies bleibt, weiterhin eine hohe Quote, wenn ab 2005 ca. 6 Kommunikatoren¹⁸ sich im Durchschnitt¹⁹ an einem Betreff beteiligten, liegt die Quote bei ‚Bier‘ und ‚Alkoholcent‘ deutlich über 6. Daher sind die Daten ab 2007 als relevant für die empirische Untersuchung einzustufen.

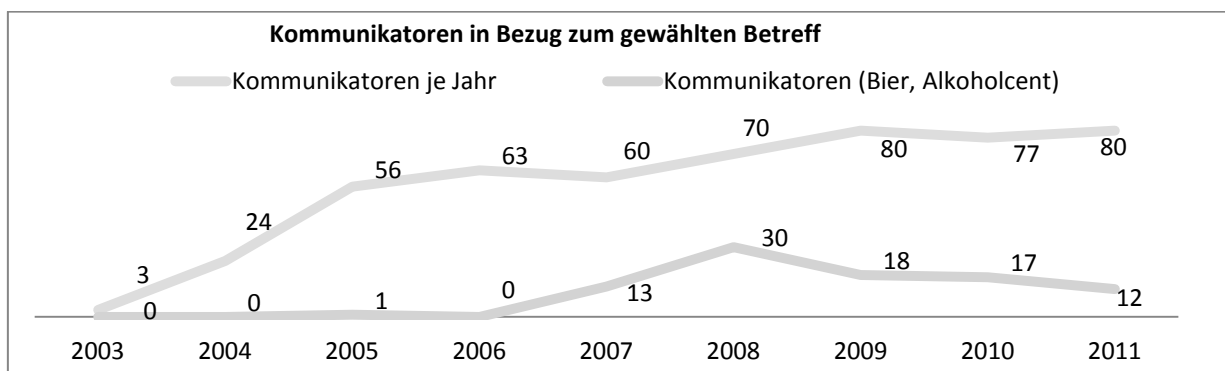


Abbildung 6: Kommunikatoren im Vergleich²⁰

Bei dieser Betrachtung sind ‚Bier‘ und ‚Alkoholcent‘ die relevanten zu untersuchende E-Mail-Stränge. Es wurden zwei ausgewählt, da die Betreffs zusammen interagieren. Dies bedeutet, dass beispielsweise der ‚Alkoholcent‘ aus dem Kommunikationsverkehr des Betreffs ‚Bier‘ entstanden ist. Dies erschwert die Differenzierung der Betreffs innerhalb der Kommunikationsverläufe. Der Untersuchungskorpus wurde auf Grund einer Selektionsentscheidung, basierend auf der Anzahl der E-Mails²¹ sowie der Anzahl der Kommunikatoren (52) maßgeblich, reduziert.

¹⁸ 2006: 5,9 / 2007: 7,0 / 2008: 7,9 / 2009: 7,6 / 2010: 8,6 / 2011: 7,7 (Kommunikatoren je Betreff je Jahr).

¹⁹ Als arithmetisches Mittel aus Betreffen und Kommunikatoren je Jahr abgebildet.

²⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

7 Datenauswertung

In dem folgenden Kapitel soll das Unternehmen Premium in die theoretischen Erkenntnisse über Produktivgenossenschaften eingegliedert, kategorisiert und abgegrenzt werden. Durch die Ausführungen im Kapitel 2.2 über die aktuellen Erscheinungsformen von Produktivgenossenschaften wurde ersichtlich, dass sich die genossenschaftstypischen Merkmale nur schwer auf bestehende Organisationen anwenden lassen. Daher wird der Fokus auf die bestmögliche Umsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien gelegt. Durch den Komplexitätsgrad und der Dynamisierung der Märkte scheint der Aufbau einer solchen Organisationsform, welche den kapitalistischen Zwängen trotzt und dennoch produktivgenossenschaftliche Prinzipien erfüllt, kaum realisierbar (vgl. Kramer 2003, S. 4). Der Getränkehersteller Premium hält an den wesentlichen, genannten Prinzipien der Produktivgenossenschaft fest. In den folgenden Kapiteln soll der für die Forschungsarbeit gewählte Praxispartner mit den Prinzipien der Genossenschaft verglichen werden. Anschließend erfolgt der Versuch einer Eingliederung in ein Schema der aktuellen Ausprägungen auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse.

7.1 Premium als Produktivgenossenschaft

Viele Genossenschaften entstanden aus der Idee eines Einzelnen heraus, welcher sich Gleichgesinnte sucht um Risiken zu teilen und Wissen zu vereinen (vgl. Klemisch/ Vogt 2012, S. 12). Uwe Lübbermann hat mit seiner Idee, eine neue Cola zu produzieren, andere begeistern können und dadurch wertvolle Unterstützung erhalten (vgl. Anlage 1 - Interview 2012, Z. 10-15). Dies impliziert sowohl finanzielle Ressourcen als auch Know-how in Produktion und Wirtschaft. Die Organisation und ihre Mitglieder lehnen das wirtschaftliche System weitestgehend ab und verfolgen eigene Prinzipien des Miteinanders und der Nachhaltigkeit, welche sie unter dem Begriff des ‚Bessermachens‘ subsumieren (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 20-23). Selbst beschreibt sich Premium als Kollektiv und bezieht jeden mit ein, der einen Teil der Organisationsstruktur darstellt, beispielsweise Spediteure, Hersteller, Händler, Gastronomen und Konsumenten (PREMIUM f, 28.02.2013). Das Unternehmen gibt bewusst jedem die Möglichkeit beizutreten und das Mitspracherecht zu nutzen, sobald diese Person das Produkt konsumiert und mit einem Kollektivisten bekannt ist (ebd.).

Für eine Zuweisung zu den Produktivgenossenschaften ist eine Abgrenzung zu den Produktionsgenossenschaften notwendig. In dieser unterhalten mehrere Teilhaber oder Mitglieder eine gemeinsame Produktionsstätte, an welcher die Beschäftigten selbst keine Teilhaber der

²¹ Bei den gewählten Betreffen wurden 396 E-Mails im Zeitraum zwischen 2005 und 2001 einbezogen; davon umfassen ‚Bier‘: 252 E-Mails und ‚Alkoholcent‘: 44 E-Mails; dies entspricht 2,812 Prozent von insgesamt 14.082 E-Mails.

Genossenschaft sind (vgl. Flieger 1996, S. 22). Auch Premium besitzt keine eigenen Produktionsanlagen oder Speditionen um Cola, Kaffee oder Bier selbst herzustellen und abzusetzen, was auf die Existenz einer Produktionsgenossenschaft schließen kann (vgl. PREMIUM g, 28.02.2013). Die genauere Betrachtung dieser beiden Konzepte impliziert jedoch anderes Bild. ‚Extern‘ ist bei Premium keine adäquate Beschreibung für die Spediteure oder Hersteller, da diese als Geschäftspartner im Kollektiv integriert sind. Damit tragen sie dieselben Entscheidungs- und Mitspracherechte wie alle anderen Mitglieder. Zudem werden bei den Produktionsgenossenschaften nach Flieger (1996, S. 22) die ökonomischen Ziele stärker gewichtet als die sozialen oder kulturellen Aspekte, was dem Unternehmenskonzept von Premium widerspricht. Sie wollen als Vorbild für andere Unternehmen gelten und zeigen, dass unternehmerische und wirtschaftliche Ziele wie Verdienst und Wachstum auch mit einer menschlichen, gemeinschaftlichen und nachhaltigen Arbeitsweise langfristig erfüllt werden können (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 39-41). Anhand dieser Anhaltspunkte kann durchaus begründet werden, dass sich Premium nicht in das Konzept der Produktionsgenossenschaften einordnen lässt. Denn deren unternehmerische Struktur würde dem sozialökonomischen Charakter bei Premium nicht gerecht werden (vgl. Flieger 1996, S. 23).

Ausgehend von den vier Grundprinzipien nach Burkhard Flieger werden in den folgenden Abschnitten verschiedene erkennbare Eigenschaften bei dem Praxispartner mit dem System der Produktivgenossenschaft verglichen um Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen zu können. Es wird sich zeigen, ob die Einordnung in eine Erscheinungsform der Produktivgenossenschaften möglich ist.

7.1.1 Das Förderungsprinzip innerhalb Premiums

Flieger (1996, S. 23) beschreibt die Förderung der Mitglieder als die zentrale Aufgabe einer Genossenschaft. In Produktivgenossenschaften betreiben die Mitglieder kein Nebengewerbe, ihre wirtschaftliche Existenz basiert auf ihrer Aktivität im Unternehmen (Flieger 1996, S. 22). Bei Premium ist ein Großteil der Mitarbeiter nicht hauptberuflich für diese Organisation tätig (PREMIUM g, 28.02.2013; Anlage 1 – Interview 2012, Z. 464-468). Das unternehmens-eigene ‚Betriebssystem‘ zeigt, dass es keine direkte Gewinnabsicht bei Premium gibt, womit auch die finanziellen Mittel für eine ausreichende Entlohnung aller Mitglieder nicht vorhanden sind (vgl. PREMIUM q, 27.04.2013).

Es wird ersichtlich, dass sich das Förderungsprinzip im ökonomischen Sinn schwer auf Premium anwenden lässt. In wieweit die immaterielle Förderung der Mitglieder realisiert werden kann, hängt mit dem Zusammenspiel zwischen dem Unternehmen als Geschäftsbetrieb und als Sozialorganisation zusammen (vgl. Flieger 1996, S. 24 f.). Bezogen auf Premium bedeutet dies, die sozialen Ansprüche der Beteiligten zu fokussieren. Dadurch wird der immateriel-

le Standpunkt des Förderungsprinzips realisiert, worauf im Kapitel 7.1.4: Solidaritätsprinzip genauer eingegangen werden soll. In den folgenden Abschnitten wird geprüft, ob das Individuum als Mitglied von Premium unter sozialökonomischen Aspekten besser gestellt wird, was kongruent zu dem Förderungsprinzip bewertet werden kann.

7.1.2 Das Identitätsprinzip bei Premium

Betrachtet man die Genossenschaft als ein Zusammenschluss von Personen, um ein Unternehmen gemeinsam zu führen, lassen sich Anhaltspunkte bei Premium finden (vgl. Flieger 1996, S. 22). Die Mitwirkung sämtlicher Mitglieder in Form von Arbeitsleistung und der Ausübung unternehmerischer Funktionen kann als abgrenzendes Merkmal von Produktivgenossenschaften gesehen werden (vgl. Flieger 1996, S. 28). Bei Premium ist jedes Mitglied an der Unternehmensführung gleichermaßen beteiligt. Von der Aufgabenverteilung bis hin zur gleichberechtigten Entscheidungsfindung wird die Führung des Unternehmens Premium als eine gemeinschaftliche Aufgabe verstanden (vgl. PREMIUM o, 0303.2013; Anlage 1 – Interview 2012, Z. 224-232).

Mit Hilfe des Identitätsprinzips kann auch das Förderungsprinzip an dieser Stelle ein wenig genauer gefasst werden (Flieger 1996, S. 29). Die gemeinsame Führung einer Unternehmung wie Premium ist freiwillig. Die Mitglieder beteiligen sich aufgrund ihrer individuellen Wertevorstellungen (vgl. PREMIUM f, 28.02.2013). Sie lehnen das kapitalistische System ab und wollen etwas besser machen. Die soziale und gemeinschaftliche Seite des Wirtschaftens soll Beachtung in der bisher vorherrschenden konventionellen Unternehmensführung finden (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 201-205). „Damit steht nicht die generelle Förderung der Wirtschaft und des Erwerbs der Mitglieder im Vordergrund, sondern der spezifische Zweck, zu dessen Erfüllung die Genossenschaftsmitglieder sich zusammengeschlossen haben“ (Flieger 1996, S. 29).

Die Beteiligung an einem Unternehmen wird im Zusammenhang mit Produktivgenossenschaften jedoch auch mit einer Kapitaleinlage gleichgestellt (vgl. Engelhardt 1963, S. 439). Mit dieser werden nach dem Identitätsprinzip zum Zweck der gemeinsamen Unternehmensführung finanzielle Ressourcen gewährleistet (vgl. Flieger 1996, S. 28). Wie viele Mitglieder bei Premium mit einer Kapitaleinlage beteiligt sind, kann an dieser Stelle mit den vorhandenen Daten weder bestätigt noch verworfen werden. Viele der Gastronomen und auch die Konsumenten sind dem Kollektiv zugehörig und können an Entscheidungen beteiligt werden ohne finanziell in das Unternehmen integriert zu sein (vgl. Premium f, 28.02.2013). Premium behält sich damit ein vollkommen anderes Verständnis der Gemeinschaft der Genossenschaft vor.

7.1.3 Demokratische Ansätze Premiums

Einen weiteren Anhaltspunkt für ein produktivgenossenschaftliches Konzept bei Premium und zur Unterstützung der inhaltlichen Ausfüllung des Förderungsprinzips bietet das Demokratieprinzip. Der Begriff der Demokratie ist mit dem genossenschaftlichen Begriff der Vereinigung gleichberechtigter Personen kongruent definiert (vgl. Flieger 1996, S. 32). Mit der Konsensdemokratie bei Premium wird sowohl die Fachkompetenz einiger Mitglieder, als auch der kreative und unverstellte Blick des Laien in die Entscheidungen der Organisation integriert (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 17-20). Diese Demokratieform Premiums ist der genossenschaftlichen Willensbildung ähnlich. Jedem einzelnen Mitglied wird dasselbe Entscheidungsrecht übertragen und somit die Partizipation und Interessendurchsetzung gefördert. Damit trägt das Demokratieprinzip zur Entfaltung individueller Bedürfnisse bei (Flieger 1996, S. 33 f.). Bei alleiniger Entscheidungsgewalt durch Uwe Lübbermann würde der eigentliche Kollektivansatz verschwinden (Anlage 1 – Interview 2012, Z. 144-146). Denn diese gemeinsame Willensbildung ist eine bedeutende Eigenschaft von Premium und spiegelt die immaterielle Werteumsetzung der Unternehmung wider (vgl. Anlage 1 - Interview 2012, Z. 658-660).

Flieger (1996, S. 34) beschreibt das Demokratieprinzip der Produktivgenossenschaft erneut als eine Art Spannungsverhältnis zwischen der Sozialorganisation, als Betonung der immateriellen Wertvorstellung der Beteiligten, und der Wirtschaftsorganisation, welche dem kapitalistischen System unterworfen ist. Unabhängig von der Höhe ihrer Kapitaleinlage besitzt jedes Mitglied in der Sozialorganisation dasselbe Stimmrecht während in der Wirtschaftsorganisation der Vorstand über das Weisungsrecht verfügt (Flieger 1996, S. 34; Klemisch/ Vogt 2012, S. 23). Auch bei Premium sieht sich Uwe Lübbermann als Gründer nicht den anderen Beteiligten übergeordnet, was die Existenz der Unternehmung als eine Sozialorganisation impliziert (Anlage 1 – Interview 2012, Z. 101-109). Nur im Falle eines Stillstandes in der Entscheidungsfindung weist er alleiniges Entscheidungsmonopol auf (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 88-93).

Um den genossenschaftlichen Charakter eines Unternehmens anhand des Demokratieprinzips zu bestimmen, ist zu prüfen, wie weit das Prinzip tatsächlich in die Organisationsstruktur umgesetzt wird. Viele Unternehmen, die im marktwirtschaftlichen Wettbewerb stehen, scheitern an diesem Punkt, indem bei wachsender Mitgliederanzahl die Beteiligung zurückgeht (vgl. Reichel 2012, S. 7). Entscheidungsstrukturen nähern sich kapitalorientierten Wettbewerbern an und auf Mitgliederversammlungen wird auf die Aktivierung der Partizipation nicht mehr eingegangen (Klemisch/ Vogt 2012, S. 24). Auch die Beteiligung bei Premium geht zurück (Anlage 1 – Interview 2012, Z. 912-913). Die Ursache hierfür ist allerdings nicht die

wachsende Anzahl an Kollektivist*innen (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 438-441). Viele Themen innerhalb der Organisation nehmen an Komplexität und Bedeutung zu und in vielen Fällen können sie nur noch von den erfahrenen Mitgliedern beurteilt werden. Dies impliziert die zurückgehende Beteiligung des vermeintlichen Laien (Anlage 1 – Interview 2012, Z. 920-925). An dieser Stelle steht auch Premium vor der Herausforderung trotz zunehmender Komplexität der Organisation, bedingt durch wirtschaftliches Wachstum, an seinen genossenschaftlichen Prinzipien festzuhalten. Nach dem derzeit vorherrschenden Modul wird das Schweigen eines Mitgliedes als Zustimmung gewertet, was mit der Zeit die Effizienz der Demokratie negativ beeinträchtigen wird (Anlage 1 – Interview 2012, Z. 935). Denn auch im betrieblichen Alltag muss ein Mindestmaß an praktizierter Beteiligung gewährleistet werden, um den genossenschaftlichen Charakter einer Unternehmung aufrecht zu halten (Flieger 1996, S. 36).

7.1.4 Solidarität innerhalb Premiums

Gemeinschaftlichkeit und Solidarität sind der Ursprung der Genossenschaft, was sich mit den Grundwerten der (gegenseitigen) Selbsthilfe, Nicht-Gewinnorientierung, Demokratie, Freiwilligkeit, Zielstrebigkeit und Erziehung verwurzelt (Flieger 1996, S. 37). Flieger (1996, S. 32) betont das persönliche Engagement der Teilhaber einer Genossenschaft. Bei Premium wird dies beispielsweise durch die persönliche Überzeugung und das Mission Statement, die Verbesserung der Welt, deutlich (vgl. PREMIUM a, 11.02.2013; Anlage 1 – Interview 2012, Z. 190-194). Bei Premium ist die Aktivität innerhalb der Organisation für die meisten der Mitglieder eine Nebenbeschäftigung (Anlage 1 – Interview 2012, Z. 457). Ihre Teilnahme ist freiwillig und basiert auf der Verfolgung ideeller Zwecke (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 537-539). Die Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für ihre Entscheidungen mit dem aktiven Austausch von Meinungen und Positionen innerhalb des Kommunikationsaktes. Sie beteiligen sich aktiv am Entscheidungsprozess und fordern das Feedback von außen (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 266-267). Ihre Zusammenarbeit und die Konsensdemokratie beweisen die gegenseitige Selbsthilfe und die Rücksichtnahme auf die anderen Beteiligten und Stakeholder, was eine wichtige Aussage des Solidaritätsprinzips widerspiegelt. Denn nach Neumann (1973, S. 59 f.) sind die Mitglieder einer Genossenschaft nicht nur an ihrem eigenen Wohlergehen, sondern auch an dem ihrer Kameraden und Geschäftspartner interessiert.

Ein wichtiger Grundwert für die Genossenschaft ist also die immaterielle Einstellung, der ‚Genossenschaftsgeist‘, der Beteiligten (Klemisch/ Vogt 2012, S. 24). Wertschätzungen und soziale Verantwortung sind Bestandteile dieser Werthaltung. Teilhaber, welche materiellen und immateriellen Anreizen folgen, dezimieren eine profitorientierte und egoistische Haltung (vgl. Flieger 1996, S. 37). Die nachhaltige Arbeitsweise von Premium mit dem eigenen Be-

triebssystems, dass nach der Meinung der Kollektivistinnen das eigentliche Produkt der Arbeit ist, verdeutlicht den Fokus auf die immaterielle Werthaltung der Beteiligten (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 26-27). Das gemeinsame Engagement des ‚Bessermachens‘ für die Beteiligten ist deutlich durch das Mission Statement reflektiert. Alle Mitglieder beteiligen sich an dieser kollektiven Organisationsform aus ihrem eigenen Bestreben hinaus (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 202-205). Dies ist die treibende Kraft des Unternehmens, welche nach Flieger mit dem Solidaritätsprinzip beschrieben wird (vgl. Flieger 1996, S. 37). Damit findet ein wichtiger Indikator für die Produktivgenossenschaft bei Premium Bestätigung.

Im Rahmen des Prinzips der Solidarität sind auch Erziehungswerte und damit u.a. Einsicht und gegenseitige Akzeptanz ausschlaggebend (vgl. Flieger 1996, S. 37). Laut Uwe Lübbermann (vgl. Anlage 1 - Interview 2012, Z. 124) befinden sich sehr kritische Leute in dem Kollektiv. Alle Entscheidungen werden hinterfragt und auf diese Weise bringen sie ihr eigenes Know-how in die Organisation ein (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 127-129). Mit der Konsensdemokratie wird die soziale Akzeptanz der Beteiligten gefördert, da sie eine Einigung aller Beteiligten hervorbringt, die oft auf der Kommunikation diverser Argumente beruht (vgl. Anlage 1 - Interview 2012, Z. 18-20). Dadurch wird neues Wissen generiert und an alle kommuniziert. Die Beteiligten sind der Überzeugung, dass Wirtschaften in ihrem zu Grunde gelegten Verständnis der unternehmerischen Aktivität des ‚Bessermachens‘ funktioniert (Anlage 1 – Interview 2012, Z. 200-202). „Premium ist kein Getränkehersteller, sondern ein wirtschaftspolitisches Bildungsprojekt“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 705-706). Das Ausbalancieren der verschiedenen Interessen ist das Kernelement des kollektiven Arbeitens der Organisation (vgl. Anlage 1 - Interview 2012, Z. 32-35).

7.1.5 Premium als nicht traditionelle Ausprägung der Produktivgenossenschaft

In der vorliegenden Forschungsarbeit soll Premium annähernd einer produktivgenossenschaftlichen Form zugeordnet werden. Dazu wird ein Überblick über Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Vergleich zu den selbstverwalteten Betrieben und zu den konsequenten Beteiligungsmodellen gegeben. Das zusammenfassende Fazit im Anschluss der Ausführungen spiegelt den Versuch einer Zuordnung wider.

Die veränderlichen und oft nicht schriftlich festgelegten Strukturen bei Premium weisen auf die Existenz eines *selbstverwalteten Betriebes* hin, als wie auch die Abhängigkeit von den engagierten Personen (vgl. Flieger 1996, S. 85; Anlage 1 - Interview 2012, Z. 60-61). Besonders hervorzuheben ist die Ausprägung der einzelnen Grundprinzipien der Förderung, Identität, Demokratie und Solidarität nach Flieger (1996, S. 85).

Das Demokratieprinzip wird in den Anfängen selbstverwalteter Betriebe oft als Konsensdemokratie wahrgenommen (vgl. Flieger 1996, S. 86). Dies stellt auch einen zentralen Punkt der Aktivitäten Premiums dar. Nach dem derzeitigen Entwicklungsstand des Unternehmens bleibt es offen, ob auch Premium bei wachsender Mitgliederanzahl zu Mehrheitsentscheidungen tendiert (vgl. Flieger 1996, S. 86; Anlage 1 - Interview 2012, Z. 318). Die Konsensfindung bleibt bisher von den Beteiligten bestrebt und findet, nach Uwe Lübbermann, trotz Wachstum, effizienter als vorher statt (vgl. Anlage 1 - Interview 2012, Z. 438-441).

Nach dem Gleichheitsprinzip wird bei Premium nicht zwischen planenden und ausführenden Tätigkeiten entschieden, da die Qualifikation eines jeden Mitgliedes gleichwertig ist (vgl. PREMIUM o, 03.03.2013). Einige Teilhaber sind aufgrund ihrer hauptberuflichen Tätigkeit direkt der Produktion oder Auslieferung zugeteilt und daher zu einem Großteil mit ausführenden Tätigkeiten beschäftigt (vgl. PREMIUM g, 28.02.2013). Dennoch hat jedes Mitglied unabhängig von seiner Qualifikation dasselbe Recht, an Entscheidungen und Änderungsvorschlägen mitzuwirken (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 322-324).

Materielle Förderungsmöglichkeiten sind bei den selbstverwalteten Betrieben gering ausgeprägt. Doch der freiwillige Zutritt geschieht meist aus Gründen der individuellen Wertvorstellungen. Die Mitglieder fühlen sich daher in ihren vorwiegend immateriellen Bedürfnissen befriedigt (vgl. Flieger 1996, S. 88). Auf diese Weise kann auch Premium das Förderungsprinzip mit dem Konzept des selbstverwalteten Betriebes erfüllen (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 190-194).

Der Theorie folgend sollen die selbstverwalteten Betriebe mit der Zeit die Haupteinkommensquelle für die Mitglieder sein (Heider 2008, S. 515). Dies ist bei Premium nicht der Fall (Anlage 1 – Interview 2012, Z. 457). Dem Verständnis von Uwe Lübbermann folgend bedeutet das jedoch keine Beeinträchtigung für die gemeinsame Unternehmensführung (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 468-470).

Die ökologische Ausrichtung der selbstverwalteten Betriebe ist ein weiteres abgrenzendes Kriterium von anderen Organisationformen (vgl. Flieger 1996, S. 87). Diese nimmt besonders bei Premium einen hohen Stellenwert ein. Nachhaltiges Wirtschaften, menschliche Arbeitsweise und ökologisch vertretbare Produkte sind die eigentlichen Zielsetzungen der Organisation, noch bevor ökonomische Ziele zu realisieren sind (vgl. Anlage 1 - Interview 2012, Z. 21-23; PREMIUM n, 11.03.2013).

Die letzte produktivgenossenschaftliche Ausprägung, mit welcher Premium verglichen wird, sind die *konsequenten Beteiligungsmodelle*. Diese gehören nach Flieger wie bereits erwähnt nur sehr begrenzt zu den Produktivgenossenschaften, da deren Prinzipien schwer identifizierbar sind (vgl. Flieger 1996, S. 94 f.).

Sie entstehen aus bereits existierenden Unternehmen, die sich aus politischen Beweggründen und Existenzängsten zu Veränderungen gezwungen fühlen. Wenngleich die Mitglieder stärker integriert und am Kapital beteiligt werden sollen, entwickeln sich diese Zusammenschlüsse nicht aus persönlicher Überzeugung heraus (vgl. Flieger 1996, S. 95). Premium entstand nicht aus Gründen der Arbeitsplatzsicherung und ist auch keine Beschäftigungsalternative (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 8-10). Es soll noch einmal betont werden, dass Premium mit der persönlichen Motivation des Gründers und der restlichen Kollektivisten entstanden ist (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 538-539).

Hinsichtlich der Demokratie werden Entscheidungen bei den Beteiligungsunternehmen oft auf einer Ebene der Gesellschaft ausgeführt, was wiederum bei Premium nicht entsprechend praktiziert wird (vgl. Flieger 1996, S. 101). Hier wird jeder in alle Entscheidungen gleichberechtigt mit einbezogen (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 324).

Premium kann mit den Merkmalen eines Beteiligungsmodells nicht zureichend charakterisiert werden, beide Unternehmenskonzepte differieren in vielen Gesichtspunkten. Weniger eindeutig ist die Abgrenzung zu den traditionellen Produktivgenossenschaften und zu den selbstverwalteten Betrieben. Die Theorie der traditionellen Produktivgenossenschaften ist mit den bestehenden Marktbedingungen kaum auf das Konzept von Premium übertragbar. Der selbstverwaltete Betrieb stellt dagegen eine Ausprägung dar, welche deutliche Hinweise auf die Existenz einer Produktivgenossenschaft bei Premium aufweist. Zu jedem der genossenschaftlichen Prinzipien ist ein Anhaltspunkt in der Unternehmensstruktur zu finden. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann darauf geschlossen werden, dass eine Einordnung Premiums in die Unternehmensform der selbstverwalteten Betriebe plausibel ist.

Eine Zuordnung des Praxispartners in das Konzept der Produktivgenossenschaft war damit möglich. In den theoretischen Ausführungen werden einige Schwierigkeiten und Risiken beschrieben, denen diese Unternehmen gegenüber stehen können. Wenn sich auch Premium in das Konzept integrieren lassen kann, steht es folglich vor denselben Herausforderungen.

7.1.6 Premium vor den Herausforderungen einer Produktivgenossenschaft

Der Autor Franz Oppenheimer spricht in seinem Werk über die Siedlungsgenossenschaften über die Gefahr, dass Produktivgenossenschaften sich bei wirtschaftlichem Erfolg in ein kapitalistisches Unternehmen umwandeln oder zum Scheitern verurteilt sind (Oppenheimer 1896, S. 45). Dafür werden einige potenzielle Gründe genannt, deren Wahrscheinlichkeiten hinsichtlich Premium geprüft werden sollen.

Als eine der Gefahren wird die genossenschaftstypische Demokratie angesprochen, die aufgrund der ökonomischen Bedingungen sich irgendwann nicht mehr durchsetzen lässt (vgl.

Dülfer 1984, S. 104 f.). Konsensentscheidungen, wie sie bei Premium angewendet werden, nehmen mit zunehmender Mitgliederanzahl an Komplexität zu. Umso mehr Mitglieder über ein Thema diskutieren, desto mehr Meinungen wird es geben und desto schwieriger ist es, sich auf eine gemeinsame Lösung zu einigen. Uwe Lübbermann ist jedoch der Auffassung, dass die Entscheidungsfindungen, trotz der stetigen Aufnahme neuer Kollektivisten, mit der Zeit effektiver werden (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 439-440). Jedoch wird auch die Anzahl der wirklich Mitredenden kleiner. Das macht die Entscheidungsfindung im Konsens bei steigender Unternehmensgröße möglich, wenn das Schweigen eines Mitgliedes als Zustimmung gewertet wird (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 968 und 168).

Neben der Entscheidungsfindung spricht Oppenheimer auch von der Heterogenisierung der Belegschaft (Oppenheimer 1896, S. 61). Auch bei Premium sind die leitenden und ausführenden Tätigkeiten insofern getrennt, dass jeder einen Aufgabenbereich hat. Jedes Mitglied erfüllt den Teil des Unternehmens, den es am besten kann. Das bedeutet, dass zum Beispiel die Spediteure weiterhin für die Auslieferung verantwortlich sind und dass diejenigen, die nicht an der Herstellung beteiligt sind, die Organisation und Verwaltung unterstützen. Es gibt auch den Endkonsumenten, der mit seiner unvoreingenommenen Perspektive das Endprodukt beurteilen kann. Premium ist nicht dafür gedacht, eine Karriere anzustreben oder hohe Löhne zu zahlen. Auch bei Premium gibt es Differenzen bezüglich der Honorierung oder auch der Entscheidungsfindung. Jedoch konnten derartige Konflikte bisher behoben werden ohne dem Kollektiv nachhaltig zu schaden. Uwe Lübbermann sieht sich selber nicht als Vorgesetzter. Vielmehr ist er der ‚zentrale Organisator‘, bei dem viele Fäden zusammenlaufen und Konflikte gelöst werden können (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 78-106).

Viele Unternehmen tendieren auch dazu, sich nach außen zu verschließen. Das heißt, sie nehmen keine neuen Mitglieder auf, da auch viele junge und potenzielle Mitglieder vor eventuellen genossenschaftlichen Traditionen oder verpflichtenden Beitrittsbestimmungen zurückschrecken (vgl. Kramer 2003, S. 14). Da Premium keine schriftlichen Verträge besitzt und der Ein- beziehungsweise Austritt freiwillig ist, ist auch diese genossenschaftstypische Gefahr für das Unternehmen reduziert (vgl. Anlage 1 – Interview 2012, Z. 60-61; PREMIUM f, 28.02.2013). Auf diese Weise bleibt Premium flexibel und kann sich den ändernden Marktbedingungen anpassen, mit der Voraussetzung, dass es eine Bedingung ist, der sich Premium auch fügen möchte. Denn genau das ist das Prinzip, welches Premium am Leben hält und welches einen großen Teil seines produktivgenossenschaftlichen Charakters ausmacht. Nachfolgend soll der nun, als Produktivgenossenschaft eingegliederte, Praxispartner auf seine institutionelle Reflexivität analysiert werden.

7.2 Premium und institutionelle Reflexivität

Nachdem Premium auf das Vorhandensein der Merkmale einer Produktivgenossenschaft hin untersucht wurde, erfolgt im weiteren Vorgehen die Untersuchung von Premium bezüglich des Vorhandenseins der institutionellen Reflexivität. Zu nächst werden das Interview mit Uwe Lübbermann sowie die Homepage von Premium herangezogen, um potenzielle Quellen reflexiver Verfahren zu identifizieren. Darauf aufbauend wird eine der identifizierten potenziell reflexiven Quellen auf reflexive Verfahren analysiert. Diese Analyse gründet sich auf den, in der Theorie herausgearbeiteten, drei Analyseschritten nach Moldaschl (2007b, S. 37 f.).

Zunächst erfolgt demnach eine allgemeine Prüfung des Vorhandenseins reflexiver Verfahren sowie daraufhin eine genauere Betrachtung dieser. Die entsprechende Datengrundlage wird auf die Dimensionen der institutionellen Reflexivität hin untersucht, um die Verfahren zu identifizieren und darauf aufbauend eine begründete Einordnung dieser vornehmen zu können. Im Anschluss daran erfolgt die Untersuchung des Grades der institutionellen Reflexivität der Verfahren, um einen Hinweis auf das institutionalisiert-sein der reflexiven Verfahren zu erhalten (z.B. mit welcher Häufigkeit und Intensität die Verfahren genutzt werden). Dies ist erst gegeben, wenn ein Verfahren oder eine Praktik als dauerhaft in einer Organisation etabliert bezeichnet werden kann (siehe Definition von Institutionen in Kapitel 3.1). Ein zweiter prinzipiell an dieser Stelle zu erfassende Aspekt ist der Grad der Reflexivität. Dies zielt darauf ab, wie weitreichend oder wie wichtig das jeweilige Verfahren ist, beziehungsweise welche Auswirkungen es auf bisherige Sichtweisen und Praktiken hat. Diesem Aspekt soll lediglich durch eine kurze Beschreibung der jeweiligen Kategorie Rechnung getragen werden. Die Reduzierung des zweiten Analyseschrittes und das Auslassen des dritten und letzten Schrittes nach Moldaschl (2007b, S. 37 f.), die Überprüfung der Kontextangemessenheit der institutionellen Reflexivität, werden dadurch begründet, dass, durch die Beschränkung auf eine Quelle potenzieller Reflexivität, keine vollständige Analyse der institutionellen Reflexivität des Unternehmens Premium durchgeführt wird. Dies engt den Blickwinkel der Forschenden ein und damit entziehen sich etwaige Symbiosen mit weiteren reflexiven Institutionen im Unternehmen der Untersuchung. Demnach erscheint es als nicht zielführend auf Grundlage der angestrebten Analyse, eine Bewertung der identifizierten reflexiven Institutionen auf die Angemessenheit ihrer Nutzung hin im Unternehmen vorzunehmen.

7.2.1 Potenzielle Quellen von Reflexivität

Um mögliche Quellen von Reflexivität zu identifizieren und daraus im Anschluss den Gegenstand der folgenden Untersuchung festzulegen, werden in einem ersten Schritt die Homepage von Premium sowie die Auswertung des Interviews mit Uwe Lübbermann vom

07.07.2012 zur Untersuchung herangezogen. Um Hinweise auf Reflexivität aufdecken zu können, wird sich an den Dimensionen potenziell reflexiver Verfahren nach Moldaschl (2005, S. 369 ff.; 2007b, S. 38; 2006, S. 19) orientiert.

Nach Prüfung der Homepage und deren Veröffentlichungen konnten folgende potenzielle Quellen reflexiver Verfahren bei Premium identifiziert und durch das Interview mit Herrn Uwe Lübbermann bestätigt werden.

Betriebssystem

Premium steuert das Netzwerk und die Abläufe der Organisation mit einem Betriebssystem, einer Art gedanklicher Software. Dieses besteht aus Teilmodulen, welche Handlungen rechtfertigen und begründen, damit Premium seinem ‚Mission Statement‘ gerecht werden kann (PREMIUM g, 28.02.2013).

Im Interview wird das Betriebssystem wie folgend beschrieben:

„Das heißt wir haben das Betriebssystem genannt, also eine gedankliche Software, ein Mindset, ein Satz an Managementtools, wenn man es ganz platt sagen will und haben das auf die Homepage gestellt als open source, das heißt, es ist kostenlos, kann jeder benutzen und 16 andere Unternehmen haben das ganz oder teilweise schon getan.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 27-32)

Dieses Betriebssystem kann bei Änderungen in der Umwelt der Organisation auch angepasst werden, indem Module hinzugefügt oder verändert werden.

„Und das ist aber dann auch wiederum nicht schlimm, weil ja bei jedem Betriebssystem es auch Updates gibt mit neuem technischen Entwicklungsstand, mit irgendwelchen besseren äh Konzepten und so weiter. (.) Und das sehe ich da eigentlich auch so, also ich hab auch schon ein Modul jetzt geschrieben, was äh niederlegt, wie man mit Leuten umgeht, die andere Leute diskriminieren. Haben wir vorher nicht gebraucht und jetzt brauchen wir es offensichtlich und dann haben wir dafür jetzt ein Modul.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 938-944)

Das Betriebssystem kann in Moldaschls (2007b) Dimension der *Institutionalisierung von Selbstkritik und Selbstbeobachtung* eingeordnet werden, da diese Funktion eine Art Controlling aller Mitglieder darstellt und Handlungen vorgibt. Es ist gleichzeitig eine Art Think Tank, welcher der Dimension *Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte* zugeordnet werden kann, da im Betriebssystem auch Handlungsalternativen für die Zukunft festgehalten und spezifiziert werden.

Das Kollektiv

Auffällig in der Organisation von Premium ist, dass, obwohl formal als Einzelunternehmen geführt, der Kern des Unternehmens durch ein sogenanntes ‚Kollektiv‘ repräsentiert wird. Im

Premium-Kollektiv vertreten sind Stakeholder aller in irgendeiner Weise beteiligten Gruppen, vom Hersteller bis zum Endkonsumenten (vgl. PREMIUM f, 28.02.2013). Bei Premium erfolgt

„[...] maximales Insourcing, weil alle Beteiligten bei absolut allen Fragen der gesamten Organisation und der Konditionen gleichberechtigt mitreden können – und zwar inklusive der Endkunden, denn die sind schließlich auch beteiligt beziehungsweise tragen Premium letzten Endes durch ihre Käufe. Die Summe der Beteiligten ergibt das ‚Premium-Kollektiv‘, durch das alle Entscheidungen in der Regel per Mail beschlossen werden.“ (PREMIUM o, 03.03.2013)

Diese Kollektivbeschreibung wird durch Uwe Lübbermanns Äußerungen im Interview vom 07.07.2012 unterstrichen:

„Das Kollektiv ist im Prinzip die Summe der Beteiligten, die dieses Mitspracheangebot nutzen. Im Moment sind das 72 Leute in dem Mail-Verteiler, davon die Hälfte Endkunden, die andere Hälfte beteiligte Unternehmen.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 43-46)

„Das Kollektiv in unserem Sprachgebrauch sind die, die in dem Mail-Verteiler sind. (.) Das ist aber auch nicht 100 Prozentig klar abgrenzbar.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 1083-1085)

„[...] und das Kollektiv ist bei uns ganz klar die Leute im Mail-Verteiler.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 1094-1095)

„Das eigentliche Kollektiv (,) besteht sowieso aus allen, auch die einige 10.000 Endkunden und so weiter. Es hat nicht jeder die Zeit und auch nicht die Lust sich damit entsprechend zu beschäftigen klar. Aber das Angebot sollte für alle offen sein. Und ich glaube auch, dass das (,) wichtig ist, damit (,) das Ganze vor ähm weitreichenden Fehlern bewahrt wird.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 869-873)

Der Charakter des Kollektivs spiegelt sich bei Moldaschl (2007b) in verschiedenen Dimensionen wider: in der Dimension der Institutionalisierung von Selbstkritik und Selbstbeobachtung, der Dimension systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung sowie der Dimension Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte.

Die Dimension der *Institutionalisierung von Selbstkritik und Selbstbeobachtung* wird deutlich durch das Mitspracherecht von vielen verschiedenen Beteiligten im Kollektiv, die über die Mailingliste kritisch ihre Meinung äußern können. Im Interview mit Uwe Lübbermann vom 07.07.2012 wird dies durch folgende Aussagen bestätigt:

„Wir haben eine ganze Reihe sehr, sehr, sehr kritischer Leute da im Kollektiv.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 124)

„[...] das heißt, wir haben definitiv keinen Mangel an kritischem Hinterfragen oder an ähm ja an Überwachung, an an Beleuchtung, an an Kritik von meiner Funktion. Meine Aufgabe ist es dann aber nicht, diese Kritik abzuwehren, sondern, im Gegenteil, aufzunehmen“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 127-131).

„Das heißt, ich würde es vielleicht in Kurzform so formulieren, dass dieses Kollektiv sowas wie eine Art virtueller Aufsichtsrat oder regelmäßiges Prüfungsgremium für das Ganze und auch für mich ist.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 137-140)

Der *Rückgriff auf Fremdbeobachtung* ist gegeben durch den Einbezug und die Mitsprache der Endkunden sowie auch der beteiligten Unternehmen, da sie Teil des Kollektivs sind und sie theoretisch jederzeit Einfluss in die Produkte oder die Arbeitsweise nehmen können.

„Es könnten theoretisch einige 10 000 Endkunden da mitreden, es könnten theoretisch 670 beteiligte Unternehmen da mitreden, es tun aber im Moment nur 72.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 52-55).

„Ähm das ist also das ist ja gerade der Clue bei dem Ganzen: niemand ist extern. Alles, was du tust oder auch nicht tust in diesem Wirtschaftsnetzwerk, wo jeder mit jedem vernetzt ist, wird sich irgendwo auswirken.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 1091-1093)

Das Kollektiv hat auch eine reflexive Bedeutung als Think Tank, wie es in Moldaschls (2007b) Dimension *Entwurf alternativer Gegenwart und Zukünfte* beschrieben wird, da es dem Charakter des Kollektivs entspricht, von außen viele Ideen und Verbesserungen in die Organisation aufzunehmen. Uwe Lübbermann es wie folgt:

„[...] dafür gibt es ja eben das Kollektiv, das man solange eben mit allen Beteiligten redet bis keiner mehr noch eine Verbesserung eingeben kann.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 606-607)

Weiterhin werden innerhalb des Kollektivs virtuelle Roundtables durch die Mailingliste geschaffen, wodurch die Kommunikation koordiniert und Ideen und Verbesserungen in die Organisation gebracht werden. Eine essentielle Grundlage dieser Kommunikation ist die Konsensdemokratie, welche bereits in den Zitaten dieses Unterkapitels deutlich wurde. Demnach wird diskutiert, bis sich alle Beteiligten einig sind oder einer Lösung zustimmen, welche für sie tragbar ist (vgl. PREMIUM i, 02.03.2013).

„Also muss es jemand geben, der sagen kann, halt, ich bin hier dann die Geschädigte, ich bin dagegen. Genau das ist die Idee, die ich mit dieser Konsensdemokratie verfolge, dass der Einzelne einer Schädigung widersprechen kann.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 959-962)

Dieses Prinzip lässt sich Moldaschls (2007b) Dimension der *Institutionalisierung von Selbstkritik und Selbstbeobachtung* zuordnen, da Maßnahmen für Beteiligte solange diskutiert werden, bis für alle eine zufriedenstellende Lösung gefunden wird. Dadurch ist jeder Beteiligte gezwungen, sich mit dem jeweils anderen auseinanderzusetzen und in Kommunikation zu treten. Dies kann auch geschehen, in dem sich für eine alternative Lösung als der Vorgeschlagenen einigt wird.

„Wenn man sich im Konsens auf ein anderes Verfahren einigt, dann ist das in Ordnung, auch wenn das Verfahren dann kein Konsens mehr ist.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 761-763)

Dabei wird keine Entscheidung forciert, sondern im Falle keiner Einigung die alte Struktur beibehalten.

„Die Bedenken und die Befürworter stehen irgendwie sich gegenüber und es bleibt jetzt erst mal so wie das um das Vorhandene nicht zu gefährden. Und so würden wir mit sehr vielen Sachen umgehen wo es eben keinen Konsens gibt, es sei denn es ist eine Entscheidung erforderlich, damit das Ganz nicht ähm lahmgelegt wird.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 742-746)

„Es wird versucht zu einem Konsens zu kommen, wenn es keinen Konsens gibt, dann wir erst mal das behalten was da ist, damit es eben stabil bleibt.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 769-771)

Zusammenfassend ist das Kollektiv selbst eine Quelle reflexiver Verfahren, die viele Dimensionen Moldaschls (2007b) aufgreift und in der sich viele reflexive Bestandteile auffinden lassen. Es ist jedoch anzumerken, dass in dem Interview mit Herrn Uwe Lübbermann uneindeutige Aussagen über die Definition des Kollektivbegriffes geäußert werden.

Beirat

Als weiteres potenziell reflexives Instrument bei Premium stellt sich der Beirat heraus. Dieser kann für nicht anonymisierbare Entscheidungen oder bei Beschwerden konsultiert werden. Der Beirat besteht derzeit aus sechs Personen, die namentlich auf der Premium-Homepage genannt werden (PREMIUM m, 28.02.2013).

Der Beirat ist eine potenzielle Quelle reflexiver Verfahren, welche der zweiten Dimension von Moldaschl (2007b), dem *systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung*, zugeordnet werden kann. Begründet wird diese Einordnung dadurch, dass das Einrichten von Beiräten die Reflexivität innerhalb der Organisation durch Fremdbeobachtung und äußere Einwirkungen stärken kann.

Uwe Lübbermann als ‚wohlmeinender Diktator auf Lebenszeit‘

Innerhalb von Premium als Organisation wurde Uwe Lübbermann zum sogenannten ‚wohlmeinender Diktator auf Lebenszeit‘ gewählt, unter anderen auch, weil er als Einzelunternehmer mit seinem Privatvermögen haftet.

„Und daraus ist eine Bezeichnung geworden, zu der ich vor einem halben Jahr mich beworben habe im Kollektiv und diese Bezeichnung ist der ‚wohlmeinende Diktator auf Lebenszeit‘.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 91-93)

„Damit eben die Leute nicht wegrennen, das heißt, man ist a-als dieser ‚wohlmeinende Diktator auf Lebenszeit‘ jemand, der alles dafür tun muss, um nicht zu diktieren. Sondern eben alle Beteiligten mit einbeziehen, moderieren, balancieren, in die gemeinsame Richtung ähm marschieren lassen – lenken kann man nicht mal mehr sagen. Und ich würde das auch ä genauso

formulieren ich bin in dieser Runde der Nicht-Bestimmer.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 100-106)

In dieser Aufgabe übernimmt Uwe Lübbermann die Tätigkeiten des Einbeziehens, Moderierens und Balancierens zwischen den Beteiligten, damit alle in eine gemeinsam Richtung laufen. Diese Aufgaben zählen in die Dimension der *Institutionalisierung von Selbstkritik und Selbstbeobachtung*.

Wenn es um Uwe Lübbermann geht, ist anzumerken, dass in seiner Position auf die *individuelle Reflexivität* (Jain 2011) hingewiesen werden muss. Wenngleich dies nicht Gegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit ist, soll dennoch auf den maßgeblichen Einfluss dieser auf die Organisation Premium hingewiesen werden.

Premium Wiki

Die Dimension des *systematischen Rückgriffs auf Fremdbeobachtung* wird erneut in dem Wiki von Premium deutlich. Dies ist eine Webseite mit Inhalten, die von allen Stakeholdern bearbeitet werden kann. Somit dient das Wiki als Kommunikationsplattform, durch die Inhalte ausgetauscht werden können

„Deshalb ist diese Seite auch bewusst ein Wiki, das von allen Kunden und Beteiligten bearbeitet und erweitert werden kann. Wir wünschen uns außerdem, dass andere Unternehmen die einzelnen Teile oder das ganze System kopieren und dadurch - deshalb kosten die Inhalte nichts.“ (PREMIUM p, 03.03.2013)

Vorträge an Universitäten und Forschungsarbeiten

Ein wichtiges Instrument bei Premium ist das Halten von Vorträgen an Universitäten oder auf Kongressen, damit sich der Gedanke von Premium verbreitet und auf diese Weise potenzielle Mitglieder auf diese Organisation aufmerksam werden. Die Idee dahinter ist jedoch nicht nur das einseitige Vortragen, sondern auch die fokussierte Kommunikation mit den Zuhörern:

„Es ergibt sich auch häufig irgendein Sekundärnutzen, zum Beispiel jemand, der sich mit Ökobilanzierung auskennt oder mit ähm ä mit Gestaltung oder irgendwas schön machen will oder oder also irgendwas kommt dabei immer raus. Und äh es e es ergibt sich häufig auch also jetzt nur an nicht direkt an Unis aber bei Kongressen zum Beispiel ergibt sich auch irgendeine Art von Medienkontakten manchmal, irgendein Redakteur, der etwas hört und dann darüber irgendwann mal irgendetwas schreibt.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 1226-1232)

Auf der anderen Seite wird Premium wird von Studenten erforscht. Diese Forschungs-, Seminar-, Bachelor- und Diplomarbeiten sind öffentlich auf der Homepage von Premium einsehbar und transparent (PREMIUM k, 28.02.2013). Diese Forschungsaktivitäten durch externe Studenten sowie auch der Input der Zuhörer im Rahmen von Vorträgen ist nach Moldaschl (2007b) ein *systematischer Rückbezug auf Fremdbeobachtung*, da Premium ex-

terne Kritiker einbezieht. Die Veröffentlichung der Studienarbeiten auf der Homepage geht einen Schritt weiter und stellt die Dimension des *kommunikativen Bezugs auf Fremdreferenz* dar, da die Studien veröffentlicht werden und für jedermann zugänglich sind. Der vorliegende Projektbericht kann ebenfalls hier eingeordnet werden und so eine reflexive Nutzung der Arbeit durch Premium ermöglichen. Die konsequente Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Forschergruppen kann dadurch als reflexives Verfahren betrachtet werden, welches einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess unterliegt und zu weiteren Institutionen beitragen kann.

„Aber äm ich möchte dann eben auch, dass andere das lesen können, daraus was lernen können und damit weiterarbeiten können – das ist ja das Prinzip Wissenschaft auf den Schultern der der der Früheren und ich will damit auch zeigen, dass wir uns für sowas Zeit nehmen und das auch transparent behandeln mit den Ergebnissen, damit ä zum Beispiel Profs ä sehen, dass wir das machen und somit relativ wissenschaftsnah sind, sodass es dann auch mal möglich ist, einen Gastvortrag zu bekommen, wodurch ich dann wiederum Leute erreichen kann, diese Ideen verbreiten kann, bei denen im Kopf hoffentlich was bewege und eventuell mit Glück ein zwei neue Sprecher und Kollektivistinnen gewinne, die dann wiederum im Ganzen bei der Verbreitung und Weiterentwicklung helfen.“ (Anlage 1 - Interview 2012, Z. 1197-1207)

Zusammenfassend lassen sich durch die Informationen der Homepage von Premium und aus dem Vorab-Interview mit Uwe Lübbermann sieben potenzielle Quellen reflexiver Verfahren bei Premium ermitteln, die sich jeweils einer oder mehrere Dimensionen der institutionellen Reflexivität nach Moldaschl (2007b) zuordnen lassen. Im weiteren Verlauf fiel die Entscheidung, das Kollektiv in den Fokus der Betrachtung zu stellen, da hier, aufgrund der Auseinandersetzung mit den potenziellen Quellen von reflexiven Institutionen, das höchste Potenzial reflexiver Institutionen vermutet wird.

7.2.2 Empirische Untersuchung der Mailingliste

Die Entscheidung für die Analyse des Kollektivs begründet sich weiterhin darauf, dass dieses Organ den Kern der Unternehmung Premium darstellt. Innerhalb des Kollektivs werden alle grundlegenden Entscheidungen für die Gegenwart und Zukunft Premiums getroffen. Das primäre Medium, durch welches die Mitglieder kommunizieren, ist die Mailingliste. Durch diese schriftliche Form der Kommunikation ist es auch Außenstehenden möglich, die Argumentations- und Entscheidungsprozesse weitgehend nachvollziehen zu können.

Wie in Kapitel 7.2.1: Potenzielle Quellen von Reflexivität beschrieben, können bereits bei einer ersten Analyse des Kollektivs mehrere Dimensionen der institutionellen Reflexivität identifiziert werden. Deswegen ist es zunächst nötig, das Kollektiv auf spezifische reflexive Verfahren hin zu untersuchen. Diese sollen durch die Dimensionen reflexiver Verfahren nach

Moldaschl (2005, S. 369 ff.; 2007b, S. 37 ff.) identifiziert werden. Das soll anhand lediglich zweier eng verbundener E-Mail-Verläufe geschehen, dem Verläufen zu den Themen ‚Bier‘ und ‚Alkoholcent‘.

Zuvor noch einige Bemerkungen zu dem E-Mail-Verlauf: Thematisch wird in den E-Mails zunächst über die Produktion und Einführung eines Premium-Bieres gesprochen, welches zum Beginn der Diskussion noch nicht existierte. Im Laufe der Kommunikation werden also Entscheidungen zu den Fragen getroffen, ob überhaupt ein Bier produziert werden soll, die entsprechenden Modalitäten in diesem Zusammenhang, wie auch der Ausgleich für Suchtgefährdete und im Anschluss daran Probleme und Veränderungen des Produktes Bier. Die relevanten 360 E-Mails (bereinigt um Dubletten) wurden im Zeitraum vom 14.07.2007 bis 08.07.2011 versendet. Es beteiligen sich über den gesamten Zeitraum hinweg 51 verschiedene Personen an den Diskussionen, wobei einschränkend zu bemerken ist, dass die Qualität und die Quantität der Beiträge sehr unterschiedlich ist. Unter anderen ist festzuhalten, dass allein 89 E-Mails auf Uwe Lübbermann entfallen, was einen beträchtlichen Anteil von 25 Prozent ausmacht. Desweiteren haben die einmaligen bis dreimaligen Beiträge von diversen Personen zusammen einen Anteil von 14 Prozent. Diese können nicht als aktive Teilnahme gewertet werden, gemessen an der Anzahl der E-Mails, sowie dem zeitlichen Umfang. Dies veranschaulicht Abbildung 7.

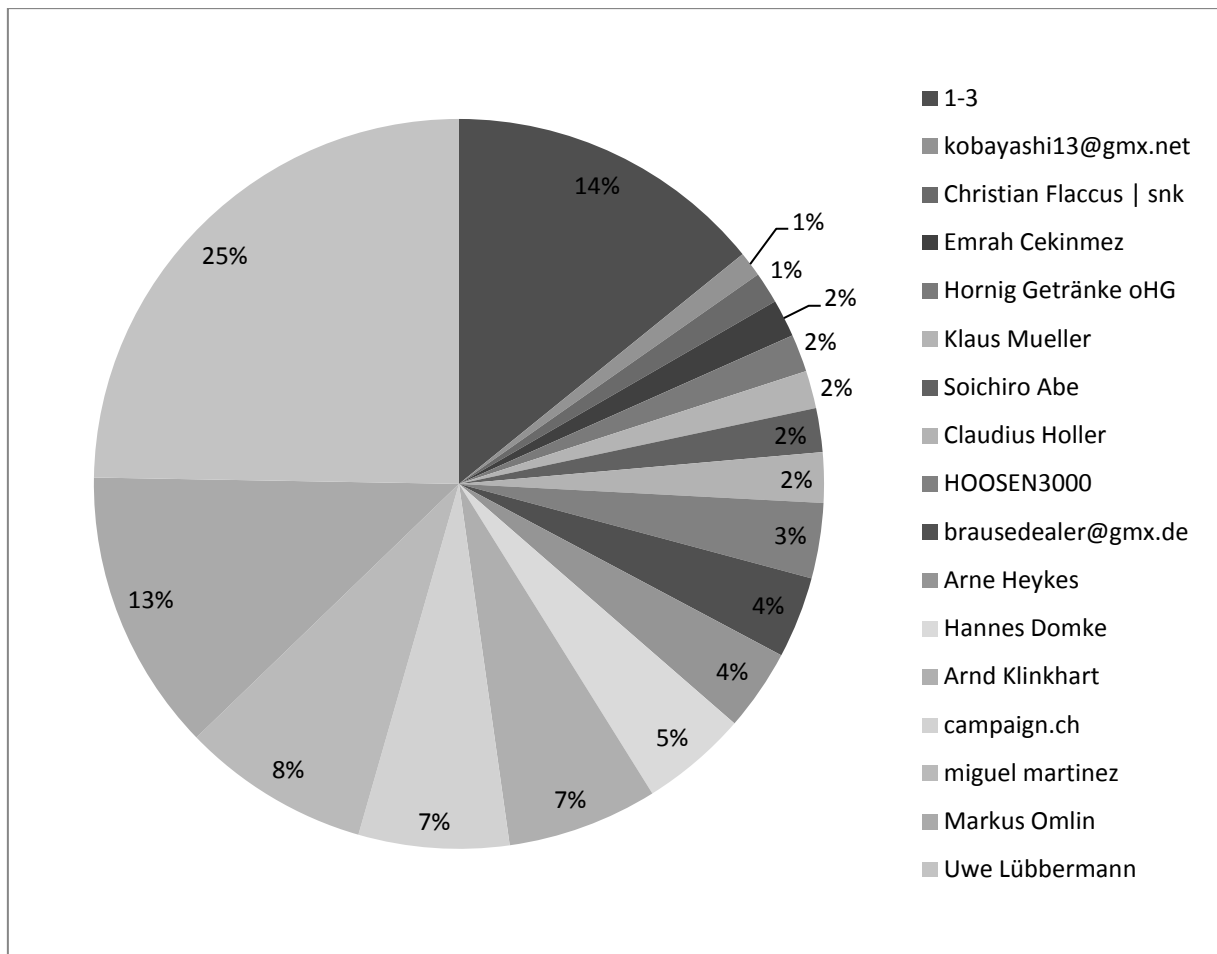


Abbildung 7: E-Mail Anteile der Kommunikatoren

Im Folgenden wird die Umsetzung der Untersuchung dargestellt. Im ersten Untersuchungsschritt des Projektes wurde die inhaltliche Strukturierung nach Mayring (2010, S. 98) angewendet, welche ein deduktives Vorgehen beinhaltet. Dementsprechend wurden zunächst theoriegeleitet, anhand der bereits vorgestellten Dimensionen der institutionellen Reflexivität nach Moldaschl (2005, S. 369 ff.; 2007b, S. 37 ff.), Kategorien für die Analyse gebildet (Anhang 3).

Weiterhin wurde der vorliegende E-Mail-Verlauf auf diese Kategorien hin untersucht sowie passende Aussagen in die jeweilige Kategorie eingeordnet. Anschließend wurden die Aussagen in zwei Schritten generalisiert. Die erste Generalisierungsebene dient zum besseren Verständnis und zur Reduzierung der Aussagen auf ihren Kern. Die zweite Generalisierungsebene stellt das relevante reflexive Verfahren beziehungsweise die reflexive Praktik dar. Folgend wurden die Ergebnisse der einzelnen Kategorien, also die ermittelten reflexiven Verfahren, dargestellt. Durch eine Zusammenfassung der Unterkategorien der ersten Generalisierungsphase wurde somit das jeweilige Verfahren bzw. Praktik in seiner Ausprägung im E-Mail-Verlauf beschrieben und charakterisiert. Die Werte in Klammern hinter den Verfahren

stellt die zugordnete Anzahl E-Mails dar, um eine Relation über die quantitative Bedeutung des jeweiligen Verfahrens für den E-Mail-Verlauf zu vermitteln. In der Auswertung ergab sich nun folgendes Bild (siehe auch Anlage 2).

Kategorie 1.1 Selbstbeobachtung der Organisation

Innerhalb dieser Kategorie konnten sechs reflexive Verfahren identifiziert werden, die im Folgenden skizziert sowie auf ihre Charakteristika und Ausprägungen untersucht werden.

Selbstbeobachtung der Organisation (23): Es werden in der Mailing-Liste unter anderen Statusmeldungen über den aktuellen Stand von Premium veröffentlicht, sodass alle Kollektivmitglieder informiert werden. Weiterhin wird deutlich, dass sowohl die Arbeitsweise der Kollektivisten, als auch die Strukturen (Anfälligkeit für Spionage) und Strategien (bspw. keine Werbung) von Premium kritisch im E-Mail-Verteiler diskutiert werden. Es wird beispielsweise die schleppend voranschreitende Entwicklung von Premium kritisiert oder auch der Verlauf der Diskussionen. Letzteres lenkt die Diskussion zurück auf wesentliche Punkte. Weiterhin werden ebenfalls die Gründe sowie Vor- und Nachteile von daraufhin erfolgenden Veränderungen und Entwicklungen dargestellt, und somit auch zur Diskussion im E-Mail-Verteiler freigegeben. Desweiteren wird auch auf einer Metaebene über die Arbeit von Premium reflektiert. So wird beispielsweise klar, dass nicht nur die produzierten Konsumgüter (Cola, Bier) zu den Produkten von Premium zählen, sondern auch die Organisation und die Arbeitsweise von Premium. Dies wird auch durch das Bewusstsein über gesellschaftliche Verantwortung deutlich.

Selbstkritik der Organisationsmitglieder (9): Innerhalb dieser Praktik lassen sich Hinweise auf die Reflexion der eigenen Person der Kollektivisten finden. Dabei werden Aussagen zur Auswirkung persönlicher Hintergründe auf die Arbeit bei Premium, zur Limitation des eigenen Wissensstandes und zur eigenen Fehlbarkeit getroffen. Auch die persönliche Beziehung zu Premium und die Arbeit innerhalb des Netzwerkes werden thematisiert.

Gegenseitige Kritik unter den Organisationsmitgliedern (6): Die Kritik der Organisationsmitglieder und ihrer Arbeit für Premium ist kein Tabu und wird in dem Mailing-Verteiler thematisiert. Beispiele hierfür sind die mangelnde Aktivität oder Engagement einiger Kollektivisten, sich über aktuelle Entwicklungen bei Premium zu informieren und Premium aktiv voranzubringen. Ebenso wird bemerkt, dass vielen Kollektivisten der Überblick über Premium als Ganzes fehlt.

Interne Kritik der Organisation und der Produkte (29): Die Produktkritik bezieht sich auf bereits bestehende Produkte. Dabei steht vor allen die moralische beziehungsweise verantwortungsvolle Ausgestaltung der Produkte im Vordergrund. So werden die Konsequenzen aus Cola- und Bierkonsum für den Endkunden thematisiert, sowie der Umgang damit bespro-

chen. Wichtig ist hierbei auch die konsequente Einhaltung der Premium-Prinzipien für beide Produkte, sodass nicht nur der ‚Alkoholcent‘ bei dem Premium-Bier verankert ist und für die Alkoholvorsorge verwendet wird, sondern dass auch Tipps zur gesunden Ernährung und Zahngesundheit auf der Premium-Website bereitgestellt werden. Desweiteren wird hier auch die Kritik an der Organisation, beispielsweise der E-Mail-Kommunikation, dem Sprecher-Modell, der Zusammenarbeit mit dem Cola Hersteller (‚Mölle‘), der Koordination von Lieferungen sowie die daraus resultierenden Lösungsvorschläge eingeordnet. Dabei wird deutlich, dass auch eine langjährige, eingespielte Organisation wiederholt hinterfragt und kontrolliert werden muss.

Rückbindung der Vorgehensweise an der Verantwortung von Premium (8): Da die Verantwortung, die Premium bei sich sieht, zu einem großen Teil aus den hergestellten Produkten entspringt, sind diese hier auch thematisch verankert. Die Konsequenzen, die sich aus der Herstellung, dem Transport und der Anwendung des jeweiligen Produktes ergeben, werden sehr ernst genommen. Teilweise war dies auch schon in der ‚internen Kritik der Organisation und der Produkte‘ zu finden, jedoch wird dies an dieser Stelle noch erweitert. Beispielsweise stellen sich hier die Fragen nach der Aufrichtigkeit und Intensität der Verantwortungsübernahme in den jeweiligen Bereiche (z.B. Umwelt, Arbeitsbedingungen) und nach der Vorbildwirkung auf andere Unternehmen. Es wird sogar die Option angesprochen, die Produktion von Bier gänzlich einzustellen.

Diskussion operativer Betriebsentscheidungen (15): Es werden auch Fragen in der Mailing-Liste besprochen, die das operative Tagesgeschäft betreffen. Dabei werden beispielsweise Fragen zu Vertrieb, Preisgestaltung, Produktion oder zum Leergut besprochen. Auch die Verwendung von zur Verfügung stehenden Geldern, wie dem Präventions-Cent oder von Gewinnen, wird hier zur Diskussion gestellt.

Kategorie 1.2: Beobachtung der Umwelt

Kritische Beobachtung von Märkten und Konkurrenz (38): In dem E-Mail-Verlauf zeigt es sich, dass die Konkurrenz und diverse Märkte von den Kollektivmitgliedern beobachtet werden. Es stellt sich beispielsweise heraus, dass es in Deutschland neben den großen Konzernen auch diverse kleine Brauereien gibt, die im Gegensatz zu einem Premium-Bier regional verankert sind. Gegenüber diesen kleinen Brauereien, wie auch gegenüber anderen kleineren Cola-Herstellern, wird ein respektvoller und auch kooperativer, unterstützender Umgang angestrebt (siehe auch Kategorie 2:). Dies äußert sich unter anderen in der Kritik daran, sich auf Kosten anderer gut darzustellen. Somit wird eine gewisse Eigenständigkeit forciert, die sich jedoch durch die Andersartigkeit von Premium begründet, beispielsweise in einem verantwortungsvollen Verhalten (siehe Verantwortung von Premium) oder in einem von der

„großen“ Konkurrenz differenzierten Marketing-Konzept. Es werden auch die Getränkemarkte anderer Länder, wie Dänemark und Schweiz, beobachtet. Dabei wird u.a. im Zusammenhang mit dem Export der Produkte auf nationale Unterschiede eingegangen.

Beobachtung der Endkunden (6): Die (potenziellen) Endkunden werden beobachtet, beispielsweise das regional differenzierte Geschmacksempfinden der Bierkonsumenten oder das Konsumverhalten. Dabei lassen sich statistische Fakten zum Alkoholismus in Deutschland finden. Aber auch national bedingte Interpretationen werden thematisiert.

Kritische Auseinandersetzung mit externen Organisationen (10): Nicht nur die Beobachtung, sondern auch die daraus resultierende Bewertung von externen Organisationen, ist hier zu betrachten. So geraten unter anderen künftige beziehungsweise potenzielle Kooperationspartner in das Blickfeld, wie Suchthilfeeinrichtungen, oder auch Organisationen, von denen gegebenenfalls Reglementierungen zu erwarten sind, wie staatliche Einrichtungen. Aber auch negative Beispiele zur Abgrenzung von Premium geraten in das Blickfeld. Als Beispiel können hier die provokanten Werbeaktionen von PETA angeführt werden.

Hinterfragen der Kooperationspartner (7): Hierunter zählen die Hersteller, Händler, Läden etc. mit denen Premium zusammenarbeitet und die nicht in dem E-Mail-Verteiler vertreten sind. Hierbei werden deren Verhalten und das Verhältnis zu Premium beobachtet, eingeschätzt und es werden, wenn nötig, Konsequenzen daraus gezogen.

Internetressourcen als Informationsquellen nutzen (8): Diese Hauptkategorie soll zeigen, dass das Internet aktiv als Ressource von Informationen zur Entscheidungsfindung herangezogen wird. Hierbei werden verschiedene Quellen herangezogen, die ebenfalls unterschiedliche Perspektiven auf die jeweilige Thematik verkörpern.

Kategorie 2: Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung

Diese Kategorie ist teilweise nur schwer vom Feedback zu trennen, welches in Kategorie 4 eingeordnet wurde. Der Unterschied besteht in erster Linie darin, dass ein Feedback sich explizit mit dem fertigen Produkt auseinandersetzt, Kategorie 2 sich jedoch auf Strukturen und Prozesse bezieht, die erst zu dem fertigen Produkt führen. Die reflexiven Verfahren, welche dieser Kategorie zugeordnet wurden, sind folgendermaßen zu charakterisieren.

Input von Stakeholdern (Händler, Läden, Hersteller) (12): Hierbei werden aktiv Informationen und Rückmeldungen von den Stakeholdern, wie den Händlern, Läden und Herstellern eingeholt, wobei die Kommunikation mit den beiden Erstgenannten in erster Linie durch die Sprecher von Premium geschieht. Thematisch bezieht sich der Input auf Spezifika der jeweiligen Stakeholder, beispielsweise wenn der Bierhersteller über die Bedingungen und Vorgehensweise der Bierherstellung informiert und dafür auch sein Netzwerk nutzt.

Konstruktiver Umgang mit externen Organisationen (29): Als externe Organisationen werden beispielsweise Unternehmen, staatliche Einrichtungen oder Vereine bezeichnet, die, obwohl nicht direkt von Premium abhängig, einen Einfluss auf Premium haben. Hierbei kommen unter anderen Restriktionen zum Tragen, die Premium als Unternehmen auferlegt werden, beispielsweise ein potenzielles, staatliches Werbeverbot für Alkohol oder die Auflagen der Bio-Zertifizierungsstellen für ein Bio-Siegel. Auch der Umgang mit der Konkurrenz spielt hierbei eine Rolle. Premium sieht kleinere Konkurrenten vielmehr als Austauschpartner, mit denen ein reger Austausch gepflegt und sich gegenseitig unterstützt wird, insofern dies erwünscht ist.

Informationen von Externen werden eingeholt (12): Es werden aktiv Informationen von Experten, Organisationen und unbeteiligten Getränke-Händlern eingeholt. In diese Kategorie werden auch die wissenschaftlichen Arbeiten eingeordnet, welche von Premium unterstützt wurden.

Kategorie 3: Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz

In Kategorie 3 wurde lediglich ein reflexives Verfahren ermittelt, die *Informationsweitergabe an die Unternehmensumwelt (18)*. Premium nutzt dabei diverse Plattformen, um aktuelle Entwicklungen und (endgültige) Entscheidungen an die Öffentlichkeit zu tragen: die Premium-Homepage, Vorträge an Universitäten und auf Veranstaltungen, unabhängige Medien und Siegel und Zertifikate. Generell ist es für Premium wichtig, keine push-Werbung²² zu betreiben, sondern die Menschen, welche bereits Interesse an Premium und den damit verbundenen Konzepten haben, durch pull-Werbung²³ zu informieren. Die Sprecher von Premium kommunizieren fortlaufend mit den Händlern und den Läden in ihrer jeweiligen Region und informieren diese.

Kategorie 4: Offene Evaluierung von Handlungsfolgen

Kundenfeedback einholen (16): Direkte Kunden von Premium sind Getränke-Händler und Läden, in denen die Produkte von Premium an den Endkunden verkauft werden. Demnach bezieht sich die Rückmeldung an dieser Stelle auf die Aufnahme in das Sortiment, um die Bewertung des Produktes nach Gesichtspunkten der Absatzbarkeit und letztendlich auch über den konkreten Absatz der Produkte in dem jeweiligen Geschäft.

²² Aktive Verkaufsförderung soll den Konsumenten zum Kauf anregen (vgl. Meffert, H./ Burmann, C./ Kirchgeorg, M. (2008): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente - Praxisbeispiele. 10. Auflage. 2008., Gabler Wiesbaden, S. 593.).

²³ Die Profilierung der Marke, soll so genannt Sogwirkungen entfalten (vgl. Meffert, H./ Burmann, C./ Kirchgeorg, M. (2008): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente - Praxisbeispiele. 10. Auflage. 2008., .Gabler Wiesbaden, S. 593).

Endkundenfeedback wird eingeholt (10): Die Verbraucher werden dazu angehalten, ihr Feedback zu den Produkten an Premium direkt weiterzugeben. Dazu zählt die Rückmeldung über Produktionsfehler, die Bewertung der Produkte, sowie weitere Hinweise zu den Produkten.

Kategorie 5: Akzentuierung von Nichtwissen und der Entwurf alternativer Gegenwart und Zukünfte

In dieser Kategorie wurden zehn reflexive Verfahren identifiziert, welche im Folgenden kurz skizziert werden. Der Thematik des Diskussionsstranges entsprechend, sind die reflexiven Verfahren an dieser Stelle maßgeblich auf die Thematik ‚Bier‘ und ‚Alkohol-Präventions-Cent‘ bezogen. In diesem Sinne ist die Produktion von Bier, unter Berücksichtigung des Alkoholismus-Problems, eine mögliche Zukunftsalternative. Somit bietet der Umgang damit vielfältige Handlungsanstöße für reflexive Verfahren. Welche reflexiven Verfahren letztlich in diesem Zusammenhang genutzt werden, wird sich im Folgenden zeigen.

Bewertung der Zukunftsalternative (ZA) Bier nach Schwierigkeiten (26): Im Kollektiv werden im Vorfeld der Entscheidung vielfältige Schwierigkeiten im Zusammenhang mit einer möglichen Produktion von Bier diskutiert. Diese Schwierigkeiten betreffen in erster Linie die Bedingungen am Biermarkt und damit verbundene Unsicherheiten und Herausforderungen.

Bewertung der ZA Bier nach Passung zum Selbstverständnis der Organisation (11): Hierbei wird diskutiert und sichergestellt, dass die Prinzipien von Premium auch mit der Produktion eines neuen Gutes gewahrt bleiben. Eine grundlegende Frage an dieser Stelle ist, ob die Herstellung von Alkohol die soziale Verantwortung von Premium untergräbt, was grundsätzlich gegen die Produktion von Bier sprechen würde

Beweggründe für die ZA Bier werden offengelegt (14): Die Punkte, die für eine Produktion von Bier sprechen, werden dargelegt. Jedoch sind nicht lediglich persönliche Interessen und Vorlieben von Belang, sondern auch strategische Überlegungen: Es wird beispielsweise eine höhere Unabhängigkeit von dem bisherigen Colahersteller und –abfüller angestrebt, ohne ihm einen Anlass zur Besorgnis zu geben. Ein weiteres Beispiel: Das Bier als alkoholisches Getränk und damit potenzielles Suchtmittel soll demonstrativ verantwortungsvoll eingesetzt werden, um die Prinzipien von Premium (das Betriebssystem) zu verbreiten. Das Bier soll somit die angestrebte Vorbildfunktion Premiums für andere Unternehmen stärken.

Alternative Produktideen (17): Die Herstellung von Bier stellt nicht die einzige Produktidee der Kollektivistinnen dar. Es werden auch weitere Vorschläge eingebracht und diskutiert, wie Hanfmilch, Wein oder Limonade.

Varianten der möglichen Ausgestaltung der ZA Bier (71): An diesen Stellen werden verschiedene Optionen der Ausgestaltung der ZA Bier besprochen. Wichtige Themen sind dabei: Auf welche Art und Weise sowie von wem wird das Bier hergestellt? Wie sollen die Flaschen gestaltet und beschriftet werden? In welcher Beziehung soll das Bier zur Cola stehen – dürfen vorhandene Strukturen und Ressourcen genutzt werden? Auch die Kalkulation des Bierpreises wird diskutiert. Die Einführung eines neuen Produktes hat neben den Auswirkungen auf Premium selbst und die Konsumenten auch Auswirkungen auf die Geschäftspartner, wie Hersteller und Gastronomen. Diese fließen auch in die Überlegungen zur Ausgestaltung der ZA Bier ein.

Umgang mit Alkoholismus-Problematik (59): Die schwerwiegendste Nebenfolge der Produktion von Alkohol ist die potenzielle Alkoholabhängigkeit der Konsumenten. Der Umgang damit und in dem Zusammenhang auch die Einführung eines Präventionscents auf eine Flasche Bier werden sehr ausführlich diskutiert, wie auch die Verwendung dieses Präventionscents.

Verdeutlichen der Ziele der Organisationsentwicklung (8): Ziele bzw. Entwicklungspotenziale von Premium werden in diesem Zusammenhang auch besprochen, beispielsweise eine mögliche Expansion in andere Länder, die Übertragung des Betriebssystems auf weitere Produkte und andere Unternehmen. Grundlegend ist dabei, dass das Unternehmen Premium gefestigt wird und sich auch dahingehend weiterentwickelt, dass es die gesellschaftliche Aufgaben von Unternehmen übernehmen kann, wie zum Beispiel Arbeits- und Ausbildungsplätze zu schaffen.

Persönliche Bewertung durch Organisationsmitglieder (8): Die Kommunikation ist auch geprägt von persönlichen Meinungen, die zumeist unterschwellig anklingen, aber in einigen Fällen auch explizit angesprochen werden. Ohne nähere rationale oder informations- respektive argumentationsgestützte Erläuterungen werden dabei Bewertungen geäußert.

Besprechung des konkreten Vorgehens (15): Nachdem die Entscheidung für ein Premium-Bier gefallen ist, wird das konkrete Vorgehen besprochen. Dabei werden die Schritte bis zum Beginn der Produktion des Bieres sowie die darauffolgenden Schritte der Markteinführung des Produktes besprochen.

Einfordern der Beteiligung der Organisationsmitglieder am Entstehungsprozess (13): Es wird bewusst und aktiv dazu aufgefordert, die eigene Meinung zu äußern und sich an der Diskussion zu beteiligen.

An dieser Stelle sollen die vorangegangenen Ausführungen einmal zusammengefasst werden. In der Analyse des E-Mail-Verteilers wurden anhand von Moldaschls Dimensionen (2005, S. 369 ff.; 2007b, S. 37 ff.) 27 reflexive Verfahren identifiziert, die im Kollektiv Anwen-

derung finden. Dabei wurden für jede Kategorie reflexive Verfahren identifiziert, wobei die Kategorien 1 und 5 am häufigsten vertreten sind, was Anhang 4: Verfahrenszuordnung nach Kategorien veranschaulicht.

Die Nutzung von Verfahren der Kategorie 5 kann unter anderen der Thematik der E-Mail-Verläufe zugeschrieben werden, da ein Großteil der Kommunikation in dem Zeitraum verankert ist, in welchem Premium-Bier und der Präventionscent noch nicht am Markt existierten. Demnach wurde ein erheblicher Teil der Verläufe als zukunftsorientiert eingestuft. Die Kategorie 1 gibt im Gegensatz dazu einen Hinweis auf eine relativ stabile Ausprägung von Selbstkritik und Selbstbeobachtung, welches an weiteren E-Mail-Verläufen bestätigt werden sollte. Innerhalb der Kategorie 1 ist festzuhalten, dass Anstöße für reflexive Verfahren bezüglich der Selbstbeobachtung und Selbstkritik in erster Linie durch die Kommunikatoren selbstreferentiell (90 Stellen im E-Mail-Verlauf zu Kategorie 1.1) initiiert werden. Erst in zweiter Linie geschieht dies in Referenz zur Umwelt (Kategorie 1.2: 69 Stellen). Inwiefern die Kategorien 2 bis 4 in anderen E-Mail-Strängen vorhanden sind, muss eine umfangreichere Analyse klären.

8 Zusammenfassung und Kritik

Aufbauend auf den vorliegenden Erkenntnissen aus Theorie und Empirie konnten offene Fragen identifiziert werden, die im Handlungsbedarf betrachtet sind. Anschließend wird auf die Gütekriterien der qualitativen Forschung verwiesen, welche dieser Forschungsarbeit zu Grunde gelegt wurden. Abschließend werden Einschränkungen im Rahmen der Forschungsarbeit kritisch betrachtet.

Handlungsbedarf

Die Annahme von einer entsprechend hohen Anzahl an potenziell reflexiven Verfahren innerhalb von Premium wurde bestätigt. Gerade der Einsatz dieser muss unter Erwägungen von Effizienz und Effektivität angeglichen werden. Die Mailingliste kann als reflexive Institution im Sinne der vorliegenden Arbeitsdefinition eines reflexiven Verfahrens identifiziert werden. Dies schließt die Annahme ein, dass reflexive Institutionen weit gefasst verstanden werden können und die Beispiele nach Moldaschl (2007b, S. 38) nicht eine abschließende Aufzählung der Verfahren bedeutet. Ihr Einsatz und ihre Verankerung sind jedoch vom Verständnis der Beteiligten Organisationsmitglieder stark abhängig.

Die Mailingliste selbst wird als Verfahren begriffen, welches einer reflexiven Behandlung bedarf, dies verdeutlicht der Betreff mit der Konnotation ‚E-Mail-Kommunikation‘. Sie selbst wird also einer Frage der Begründung nach unterzogen. Die Abgrenzung ist daher schwierig so-

weit eine reflexive Institution gleichzeitig einer Verfahrensbegründung beziehungsweise Prüfung unterzogen werden soll. Dies beinhaltet eine offene Frage nach der Möglichkeit einer Selbstbegründung, welches durchaus auf der Ebene der individuellen Reflexivität zu vertiefen ist. Zudem zeigt dies gleichermaßen die Schwierigkeiten der Abgrenzung der Begrifflichkeiten im Rahmen der Betrachtung der institutionellen Reflexivität.

Der Geschäftsführer kommt innerhalb der Mailingliste einer herausgehobenen Stellung als Moderator und Initiator von Kommunikationen zu, welches auch anhand des 30 prozentigen Kommunikationsanteils während des Kommunikationsverlaufes zwischen 2003 und 2011. Kein anderer Kommunikator erfüllt eine derartige Beteiligung, welches als hoher Einflussgrad auf die Kommunikation zu subsumieren wäre.

Beispielsweise für den Betreff ‚Bier‘ galt eine einmalige Ansprache im Jahr 2005 durch einen anderen Kommunikator unter dem Begriff ‚Pils‘ im Betreff, aber erst im Jahr 2007 wurde dieser Betreff durch den Geschäftsführer erneut initiiert und der Kommunikationsstrang zwischen mehreren Kommunikatoren wurde verstärkend initiiert. Eingeschränkt wird diese Betrachtung, dadurch dass sich bestimmte Kommunikatoren einmalig beteiligten (siehe hierzu Kapitel 7: Datenauswertung; 7.2.: Premium und institutionelle Reflexivität).

Die Gründe für ein ‚Austreten aus der Kommunikation‘ sollten ermittelt werden, um ein tieferes Verständnis für eine Aktivität in der Mailingliste zu etablieren. ‚Inaktivierte Kommunikatoren‘²⁴ und die ‚Inaktive Kommunikatoren‘²⁵, für eine Beteiligung zu erreichen, sollte den Fokus zukünftiger Maßnahmen bilden. Ein solches Aktivieren kann über die Mailingliste erfolgen. Sinnvoll erscheinen persönliche Gespräche, in welchen die Gründe für eine inaktive oder inaktivierte Rolle innerhalb der Mailingliste erörtert werden können. Weitere Optionen für eine erhöhte Aktivität und Diversität von verschiedenen Kommunikatoren und Informationen zu erreichen, wäre einerseits die Nutzung der Mailingliste zu verändern und ebenso eine Verteilung der moderierenden Tätigkeit durch andere Kommunikatoren zu forcieren.

Mit dem Postulat nach dem Einfluss individueller Reflexivität des Geschäftsführers auf die Mailingliste als reflexive Institution, geht die Forderung nach einer vertiefenden Betrachtung der individuellen Reflexivität als entscheidendes Kriterium für Premium einher und bedarf weiterer Forschung in diesem Bereich. Dies geht ebenfalls mit der Forderung einer wissenschaftlichen Betrachtung des Einflusses von individueller Reflexivität innerhalb des Kollektivs (im Sinne aller Kollektivisten) und deren Wirkungseffekte auf die institutionelle Reflexivität der Organisation, sowie auf die Rückwirkung der individuellen Reflexivität, einher. Die Betrachtung des Umfangs von Reflexivität erfordert die Relation der verschiedenen Verfahren zueinander und deren Inter- und Intrawirken. Mit der Intrawirkung ist die Möglichkeit verbun-

²⁴ Kommunikatoren, die sich einmalig an einem Kommunikationsverlauf beteiligen.

²⁵ Kommunikatoren, die sich nicht an einem Kommunikationsverlauf beteiligen.

den, dass eine reflexive Institution nach sich selbst, im Sinne eines angewandten Verfahrens, fragen kann. Ein Beispiel dafür wäre die Mailingliste. Die Selbstanwendung basiert dann auf den individuellen Momenten der Kommunikatoren, die diese in Frage stellen.

Die Ergänzung der bisherigen Erkenntnisse könnte durch weitere E-Mail-Stränge an Substanz gewinnen und eine vertiefende Betrachtungsweise des potenziell reflexiven Verfahrens, der Mailingliste, ermöglichen. Weiterhin müssten die potenziell reflexiven Verfahren auf ihren reflexiven Einsatz und Einfluss untersucht werden, welche im Rahmen der Untersuchung innerhalb der Organisation identifiziert werden konnten. Dies könnte beispielsweise mit Interviews mehrerer Kollektivist*innen angestrebt werden. Einschränkend wirkt dabei der Einfluss der Veränderung der Einstellung mit Rückbezug zu bestimmten Thematiken (vgl. Staehle 1991, S. 158 ff.).

Gütekriterien

Obwohl sich die qualitative Forschung Vorwürfe mangelnder Überprüfbarkeit der Ergebnisse ausgesetzt sieht, muss sie regelgeleitet und theoriegeleitet vollzogen werden (vgl. Mayring 2002, S. 7 ff.).

„Die sozialwissenschaftliche Methodenlehre teilt die Gütekriterien ein in Maße der Reliabilität (Zuverlässigkeit) als der »Stabilität und Genauigkeit der Messung sowie der Konstanz der Messbedingungen« (Friedrichs 1973, S. 102) und in Maße der Validität (Gültigkeit), die sich darauf beziehen, »ob das angemessen wird, was gemessen werden sollte« (Friedrichs 1973, S. 100).“ (Mayring 2010, S. 116)

Derartige Kriterien halten sowohl Lamnek (2010), Flick (2010) und Przyborski/ Wohlrab-Sahr (2010, S. 163 f. für Transkriptionen und S. 353 ff.) für wichtig. Jedoch sehen sich die Gütekriterien der qualitativen Forschung der Frage nach ihrer Anwendbarkeit ausgesetzt (vgl. Flick 2010, S. 507 ff. und Lamnek 2010, S. 127 ff.). Deshalb verweist Mayring auf qualitativen Gütekriterien, welche der Methode angemessen sind. Demnach ist der erste Punkt die *Verfahrensdokumentation*, welche eine detaillierte Darlegung des Forschungsprozesses für dessen Nachvollziehbarkeit fordert (vgl. Mayring 2002, S. 140 ff.). Daher wurden die einzelnen Schritte und Verfahrensinstrumente zusätzlich zur Dokumentation innerhalb dieser Forschungsarbeit auch explizit in den Anhängen und Anlagen dargelegt, um diesem Kriterium gerecht zu werden.

Die *argumentative Interpretationsabsicherung* als zweites Gütekriterium erfordert von den Forschern ein adäquates Vorverständnis, um die Deutungen theoriegeleitet vornehmen und Brüche erklären zu können (vgl. ebd.). Ein derartiges Vorverständnis kann jedoch nicht durch den Forscher beziehungsweise die Forscher selbst bestätigt oder widerlegt werden, sondern sollte von einem Experten der entsprechend Forschungsrichtung als profund erklärt werden.

Die *Regelgeleitetheit* als drittes Gütekriterium erfordert Offenheit gegenüber Untersuchungsgegenstand und die Möglichkeit der Modifikation der Analyseschritte; sie impliziert Verfahrensregeln, die durch die Forschenden darzulegen sind (vgl. Mayring 2002, S. 145 f.). Indem diese Verfahrensregeln explizit gemacht werden, zum Beispiel innerhalb des Berichts und anhand von Anhängen sowie Anlagen, kann dieses Gütekriterium ebenfalls bestätigt werden.

Mayring (2002, S. 146 f.) führt als viertes Kriterium die *Nähe zum Gegenstand* aus, welches sich an der Alltagssituation der beforschten Subjekte orientieren soll. Durch die Implikation von Interview und Mailingliste, ist eine solche Nähe gegeben. Zusätzlich wurden die Betreffe nach den Konnotationen der Kommunikatoren gewählt, einerseits nach deren Vergabe von Betreffen andererseits nach dem Inhalt der E-Mails. Diese Konnotationsvergabe entspricht diesem Kriterium, da dies die Alltagssprache der Beforschten reflektiert (Mayring 2010, u. a. auf S. 11 ff., S. 34 f. und S. 49 ff.).

Da auf eine *kommunikative Validierung* verzichtet wurde, kann eine Rückkopplung zu dem Untersuchungsgegenstand mit Bezug auf Analyseergebnisse, als Absicherung der Rekonstruktion der subjektiven Bedeutungen, nicht validiert werden. Nach dem Verständnis von Steinke (2012, S. 320) müsste es den Beforschten zur Evaluation vorgelegt werden. Dies kann ausschließlich mit dem Geschäftsführer erfolgen, während ca. 50 weitere Kommunikatoren dieses E-Mail-Stranges aus dieser Validierung ausgeschlossen sind. Begründet wird dies mit der alternierenden Mailingliste, welche einer permanenten Aktualisierung unterzogen wird. Das Ein- und Austreten von Kommunikatoren kann damit als Ausdruck der Inanspruchnahme ihrer Persönlichkeitsrechte gelten²⁶. Kommunikatoren, die inaktiv oder ausgetreten sind, können beziehungsweise dürften nicht kontaktiert werden, da dies ihre Persönlichkeitsrechte hinsichtlich der Verwendung ihrer E-Mail-Adressen²⁷ verletzen würde. Austritte aus der Mailingliste kann mit der Verweigerung zur Verwendung der Daten (durch zum Beispiel nachträgliches Kontaktieren) im rechtlichen Sinne gleichgesetzt werden.

Durch die *Triangulation*, als sechstes Gütekriterium nach Mayring (2002, S. 147 f.), wurden unterschiedliche Lösungswege genutzt, um verschiedene Perspektiven aufzuzeigen. Es wurde eine Datentriangulation mit Interview und Mailingliste durchgeführt. Nach Mayring (2002, S. 147 f.) kann ebenso eine Triangulation mit Interpretationen, Methoden und Theorieansätzen sinnvoll sein. Durch den Einsatz von fünf Forschenden ist ebenfalls eine For-

²⁶ Siehe hierzu auch Ausführungen in der juristischen Literatur zu Grundrechten und Fallproblematiken; u. a. „Wirtschaftsverfassungs- und Wirtschaftsverwaltungsrecht: Eine systematische Einführung anhand von Grundfällen“ von Werner Frotscher und Urs Kramer (4. Auflage, 2008), Beck Juristischer Verlag oder „Grundrechte in der Fallprüfung: Schutzbereich – Eingriff – Verfassungsrechtliche Rechtfertigung“ von Daniela Winkler (2010), C. F. Müller Verlag.

²⁷ Grundrechttekollision zwischen den Persönlichkeitsrechten der Kommunikatoren (Verwendung der E-Mail-Adressen als persönliche Daten abgeleitet aus dem Grundrecht Artikel 2 I GG) und den Rechten der Forschung und Wissenschaft (Grundrecht Artikel 5 III S. 1 GG: Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.)

schertriangulation hinsichtlich der Datenauswertung gegeben. Die Wichtigkeit der Triangulation ist auf S. 8, Kapitel 1.5: Das Forschungsdesign, anhand der Nennung mehrerer Autoren verdeutlicht. Damit konnten vier Gütekriterien in der vorliegenden Arbeit realisiert werden.

Limitationen

Nach den Erkenntnissen der Gütekriterien qualitativer Forschung konnte aufgrund der Persönlichkeitsrechte der Kommunikatoren keine kommunikative Validierung stattfinden mit Ausnahme der Rückkopplung zu Uwe Lübbermann selbst. Ein weiteres Gütekriterium der argumentativen Interpretationsabsicherung, welches unter anderen die argumentative Begründung für das Setzen von Regeln beinhaltet (Mayring 2002, S. 145), wird von Forschern selbst vorgenommen. Inwiefern die verwendeten Regeln verständlich und nachvollziehbar sind, kann von externen Wissenschaftlern, welche der Forschungsrichtung entstammen, aber den Forschungsprozess selbst nicht begleitet haben, besser beurteilt werden.

In der vorliegenden Forschungsarbeit wurde ausschließlich die Organisation Premium betrachtet. Es können somit keine grundsätzlichen Verallgemeinerungen für andere Organisationen getroffen werden. Dies lässt begrenzte Aussagen über Produktivgenossenschaften und Reflexivität im Allgemeinen zu.

Bei der Untersuchung der institutionellen Reflexivität nach Moldaschl (2005, 2007b) wurde eine reflexive Institution, ausgewählt wurde die Mailingliste, expliziter dargestellt. Für weitere Aussagen müssten alle identifizierten, potenziell-reflexive Institutionen von Premium nach den Schritten der Operationalisierung von Moldaschl (2005, 2007b) untersucht werden.

Im Zusammenhang mit der Mailingliste wurden zwei E-Mailverläufe (‚Bier‘ und ‚Alkoholcent‘) untersucht und nicht alle vorhandenen 14.082 E-Mails, die einen sehr großen Untersuchungskorpus darstellen. Dies stellt somit nur einen kleinen Ausschnitt der tatsächlichen E-Mailverläufe dar und limitiert Rückschlüsse hinsichtlich der Reflexivität.

Die Betreffe, die auf den Konnotationen der Kollektivisten gründen, sind schwierig gegeneinander abgrenzbar, da sie auch aus anderen E-Mail-Strängen hervorgehen, wie am Beispiel der gewählten Betreffe ‚Bier‘ und ‚Alkoholcent‘. Diese Verflechtung gestaltet sich hinsichtlich der Bestimmung geeigneter, qualitativer Vorgehensweisen schwierig. Zu betonen ist dahingehend auch die Diversität der Betreffe, die durch die Kommunikatoren als Ausgangspunkt gesetzt wurden. Diese wurden im zweiten Schritt anhand der E-Mail-Inhalte auf eine neue Ebene gehoben, welche dem Inhalt nach einen geänderten Betreff erhielt. Die enge Verknüpfung der einzelnen Betreffe zueinander bewirkt die Verbindung auszugsweiser Einsichten und Interpretationen über die Reflexivität von Premium.

Die vorliegenden Ergebnisse wurden anschließend nicht an die Aussagen der Organisationsmitglieder rückgebunden, welches der kommunikativen Validierung hätte dienen sollen. Dies erfolgte im Anschluss an die vorliegende Forschungsarbeit mit Bezug auf den Kommunikator Uwe Lübbermann. Andere teilnehmenden Kommunikatoren wurden aus den benannten Gründen nicht rückgebunden.

Eine weitere Limitation dieser Forschungsarbeit stellt die Untersuchung der Organisation auf die institutionelle Reflexivität dar. Es ist jedoch, wie in der Theorie bereits herausgearbeitet, notwendig auch die individuelle Reflexivität einzelner Organisationsmitglieder zu betrachten. Vor allem Uwe Lübbermann als zentrales Mitglied könnte ein Untersuchungsobjekt zukünftiger Forschungsarbeit hinsichtlich individueller Reflexivität sein. Kommunikatoren, die eine aktive Rolle innerhalb der Mailingliste darstellen, könnten ebenfalls als Untersuchungsobjekte dienen.

Kritisch zu betrachten ist die Definition des Begriffs Kollektiv bei Premium. Hierzu trifft Uwe Lübbermann im Interview unterschiedliche Aussagen. Es sind demnach die Teilnehmenden in der Mailingliste (Anlage 1: Transkription des Interviews, Z. 43 f.; Z. 1083 ff.; Z. 1095), auf der anderen Seite bezeichnet er alle Beteiligten, auch die Endkunden und Lieferanten als Kollektiv (Anlage 1: Transkription des Interviews, Z. 879 f.). Dadurch ist die Belegung von Konnotationen durch die Mitglieder teilweise schwierig qualitativ darzulegen, abzugrenzen und zu definieren. Diese Begrifflichkeiten, die auf Konnotationen des Kollektivs zurückzuführen sind, sind folglich nicht nur für die Forscher schwierig abzugrenzen, sondern unterliegen ebenfalls einer wechselnden Definition der Beforschten. Dies schränkt Aussagen der qualitativen Inhaltsanalyse mit Bezug auf die Lebenswelten der Untersuchten und der Verwendung von Konnotationen aus dem Forschungsfeld ein, wenngleich dies dem Gütekriterium *Nähe zum Gegenstand* entspricht.

Abschließend gibt ein Fazit das Resümee dieser Arbeit wieder und verdeutlicht die Wichtigkeit der Forschungsaktivität im Rahmen der Reflexivität. Der Ausblick zeigt eine zukünftige Forschungstendenz und damit potenziell, zukünftige Forschungsproblematiken auf.

9 Fazit und Ausblick

Ausgangspunkt der Untersuchung der institutionellen Reflexivität Premiums bildete das empirische Material, das Interview mit dem Geschäftsführer Uwe Lübbermann und die Mailingliste, welche auf die Dokumente der Betreffe ‚Bier‘ und ‚Alkoholcent‘ zurückgegriffen wurde. Eine Diversität an potenziell reflexiv genutzten Verfahren, wie zum Beispiel Reflexivität als Konzept der Selbstreferenz, beziehungsweise selbstkritischen, dezentrierten Betrachtung

(vgl. Moldaschl 2010, S. 3 f.), findet in der Organisationsform der Produktivgenossenschaft von Premium statt und expliziert die Besonderheiten des Falles.

Nach dem Verständnis von Manfred Moldaschl (2010, S. 4 f.) erfordert Reflexivität eine Dezentrierung der egozentrischen Perspektive, welches in der Mailingliste durch Einbezug vieler ‚Kollektivisten‘ beziehungsweise Stakeholder realisiert wird. Die Ergänzung der Sichtweise des Einzelunternehmers Uwe Lübbermanns basiert folglich auf der direkten Mailingkommunikation, welches einen Perspektivenreichtum impliziert. Nach Kramer (2008, S. 6) fokussieren Produktivgenossenschaften außerökonomische Ziele, wie beispielsweise Solidarität, Gemeinschaftlichkeit und Selbstverwirklichung, was sich, diesem Verständnis nach, auch in der Mailingliste durch den gemeinschaftlichen und offenen Charakter der Kommunikation darstellt.

Institutionalisierungen sind dabei das Ergebnis typisierten und typisierenden Handelns (vgl. Berger/ Luckmann 1977, S. 58). Die Mailingliste kann unter beidem subsumiert werden, da sie zum einen ein Ergebnis einer Institutionalisierung darstellt, zum anderen einen permanenten, durch Kommunikation vorangebrachten Prozess gleichzusetzen ist. Mit Institutionalisierung ist die gezielte Schaffung von Institutionen, welche Entscheidungen beobachten und evaluieren, professionalisieren und kritisieren gemeint (vgl. Moldaschl 2006, S. 17). Die Mailingliste ist als solche gleichzeitig Entscheidungsinstrument des Kollektives (Anhang 1: Transkription des Interviews, Z. 409-411) und kann daher als Institution Premiums betrachtet werden. Sie dient ebenfalls der Reflexivität im Unternehmen, da Praktiken, unter anderen auch sie selbst, durch die Kollektivisten reflektiert werden. Die Selbstanwendung kommt beispielsweise in circa zwei Prozent der gesamten Mailingliste vor, während 0,4 Prozent je Betreff arithmetische ermittelt wurden²⁸. Diese quantitative Betrachtung der Selbstanwendung, wurde jedoch durch Moldaschl (2007b, S. 40) selbst nicht vorgeschlagen, sondern vielmehr wird der Grad der Selbstanwendung im zweiten Schritt dem qualitativen Paradigma zugeordnet. Dabei dient die Mailingliste allen Kollektivisten die Teilhabe an der Mailingliste haben. Eine vertiefende Betrachtung der Selbstanwendung bestimmter Praktiken könnte ebenfalls einen Ausgangspunkt zukünftiger Forschung in diesem Bereich darstellen.

Die Dokumente, die der Mailingliste entstammen, sind dabei als protokollierte Verhaltensbeobachtungen zu verstehen, welche dem Alltagsgeschehen des sozialen Aggregates ‚Premium‘ entnommen sind. Durch die selektive Betrachtung der Betreffe ‚Bier‘ und ‚Alkoholcent‘ kann die Fallgeschichte hinsichtlich dieser Thematiken zu Grunde gelegt werden. Dieses Vorgehen entspricht der Beschreibung von Lamnek (2010, S. 285) die Historie von Handlungsmus-

²⁸ (14.082 E-Mails geteilt durch die Anzahl der Betreffe [224]) multipliziert mit 100 und geteilt durch die Gesamtanzahl an E-Mails (14.082), ergibt das arithmetische Mittel von 0,4 Prozent je Betreff.

tern zu ergründen. Durch den Einbezug verschiedenen Datenmaterials und der alternierenden Vorgehensweise, konnte der Forderung der Triangulation hinsichtlich Datenmaterials und Forscher entsprochen werden, welches gleichfalls die Vielschichtigkeit der Fallbetrachtung berücksichtigt.

Unter der Annahme, dass die Mailingliste als Verfahren institutioneller Reflexivität verstanden wird, erfüllt sie nach Hallenleben/ Jain (2012, S. 7 f.) die Einbeziehung kritischer Meinungen (Anlage 1: Transkription des Interviews, Z. 124; Z. 127 f.) und kann damit in den organisationalen Lernprozess einfließen und Reflexivität artikuliert sich im Sprechen der Subjekte (vgl. Moldaschl 2011a, S. 2), welches aus der Alltagssituation der Beforschten zu identifizieren ist.

Mit Hilfe dieser Mailingliste werden andere Perspektiven, beispielsweise von Wissenschaftlern involviert, wenngleich diese Kommunikatoren nicht Teilhaber oder aktives Mitglied der Organisation sein müssen. Derartige Perspektiven werden entsprechend von der Organisation aufgenommen, verarbeitet zum Beispiel in einem Entscheidungsprozess, und können dann einerseits zu Institutionalisierungen beziehungsweise Deinstitutionalisierungen führen und andererseits als Idee scheitern. Entscheidend kann ebenfalls die individuelle Reflexivität von Uwe Lübbermann sein, da sein Kommunikationsaufkommen 30 Prozent der gesamten Mailingliste ausmacht. Als Organisator, Initiator und Moderator bestimmter Praktiken der Organisation scheint daher die Untersuchung seiner Rolle innerhalb der reflexiven Institutionalisierung sowie der reflexiven Institutionen als solche ein zu fokussierender Aspekt zukünftiger Forschung zu sein. Dies sollte erweitert werden durch die Intra- und Interwirkungen der einzelnen reflexiven Institutionen, wie am Beispiel der Mailingliste dieses Wirken verdeutlicht wurde.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Abgrenzung Organisationslernen, Wissensmanagement und institutionelle Reflexivität nach Moldaschl (2004, S. 12 f.)	74
Anhang 2: Interviewleitfaden	75
Anhang 3: Kategorien und Ankerbeispiele	76
Anhang 4: Verfahrenszuordnung nach Kategorien.....	80

Anhang

Anhang 1: Abgrenzung Organisationslernen, Wissensmanagement und institutionelle Reflexivität nach Moldaschl (2004, S. 12 f.)

	<i>Organisations-lernen</i>	<i>Wissensmanagement</i>	<i>Institutionelle Reflexivität</i>
Gegenstand	Prozeduren	Inhalte	Prozeduren
Leitbegriff	Lernen	Wissen	Selbstkritik
Beobachtungsebene	individuell & institutionell	individuell, institutionell	institutionell; (individuell)
Begriffe System/Handeln	Identität oder Analogie von Individual- und Aggregatbegriffen	Identität oder Analogie von Individual- und Aggregatbegriffen	Differenz von Individual- und Aggregatbegriffen
Kriterien	Change Adaption, Adaptionen-fähigkeit	Wissensgenerierung, -nutzung, -verteilung, -speicherung	Dekonstruktion von Routinen, Regeln, Plänen, Institutionalisierungen
Wirkprinzip	Partizipation	Management	Diskurs, Irritation, Kritik
Perspektive	Organisation von Wandel	Verwertung impliziten Wissens	Ermöglichung von Wandel Entdeckung der Wirkungen impliziten Bewusstseins

Anhang 2: Interviewleitfaden

Leitfadeninterview Uwe Lübbermann 07.07.2012

Leitfrage (Erzählaufforderung) Check, Memo für Nachfragen – nur stellen wenn nicht von allein angesprochen

I. Premium und das Kollektiv

Beschreibe Premium aus deiner Sicht.

Beschreibe das Kollektiv.

Wer genau ist im Kollektiv? Struktur, Partner, Lieferanten, Hersteller)

II. Persönliche Beziehung (Bindung) zu Premium

Welche Rolle nimmst du innerhalb von Premium ein? informeller Führer?
Einzelunternehmer

Wie siehst du dich selbst innerhalb des Kollektivs? informeller Führer?
Einzelunternehmer

Wie bist du zu dem Kollektiv gekommen? Motivation

III. Kommunikation und Entscheidungsfindung

Wie kommuniziert ihr miteinander? E-Mail, Meetings

Wie läuft die Konsensfindung bei euch ab? 100 Prozent Konsens, Prozess

Gibt es Meinungsführer oder themenbezogene Experten?

Werden immer alle Mitglieder einbezogen? Gibt es unterschiedliche Entscheidungen? Was gibt es für Entscheidungen?

Wie geht ihr mit unterschiedlichen Meinungen um? (Vielfalt)

Gibt es bestimmte Lösungstaktiken im Streitfall?

Wie siehst du deine Rolle im Entscheidungsprozess?

Kam es schon mal zu einer Entscheidung, der du kritisch gegenüber standst?

Anhang 3: Kategorien und Ankerbeispiele

Kategorie 1: „Institutionalisierung von Selbstkritik und Selbstbeobachtung“

Die erste Kategorie bezieht sich nach Moldaschl (2005, S. 369 ff.) auf die Organisation selbst und inwiefern Selbstkritik und Selbstbeobachtungen institutionalisiert sind. Diese Dimension ist nach Moldaschl (2005, S. 370) betriebswirtschaftlich meist in den Leitungsgremien zu finden, ebenso im erweiterten strategischen Controlling. Beispielhaft kann hierfür die Balance Scorecard aufgeführt werden. Diese Kategorie beinhaltet alle intern geschaffenen Funktionen und Abteilungen, wie die Organisationentwicklung, das Inhouse Consulting, kontinuierlicher Verbesserungsprozess oder Think Tanks unter anderen, die Selbstbeobachtung und Selbstkritik ermöglichen. Die Kategorie wird unterteilt in 1.1: Selbstkritik und Selbstbeobachtung ausgelöst durch die Vorgänge in der Organisation selbst und in 1.2: Selbstkritik und Selbstbeobachtung im Bezug auf die passive Unternehmensumwelt, zum Beispiel in Form des Benchmarkings oder einer Marktanalyse, um eine Abgrenzung zur zweiten Kategorie zu schaffen.

Ankerbeispiele zu Kategorie 1.1:

- T. 1, Z. 115-116: „bisher ist premium ziemlich schlecht, was die normalen aufgaben von unternehmen in der gesellschaft angeht: sichere arbeitsplätze anbieten und ausbilden.“
- T. 1, Z. 1561-1564: „hier lesen nämlich auch leute mit, die wir nur einmal getroffen haben, die sprecher sein wollten, nie was taten, aber für andere biere arbeiten und evtl nicht alles mitlesen müssen“
- T. 1, Z. 1576: „die arbeit sollte beim bier (auch meinerseits) etwas professioneller werden“

Ankerbeispiele zu Kategorie 1.2:

- T. 1, Z. 327-328: „hier im süden gibt es in jedem 2. kaff eine "besondere" kleine brauerei die ihr eigenes rezept hat“
- T. 2, Z. 21-24: „wir treten da also in einen markt ein, in dem wir den großen wie inbev und carlsberg wohl gerne einen kleinen teil des umsatzes wegnehmen, aber evtl auch mit marken und leuten im wettbewerb stehen die es eigentlich auch nur gut meinen.“
- T. 2, Z. 991-993: „wiki beschreibt pils als " untergäriges Lagerbier mit starkem Hopfenaroma und höchstens 12,5 Prozent Stammwürzegehalt““

Kategorie 2: „Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung“

Die zweite Analysekategorie bezieht sich verstärkt auf die Aktionen und Reaktionen der Unternehmensumwelt sowie deren Einfluss auf die Organisation. Genauer gesagt stehen nach Moldaschl (2005, S. 370 f.) äußere aktive Einwirkungen auf die Organisation und der Um-

gang der Organisation damit, also Aspekte, die in die organisationalen Prozesse einfließen, für die institutionelle Reflexivität im Vordergrund. Es kann somit von der aktiven Umwelt als Einwirkung auf die Organisation gesprochen werden. Dies wird auch Beobachtung zweiter Ordnung genannt (Moldaschl 2007b, S. 39). Die derzeit populärste Einflussmöglichkeit von Fremdbeobachtung ist laut Moldaschl (2005, S. 370) die Organisations- und Unternehmensberatung. Aber auch die Auswertung von Kundenreklamationen, die Kooperation mit Kritikern, externen Beratern oder wechselseitige Hospitationen sind Teil der Fremdbeobachtungen, auf die Rückgriff genommen wird. Wichtig ist hierbei, dass die Organisation eine aktive Bereitschaft zeigt, Umwelteinflüsse aufzunehmen und in strategische und operationale Überlegungen einfließen zu lassen. Dies wird auch als Umweltsensibilität beschrieben (Moldaschl 2007b, S. 39).

Ankerbeispiele:

- T. 1, Z. 2017-2020: „da war ich ebenfalls gestern, also bei urban in der klosterbrauerei weißenohe und seinem abfüller kaisers in neuhaus. die brauerei ist ziemlich beeindruckend, ich hab eine menge über die strukturen, bier und bio gelernt“
- T. 1, Z. 2048-2050: „klärung, ob wir "bioland" auf dem etikett und der webseite schreiben dürfen. das bier genügt zwar den anforderungen, aber bioland besteht normalerweise darauf dass man auch ihr logo auf der flasche abbildet.“
- T. 2, Z. 2357-2361: „ich war heute bei der "großen haburger 18" in berlin, das ist die integrativ esuchtberatung der caritas mögliche unterstützung von seiten premiums geredet die den veraltenden restbestand bücher von premium bekommen haben und sich darüber sehr gefreut haben“

Kategorie 3: „Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz“

Diese Kategorie führt die vorherige Kategorie ‚Institutionalisierung von Selbstkritik und Selbstbeobachtung‘ weiter aus und beschreibt konkrete Praktiken der Organisation im Umgang mit den Ergebnissen der Fremdbeobachtung (Moldaschl 2007b, S. 39). Jedoch steht hierbei nicht der organisationsinterne Umgang mit den Informationen im Fokus, sondern ob und inwiefern die Ergebnisse und Folgen der Auseinandersetzung mit der Umwelt auch wiederum nach außen getragen werden. Hier können Techniken und Berichtspraktiken wie das freiwillige Reporting oder Umweltreports und Corporate Social Reporting zum Einsatz kommen. Weiterhin zählt die „von außen geforderte Rechenschaftslegung eines Unternehmens (Accountability)“ (Moldaschl 2007b, S. 39) hinzu.

Ankerbeispiele:

- T. 1, Z. 63-65: „zum premium-betriebssystem [...]hatten wir mal öffentlich im blog versprochen, dass jede/r das nutzen darf, solange er/sie sein produkt nach premium-prinzipien regelt.“

- T. 1, Z. 3313-3314: „könnten zb der brand eins und utopia.de gegenüber konkreter werden was wir machen [...]“
- T. 2, Z. 3051-3053: „einer der mitbegründer des projekts bearbeitet gerade seine unileitung, damit uwe demnächst mal in ein institut eingeladen wird um dann dort eine vorlesung zu geben“

Kategorie 4: „Offene Evaluierung von Handlungsfolgen“

Die vierte Analyse­kategorie bezieht sich nach den Ausführungen von Moldaschl (2007b, S. 39) auf die planvolle Auseinandersetzung mit den Auswirkungen sowie den (unbeabsichtigten) Nebenfolgen von organisationalen Aktivitäten jeglicher Art. Dafür sind alle gängigen Evaluationsmethoden denkbar, die nicht lediglich vorher festgelegte Messgrößen betrachten, denn die Aktivitäten einer Organisation wirken sich oft nicht nur auf Gewinnspannen und Umsatzgrößen etc. aus, sondern ebenfalls auf sogenannte weiche Faktoren wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter oder die Loyalität der Kunden. Demnach werden beispielsweise Befragungen diverser Stakeholder in diese Kategorie eingeordnet, da bedingt durch deren unterschiedliche Perspektiven auch nicht antizipierte Nebenfolgen für die Stakeholder aufgedeckt werden können. Weitere Verfahren zur offenen Evaluierung von Handlungsfolgen nach Moldaschl (2007b, S. 38) können unternehmensinterne Reviews und Lessons Learned sein.

Ankerbeispiele:

- T. 1, Z. 1979-1981: „arnds schwester hatte vor zwei wochen eine flasche mit leicht bitterem geschmack erwischt. andere flaschen aus der kiste waren einwandfrei. wir haben hin und her gerätelt, wie das sein kann“
- T. 2, Z. 270-272: „Aber um auf dem boden zu bleiben: Trotzdem finden wir: ausprobieren, schauen, was die leute dazu meinen, ob getrunken wird[...]Und weiterdiskutieren.“

Kategorie 5: „Akzentuierung von Nichtwissen und der Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte“

Die fünfte Kategorie beinhaltet alle Aktionen einer Organisation, die dazu dienen, einen planvollen Umgang mit Unwissenheit zu ermöglichen. Dieses Nichtwissen bezieht sich auf die in der Gegenwart vorhandenen verschiedenartigen Handlungsalternativen (Moldaschl 2005, S. 372), die es abzuwägen gilt. Jedoch besteht die Schwierigkeit hierbei im Besonderen in der gezielten Analyse der tatsächlichen Auswirkungen der potenziellen organisationalen Aktivitäten in der Zukunft, also auch der Nebenfolgen, sodass eine möglichst umfangreiche Vorstellung alternativer Zukünfte entsteht. Eine solche prospektive Wirkungsanalyse kann durch den Einbezug diverser Perspektiven unterstützt werden, weswegen Moldaschl (2005, S. 372) auch beispielsweise „systematische Aufgaben-, Funktions-, Abteilungs- und Betriebswechsel“, sowie Innovationszirkel und die Anwendung von Kreativitätstechniken und Think Tanks (Moldaschl 2007b, S. 40) als reflexive Verfahren dieser Kategorie ansieht.

Ankerbeispiele:

- T. 1, Z. 72: „aber warum überhaupt [Premium-Bier, T.M.], welche gedanken stecken dahinter?“
- T. 1, Z. 222-223: „Daher könnte ich mich auch mit einem Premium-Bier überhaupt nicht identifizieren. Und deshalb wäre ich da auch überhaupt nicht dabei.“
- T. 1, Z. 471-473: „Limo? Also welche zum Durst löschen, mit wenig Zusätzen, möglichst natürlich und bloß nicht zu Süß.“

Anhang 4: Verfahrenszuordnung nach Kategorien

<i>Kategorie 1</i>	<i>Kategorie 2</i>	<i>Kategorie 3</i>	<i>Kategorie 4</i>	<i>Kategorie 5</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbeobachtung der Organisation • Selbstkritik der Organisationsmitglieder • Gegenseitige Kritik unter den Organisationsmitgliedern • Interne Kritik der Organisation und der Produkte • Rückbindung der Vorgehensweise an der Verantwortung von Premium • Diskussion operativer Betriebsentscheidungen • Kritische Beobachtung von Märkten und Konkurrenz • Beobachtung der Endkunden • Kritische Auseinandersetzung von externen Organisationen • Hinterfragen der Kooperationspartner • Internetressourcen als Informationsquellen nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Input von Stakeholdern (Händler, Läden, Hersteller) • konstruktiver Umgang mit externen Organisationen • Informationen von Externen werden eingeholt 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsweitergabe an die Unternehmensumwelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenfeedback einholen • Endkundenfeedback wird eingeholt 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung der Zukunftsalternative (ZA) Bier nach Schwierigkeiten • Bewertung der ZA Bier nach Passung zum Selbstverständnis der Organisation • Beweggründe für die ZA Bier werden offengelegt • Alternative Produktideen • Varianten der möglichen Ausgestaltung der ZA Bier • Umgang mit Alkoholismus-Problematik • Verdeutlichen der Ziele der Organisationsentwicklung • Persönliche Bewertung durch Organisationsmitglieder • Besprechung des konkreten Vorgehens • Einfordern der Beteiligung der Organisationsmitglieder am Entstehungsprozess

Anlagenverzeichnis

- Anlage 1 Transkription des Interviews
- Anlage 2 Generalisierung und Kategorisierung der Mailingliste am Beispiel ‚Bier‘
 und ‚Alkoholcent‘
- Anlage 3 E-Mail-Verlauf zur ‚Bier‘ und ‚Alkoholcent‘

Literaturverzeichnis

Monographien / Bände

- Arndt, H.-W./ Rudolf, W. (2003): Öffentliches Recht. Aufl. 14. München: Verlag Franz Vahlen.
- Balderjahn, I./ Mennicken, C./ Berger, M./ Minx, E. (1996): Neuprodukt-Marketing - Ein phasenintegrierendes und methodengestütztes Konzept. In: von Ahsen, A./ Czenskowsky, T. (Hrsg.): Marketing und Marktforschung - Entwicklungen, Erweiterungen und Schnittstellen im nationalen und internationalen Kontext. Festschrift zum 66. Geburtstag von Prof. Dr. Manfred Hüttner. (S. 299-317). Hamburg.
- Berger, P. L./ Luckmann, T. (1977): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. (S. 1-20; S. 49-98) (Orig. 1969). Frankfurt am Main: Fischer.
- Croissant, A. (2006): Regierungssysteme und Demokratietypen. In: Lauth, H.-J.: Vergleichende Regierungslehre - Eine Einführung. Band 2. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Diekmann, A. (2012): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Aufl. 6. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dülfer, E. (1984): Betriebswirtschaftslehre der Kooperative. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Engelhardt, W.W. (1963): Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften. In: Karrenberg, A. : Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. S. 439–460, Berlin: Duncker & Humblot.
- Ernst, S. (2010): Prozessorientierte Methoden in der Arbeits- und Organisationsforschung – Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Flieger, B. (1996): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation – Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen. Marburg: Metropolis Verlag.
- Flick, U. (2010): Qualitative Sozialforschung. Aufl. 3. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (2012a): Konstruktivismus. In: Flick, U./ von Kardoff, E./ Steinke, I.: Qualitative Forschung – Eine Einführung. Aufl. 9. (S. 150-164). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (2012b): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick, U./ von Kardoff, E./ Steinke, I.: Qualitative Forschung – Eine Einführung. Aufl. 9. (S. 309-318). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Aufl. 4. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Heider, F. (2008): Selbstverwaltete Betriebe in Deutschland. In: Roth, R./ Rucht, D. (Hrsg.): Die sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945 - Ein Handbuch. (S. 513-526). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hopf, C. (2012): Qualitative Interviews – Ein Überblick. In: Flick, U./ von Kardoff, E./ Steinke, I.: Qualitative Forschung – Eine Einführung. Aufl. 9. (S. 309-318). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Kallmeyer, W./ Schütze, F. (1976): Konversationsanalyse. In: Studium Linguistik H.1. (S. 1-28). Kronberg: Scriptor.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. Aufl. 5. Weinheim/ Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Aufl. 5. Weinheim/ Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2008): Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In: Mayring, P./Gläser-Zikuda, M.: Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse. Aufl. 2. Weinheim/ Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. Aufl. 11. Weinheim/ Basel: Beltz.
- Meffert H./ Burmann, C./ Kirchgeorg, M. (2008): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 10. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Moldaschl, M. (2005): Institutionelle Reflexivität: Zur Analyse von „Change“ im Bermuda-Dreieck von Modernisierungs-, Organisations- und Interventionstheorie. In: Faust, M./ Funder, M./ Moldaschl, M.: Die „Organisation“ der Arbeit. (S. 355-382). München: Rainer Hampp Verlag.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities – Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Schreyögg, G./ Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz, Managementforschung. Bd. 16. Wiesbaden: Gabler.
- Moldaschl, M. (2007a): Innovationsfähigkeit. In: Ludwig, J./ Moldaschl, M./ Schmauder, M./ Schmierl, K. (Hrsg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. (S. 135-146). München: Rainer Hampp Verlag.

- Moldaschl, M. (2011b): Warum Gazellen nachts nicht leuchten – Eine evolutorische Theorie der Unternehmeng statt normativer Modelle des Kompetenzmanagements. In: Barthel, E./ Hanft, A./ Hasebrook, J. (Hrsg.): Integriertes Kompetenzmanagement. (S. 15-51). Münster: Waxmann.
- Oppenheimer, F. (1896): Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage. Berlin: Deutsches Verlagshaus.
- Przyborski, A./ Wohlrab-Sahr, M. (2010): Qualitative Sozialforschung. Aufl. 3. München: Oldenbourg.
- Staehele, W. H. (1991): Management - Eine verhaltenwissenschaftliche Perspektive. Aufl. 6. München: Vahlen.
- Steinke, I. (2012): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U./ von Kardoff, E./ Steinke, I.: Qualitative Forschung – Eine Einführung. Aufl. 9. (S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Süß, S. (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten – Diversity Management in Deutschland. München: Rainer Hampp Verlag.
- Titscher, S. / Meyer, M./ Mayrhofer, W. (2008): Organisationsanalyse – Konzepte und Methoden. Wien: Facultas.

Zeitschriften / Zeitungen / Artikel / Paper

- Crossan, M. M./ Lane, H. W./ White, R. E. (1999): An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. In: The Academy of Management Review. Vol. 24, No. 3, S. 522-537.
- Flieger, B. (2001): Betriebliche Formen gemeindenaher ökologischer Versorgung - Working Paper. In: Papers der Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. No. P01-510, S. 13-15.
- Foster, J. F. (1981): The Papers of J. Fagg Foster. In: Journal of Economic. Issue 15, No. 4, S. 857-1012.
- Jain, A. K. (2011): Spiegelungen der Reflexivität - Deflexive Gegenpole und die reflexive Methode der Organanalyse. Version/Aktualisierungsdatum: 25/05/2012.

- Hallensleben, T./ Jain, A. K. (2012): "Wir müssen hier sehr schnell konstruieren": Diskurs und institutionelle Reflexivität, Lehrstuhlpapiere, Professur für Innovationsforschung und Nachhaltiges Ressourcenmanagement, Chemnitz, No. 3/2012.
- Hodgson, G. M. (2006): What Are Institutions?. In: Journal of Economic Issues, Vol. XL No. 1.
- Kramer, J. W. (2003): Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform. In: Wismarer Diskussionspapiere, Heft 04, S. 4-23.
- Kramer, J. W. (2008): Produktivgenossenschaften: Utopische Idee oder realistische Perspektive, In: Wismarer Diskussionspapiere Heft 12, S. 1-32.
- Klemisch, H./ Vogt, W. (2012): Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. In: WISO Diskurs, Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik Friedrich-Ebert-Stiftung, November 2012.
- Moldaschl, M. (2004): Institutionelle Reflexivität. Chemnitz.
- Moldaschl, M. (2007b): Veränderungsrhetorik und Wettbewahren – Indikatoren für die Fähigkeit von Organisationen sich zu erneuern. In: Organisationsentwicklung, 16. Jg., 4. Ausgabe.
- Moldaschl, M. (2010): Was ist Reflexivität?. Chemnitz.
- Moldaschl, M. (2011a): Innovationsfähigkeit - Empirische Befunde zur Rolle reflexiver Verfahren. Chemnitz.
- Neumann, M. (1973): Konflikt- oder Harmonietheorie der Genossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Band 23, S. 59-60.
- Searle, J. R. (2005): What is an institution?. In: Journal of Institutional Economics. Vol. 1, Issue 01, S. 1-22.

Internet-Quellen

- Interessengruppe Premium (2013): Interessengruppe Premium [<http://www.ipremium.de/startseite.htm>], Zugriff am 11.02.2013.
- PREMIUM a (2013): PREMIUM – Herzlich Willkommen ... [<http://www.premium-cola.de>], Zugriff am 11.02.2013.
- PREMIUM b (2013): PREMIUM – Geschichte [<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/system-geschichte>], Zugriff am 11.02.2013.

PREMIUM c (2013): PREMIUM – Einleitung [<http://www.premium-cola.de/limo/frohlunder>], Zugriff am 11.02.2013.

PREMIUM d (2013): PREMIUM – Premium-Kaffee? [<https://www.premium-cola.de/kaffee>], Zugriff am 28.02.2013.

PREMIUM e (2013): PREMIUM – Liste aller PREMIUM Lokale, Händler und Sprecher Adressen [<http://www.premium-cola.de/kontakte/listen-adressen>], Zugriff am 28.02.2013.

PREMIUM f (2013): PREMIUM – Kollektiv? [<https://www.premium-cola.de/kollektiv>], Zugriff am 28.02.2013.

PREMIUM g (2013): PREMIUM – Betriebssystem [<https://www.premium-cola.de/betriebssystem/159-premium-betriebssystem>], Zugriff am 28.02.2013.

PREMIUM h (2013): PREMIUM – 08. Modul „Arbeit gehört entlohnt“ [<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/228-modul-arbeit-gehoert-entlohnt>], Zugriff am 02.03.2013.

PREMIUM i (2013): PREMIUM – 03. Modul „Konsensdemokratie“ [<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/190-modul-konsensdemokratie>], Zugriff am 02.03.2013.

PREMIUM j (2013): PREMIUM – Mitmachen [<https://www.premium-cola.de/kollektiv/mitmachen>], Zugriff am 03.03.2013.

PREMIUM k (2013): PREMIUM – Wissenschaft [<https://www.premium-cola.de/betriebssystem/wissenschaft>], Zugriff am 28.02.2013.

PREMIUM l (2013): PREMIUM – Jobs [<https://www.premium-cola.de/kollektiv/jobs>], Zugriff am 03.03.2013.

PREMIUM m (2013): PREMIUM – Beirat [<https://www.premium-cola.de/kontakte/beirat>], Zugriff am 28.02.2013.

PREMIUM n (2013): PREMIUM – Ökologie [<https://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekologie>], Zugriff am 11.03.2013.

PREMIUM o (2013): PREMIUM – 02. Modul „Kollektiv“ [<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/189-modul-kollektiv>], Zugriff am 03.03.2013.

PREMIUM p (2013): PremiumWiki [<http://wiki.premium-cola.de/index.php?title=Hauptseite>], Zugriff am 03.03.2013.

PREMIUM q (2013): PREMIUM – 01. Modul „Kein Gewinn“ [<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/247-modul-kein-gewinn>], Zugriff am 27.04.2013.

Reichel, Richard (2012): Sind Genossenschaften die besseren Kapitalisten?, Inwiefern ist genossenschaftliches Wirtschaften „anderes Wirtschaften“?

[<http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/300312/reichel.pdf>], Zugriff am 27.04.2013.