

# **Masterarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades

*„Master of Arts“*

## **Commons aus organisationstheoretischer Sicht. Eine Untersuchung grundlegender Gestaltungsfaktoren.**

Vorgelegt von:

**Caroline Frumert**

Matrikelnummer: 15210072

Fachbereich Nachhaltige Wirtschaft

Studiengang: „Nachhaltiges Tourismusmanagement“  
der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)

Erstgutachterin: Prof. Dr. Claudia Brözel  
Zweitgutachterin: Dr. Alexandra Palzkill-Vorbeck

Berlin, 31.03.2018

## **Zusammenfassung**

Die vorliegende Arbeit behandelt *Commons* – Gemeingüter und ihre organisationale Verwaltung. Aus einer organisationstheoretischen Sicht wird Organisation aus einem allgemeinen und einem Commons-spezifischen Blickwinkel betrachtet. Dazu dient einerseits die Darstellung betriebswirtschaftlicher Faktoren der Produktion, andererseits die Untersuchung derjenigen Faktoren, die für die Gestaltung von Commons-Organisationen relevant sind.

Insbesondere werden daher Aspekte der instrumentellen Organisation betrachtet, die der Organisation ihre Struktur verleihen und interne Prozesse regeln. Dies geschieht aus dem Grund, da bei Commons-Organisationen die Selbstorganisation vorherrschend ist und alle Beteiligten einen unmittelbaren Einfluss auf bspw. die Regelfindung haben.

Um den Kontext, in dem Organisationen in Deutschland stattfinden, zu betrachten werden außerdem der gesellschaftliche Rahmen, rechtliche Normierungen und historische Zusammenhänge betrachtet. Die Arbeit soll dem wissenschaftlichen Verständnis von Commons aus einer organisationstheoretischen Sicht dienen. Da die Commons keiner allgemeingültigen Theorie unterliegen, wird in dieser Arbeit das konzeptionelle Verständnis der Organisation von Commons dargelegt werden. Um ein genaueres Bild über die mögliche Gestaltung eines solchen Commons zu erlangen, werden Praxisbeispiele bestehender Organisationen herangezogen. Sie werden aufgrund ihrer internen Gestaltung und die dazu verwendeten Faktoren auf Parallelen zu Commons-Organisation hin untersucht. Damit wird geprüft, ob es sich bei den betrachteten Organisationen um Commons-Organisationen handelt.

***Abstract***

*This work discusses commons – commonly owned resources – from an organizational perspective. It will examine general aspects of organizations from a traditional perspective. Moreover, the possible framework of creating and organizing an organization based on key aspects of Commons will be analyzed. There will be a special emphasis on the factors which build an organization such as labour, leadership, resources etc..*

*Alongside the introduction of the basic ideas of Commons, there will be an abstract of the societal framework organizations are embedded in.*

*To compare classical organizations from Commons organizations main aspects of the instrumental organization are taken under consideration, that is because commons work self-organized, free of positional hierarchies and often decentralized which distinguishes them from other organizational institutions.*

*To give a practical insight into organization and self organization three cases will be presented. Core aspects of the instrumental organization of Commons will be compared to the surveyed organizations, in order to evaluate whether their particular organization can be seen as a Commons organization.*

**Inhalt**

Zusammenfassung	I
Abstract	II
Inhalt	III
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Vorwort	IX
1. Einleitung	1
2. Organisation	3
2.1 Einleitung - Organisation	3
2.2 Der Organisationsbegriff	4
2.3 Faktoren der Organisation	6
2.3.1 Produktivfaktoren nach Gutenberg	7
2.3.2 Produktionsfaktoren nach Heinen	8
2.3.3 Gestaltungsfaktoren	9
3. Rechtliche Rahmenbedingungen der Organisation	11
3.1 Eigentum	11
3.2 Arbeit in der Organisation	12
3.3 Markt und Staat	13
4. Commons – Eine Einleitung	16
4.1 Commons – Ein Begriff	19
4.2 Commons – Wo wir sie finden	20
4.3 Commons als Organisation	21
5. Fallbeispiele	22
5.1 Methodik	23
5.2 Fallbeispiel 1– Youvo	24
5.2.1 Tätigkeitsfeld	24
5.2.2 Youvo – die Organisation	25
5.2.3 Vision und Ziele	25
5.2.4 Identität – Wer ist Youvo?	26
5.2.5 Gestaltungsfaktoren der Organisation	26
5.2.6 Gestaltungsfaktoren – Youvo	26
5.3 Ökofrost	27
5.3.1 Tätigkeitsfeld	27

5.3.2 Ökofrost – Die Organisation	28
5.3.3 Vision und Ziele	29
5.3.4 Identität – Wer ist Ökofrost?	29
5.3.5 Gestaltungsfaktoren – Ökofrost	30
5.4 Premium	30
5.4.1 Tätigkeitsfeld	31
5.4.2 Premium – die Organisation	31
5.4.3 Vision und Ziele	32
5.4.4 Identität – Wer ist Premium?	32
5.4.5 Gestaltungsfaktoren – Premium	33
5.5 Zusammenfassung	34
6. Klassische Organisationslehre	34
6.1 Kapitalismus: Was ist das?	34
6.2 Historische Entwicklung des Kapitalismus	35
6.3 Fremdorganisation	36
6.4 Der Wandel der Arbeitswelt	38
6.5 Menschenbilder in der Wirtschaft	39
6.5.1 Führung	40
6.5.2 Hierarchie	41
7. Commons – eine Vertiefung	42
7.1 Commons und Zivilgesellschaft	43
7.2 Dritter Sektor und Produktion	44
7.2.1 Prosum – Ansatz	45
7.2.2 Peer Produktion	46
7.2.3 Copy-Left und Open Source	47
7.3 Wie lassen sich Commons rechtlich gestalten?	48
7.4 Commons als Organisation	49
7.4.1 Arbeit	49
7.4.2 Selbstorganisation	51
7.4.3 Commoning	53
7.4.4 Mensch und Bedürfnisse	56
7.4.5 Wissen und Ressourcen	57
7.4.6 Gestaltungsfaktoren der Commons	59
7.4.7 Was ist eine Commons-Organisation?	61
8. Instrumentelle Faktoren der Fallbeispiele	62
8.1 Youvo	62

	V
8.2 Ökofrost	66
8.3 Premium	71
8.4 Ergebnis: Commons-Organisation in der Praxis	75
8.4.2 Ökofrost – als Commons-Organisation?	76
8.4.3 Premium – als Commons-Organisation?	77
9. Zusammenfassung und Fazit	79
Anhänge	XI
Quellenverzeichnis	XII
Verzeichnis der GesprächspartnerInnen	XXI
Ehrenwörtliche Erklärung	XXII

**Abkürzungsverzeichnis**

B2B	<i>Business to Business</i> , Geschäftspartnerschaftliche Beziehungen
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
cc	<i>Carbon-Copy</i> , Kopie einer Email
HTML	<i>Hypertext Markup Language</i> , Hypertext-Auszeichnungssprache
http	<i>Hypertext Transfer Protocol</i> , Hypertext-Übertragungsprotokoll
IT	Informationstechnik
OT	<i>Off-Topic</i> , fernab des Gesprächthemas
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> , Suchmaschinenoptimierung

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Kooperation schafft Gemeinschaft.	18
Abbildung 2: Ressource, Gemeinschaft, Regelwerk.	18
Abbildung 3: Leitbild Ökofrost. Gemeinwohlbericht 2016, S.8.	29
Abbildung 4: Holakratie Ökofrost. Gemeinwohlbericht 2016, S. 15.	67

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:Produktive Faktoren nach E. Gutenberg, 1983.	7
Tabelle 2: Produktionsfaktoren nach E. Heinen, 1970.	8
Tabelle 3: Youvo. Kerndaten.	24
Tabelle 4: Ökofrost. Kerndaten.	27
Tabelle 5: Premium. Kerndaten.	31
Tabelle 6: Gestaltungsfaktoren der Commons-Organisation.	60
Tabelle 7: Gewinn-und Commons-Logik.	61
Tabelle 8: Wirkungsmessung Youvo. Jahresbericht 2016, S.9.	65

## **Vorwort**

Möchten wir eine nachhaltige Wirtschaftsweise vorantreiben, dann müssen wir nicht nur den Blick auf staatliche Einrichtungen und internationale Staatenbündnisse richten. Werden diese oftmals dazu angehalten den großen Problemen des Anthropozäns entgegenzutreten, werden privatwirtschaftliche Organisationen und die Zivilgesellschaft oftmals von ihrer Verantwortung, Veränderungen voranzutreiben, befreit. Dabei liegt gerade bei selbstständigen Organisationen viel Potenzial innovative Prozesse anzustoßen und neue Richtungen einzuschlagen. Organisationen und die Zivilgesellschaft verfügen über eine Flexibilität, die Anpassungen an neue Voraussetzungen ermöglicht und dabei eine eigene Dynamik in der Gesellschaft hervorrufen kann. Dies funktioniert allerdings nur dann, wenn sich die Art und Weise wie Prozesse und Entscheidungsfindungen innerhalb der Organisation gestaltet sind, an moderne Vorstellungen des Miteinanders anpassen. Dies kann gelingen, wenn Diversität auf vielerlei Ebenen (persönlicher und professioneller Hintergrund, politische Einstellung etc.) gewährleistet ist und die Möglichkeit auf Mitsprache und vor allem Mitbestimmung besteht. Wenn sich die Gestaltung von Organisation an demokratischen Werten orientiert, kann auch gesamtgesellschaftlich mehr Demokratie herrschen. Gerade weil viele Menschen Teil einer Organisation sind, müssen hier Grundsteine für eigenverantwortliches Handeln gelegt werden. Denn ein Individuum kann nur dann das Ausmaß seiner Handlung abschätzen, wenn es dazu angehalten ist, die Verantwortung für eigene Entscheidungen zu tragen. Wenn wir, in den Organisationen, seien es Schulen, Unternehmen, Behörden etc., die wir selbst durch unsere Teilnahme daran bilden, mit Weitblick unserer eigenes Tuen gestalten, können wir eine Sorgfalt für die Ressourcen, die Menschen und die Umwelt entwickeln, die wir durch Organisation nachhaltig beeinflussen.

Aus diesem Grund betrachtet die vorliegende Arbeit einen organisationalen Ansatz, der einerseits traditionelle Ursprünge hat, andererseits aber gerade durch die Errungenschaften der Digitalisierung neue Möglichkeiten der Teilnahme, der Gestaltung und der Fortentwicklung unserer Gesellschaft bietet. Gerade aufgrund von Megatrends, wie dem rasanten Anstieg der Bevölkerungszahlen und der zunehmende Individualisierung, können Überlegungen zu neuen Organisationsformen den Diskurs zur Gesellschaft von Morgen nur bereichern.

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich für das *Empowerment* von Frau Prof. Dr. Brözel bedanken, die wie keine andere Lehrperson eigenständiges Denken, kritisches Hinterfragen und selbstbestimmte Lehre fördert und befürwortet.

Ich bedanke mich außerdem bei den Mitwirkenden von *Ökofrost, Premium* und *Youvo*, die durch ihren freundlichen und offenen Gedankenaustausch meinen Blick auf das Verständnis von Organisation erweitert haben und mir jeweils ihre ganz eigene Motivation, in ihrer Organisation mitzuwirken, aufzeigten.

Außerdem vielen Dank für die Unterstützung in der Zweitbetreuung an Frau Dr. Palzkill-Vorbeck.

Einen weiteren Dank richte ich an meinen Mann, der mir stets den Rücken freihält, damit ich die Dinge tun kann die mich bereichern.

Eine kleine Anmerkung zum Schluss: In der Arbeit wird der herkömmliche Sprachgebrauch im Zuge geschlechterbewusster Sprache modifiziert. Bei Pluralformen kommt es daher zur Verwendung des hochgestellten „-Innen“. Singularformen werden zudem innerhalb von Veranschaulichungen prinzipiell in weiblicher Form aufgeführt. Z.B.: die Arbeitgeberin. Dies dient nicht etwa dem Ausschluss des Maskulinen in der Sprache, sondern soll lediglich bewusst das Weibliche betonen. Dies geschieht aus dem Grund, dass gerade in der Wirtschaft Frauen noch immer unterrepräsentiert sind und in der Annahme, dass die Sprache die Welt, wie wir sie verstehen, beeinflusst und umgekehrt.

*Caroline Frumert*

Berlin, 31.03.2018

## 1. Einleitung

Menschen kooperieren in vielen Bereichen des zivilen und beruflichen Lebens. Diese Kooperationen können zur Organisation führen. Nämlich dann, wenn sich Menschen gemeinsam dauerhaft und zweckorientiert einer Sache widmen. Je nachdem, ob es sich um eine informelle Interessensgruppe oder eine formale Institution handelt, ob sich der Zweck der Organisation um den Austausch der Mitglieder oder aber die Herstellung einer Ware dreht, unterscheidet sich die Art und Weise der Organisation. Neben dem gemeinschaftlich verfolgten Ziel unterscheiden sich Organisationen auch durch ihre äußeren Bedingungen, die z.B. von der staatlichen Organisation abhängen.

Diese Arbeit betrachtet verschiedene Theorien von Organisation und analysiert sie in einem übergeordneten Kontext. Eine bestimmte Form der Organisation genießt in diesem Werk besondere Aufmerksamkeit – das *Commons*.

Seitdem Elinor Ostrom 2009 für ihre Forschung zu Commons als erste Frau den Wirtschaftsnobelpreis erhielt, steigt das allgemeine Interesse an der Art, Gemeinressourcen zu verwalten. Commons wurden daher in den letzten Jahren verstärkt in ihren verschiedenen traditionellen und modernen Ausprägungen untersucht. Werden oftmals soziologische Aspekte bei der Erforschung der Commons betrachtet, soll diese Arbeit dazu dienen, Commons im organisationstheoretischen Kontext darzustellen. Dieser Schritt soll organisationale Bedingungen der Commons erläutern und sie als Organisationsform der Betriebswirtschaft zugänglich machen. Die vorliegende Arbeit dient dem wissenschaftlichen Diskurs über Gemeingüter und deren Organisation. Bislang fehlt eine einheitliche Theorie der Commons, daher werden Commons in dieser Arbeit durch den Blickwinkel der Organisationstheorie ergänzt. Dabei soll das organisationales Konzept der Commons verständlich und abstrahiert erläutert werden.

Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit die Selbstorganisation als wesentlicher Bestandteil der Commons betrachtet. Diese Anschauung lässt einen differenzierten Blick auf die Gestaltung von fremdorganisierten und selbstorganisierten Organisationen zu. Um das wissenschaftliche Verständnis der Commons im betriebswirtschaftlichen Kontext zu erweitern, wird sich die vorliegende Arbeit, neben den Grundzügen von Commons als Organisation, außerdem mit den *Faktoren* der Organisation beschäftigen. Es soll untersucht werden, welche Bestandteile Organisation ausmachen. Dies dient dazu, die Faktoren der Commons herauszuarbeiten, um ihre Gestaltung betrachten zu können.

Ein weiterer Teil der Arbeit befasst sich mit Praxisbeispielen. Anhand von empirischer Sozialforschung werden drei Organisationen in ihrer Art und Weise, Organisation zu gestalten, betrachtet. Die Fallbeispiele sollen auf ihre grundlegenden Tätigkeiten und die dazu dienlichen Organisationsfaktoren hin analysiert werden. Es wird betrachtet, ob die untersuchten Organisationen selbstorganisiert arbeiten und wie sich diese Arbeit gestaltet. Dies dient dem allgemeinen

Verständnis aktueller Organisationen.

Darüber hinaus soll aufgrund erworbener Erkenntnisse über die jeweilige Organisationsform geklärt werden, ob es sich bei den jeweiligen Fallbeispielen um Commons handelt und welche Gründe dafürsprechen.

Grundlegendes Ziel der vorliegenden Arbeit ist das organisationale Konzept von Commons zu erläutern und Organisation anhand von Praxisbeispielen zu veranschaulichen. Dies soll zum Erkenntnisgewinn über Commons aus einer organisationstheoretischen Sichtweise dienen und das Gestaltungskonzept der Commons einrahmen.

Dazu wird in Kapitel 2 der grundlegende Gegenstand der Organisationstheorie einleitend betrachtet und das allgemeine Verständnis der Faktoren der Organisation erläutert. Mit den Rahmenbedingungen der Organisation beschäftigt sich Kapitel 3, um den Kontext in dem Organisation stattfindet zu verdeutlichen. Hier wird insbesondere auf rechtliche Aspekte eingegangen, die interne und externe Vorgaben für Organisationen beinhalten.

Eine erste Einführung in die Commons erfolgt in Kapitel 4. Es dient dem ersten Verständnis dieser Organisationsform und welche Bestandteile Commons ausmachen. Im Anschluss daran werden die untersuchten Praxisbeispiele in Kapitel 5 vorgestellt, indem ihre Tätigkeitsfelder und die jeweilige grobe Organisationsstruktur nähergebracht werden. Kapitel 6 soll an die Betrachtungen der Rahmenbedingungen von Organisationen anschließen, um die historische Entwicklung des gesellschaftlichen Gefüges in dem sich Organisation entwickelt zu verdeutlichen. Dazu zählt insbesondere das vorherrschende Führungsverständnis aufzuzeigen.

Kapitel 7 widmet sich dem Kernthema, Commons als Organisationsform zu analysieren. Es baut damit auf vorherige Betrachtungen auf und stellt anhand dessen spezielle Formen der Kooperation vor, die bei den Commons vorherrschen. Auch hier wird der rechtliche und gesellschaftliche Kontext von dem Commons abhängig sind erneut aufgegriffen. Im Anschluss daran werden Commons-eigene Gestaltungsfaktoren herausgearbeitet um das wesentliche Konzept der Commons aus organisationstheoretischer Sicht zu verdeutlichen und die grundlegenden Gestaltungsfaktoren zu benennen.

Nachdem ein Verständnis für Commons-Organisation geschaffen werden konnte, sollen die Fallbeispiele unter diesen Aspekten vertieft betrachtet werden. Dazu wird im Einzelnen besonders die instrumentelle Organisation der Fallbeispiele betrachtet. Dieser Schritt dient dazu in Kapitel 8 zu klären, ob und aus welchem Grund es sich bei den betrachteten Organisationen um Commons-Organisationen handelt. Die Arbeit schließt in Kapitel 9 mit einer Zusammenfassung der erworbenen Kenntnisse und dem daraus resultierenden Fazit.

Das folgende Kapitel soll einen Überblick über das bisherige Verständnis von Organisation

vermitteln, um von dieser Ausgangslage aus Commons in betriebswirtschaftlichen Kontexten zu erörtern.

## **2. Organisation**

Organisation ist ein fortwährender Prozess, der sich im Laufe der Zeit verändert hat (Laloux, 2015, S.13) und daher immer im Kontext der jeweiligen Zeit betrachtet werden sollte. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit immer wieder auf den jeweiligen historischen Hintergrund und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen Organisation stattfindet, geblickt. Als Teil der Betriebswirtschaftslehre ist Organisation heutzutage zunehmend auch Forschungsgegenstand anderer Disziplinen, wie bspw. der Psychologie, der Volkswirtschaftslehre oder der Soziologie (Picot et al., 2012, S.26; Schreyögg u. Werder, 2004, S.973). Die vorliegende Arbeit gibt einen möglichst weiten Blick auf Organisation, weshalb volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Strukturen immer wieder herangezogen werden, um das System, in dem Organisation stattfindet, zu betrachten.

Organisationen sind die gängige Form organisierter Kooperation in der heutigen Gesellschaft. Sie spielen auf den Ebenen des Marktes, der staatlichen Institutionen sowie im Bereich des gemeinnützigen Sektors eine fundamentale Rolle (Laloux, 2015, S.3). Bildungsstätten, medizinische Versorgungseinrichtungen, Unternehmen und Vereine sind Organisationen, wo aber liegt ihr gemeinsamer Nenner?

Als komplexe Gebilde werden Organisationen nachfolgend aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, um Komplexität zu reduzieren und ein besseres Verständnis der jeweiligen Aspekte von Organisation zu erlangen (vgl. Picot, Dietl, Franck, Fiedler u. Royer, 2012, S.39).

### **2.1 Einleitung - Organisation**

Organisation ist ein soziales Gebilde, das auf der Kooperation von mindestens zwei Personen beruht, welche bestimmten Ziele verfolgen (Laux u. Liermann, 2005, S.1; Bartölke u. Grieger, 2004, S.467). Sie wird also einerseits als System aus Personen verstanden, die arbeitsteilig handeln, oder aber als Mittel, um bestimmte Probleme zu lösen. In letzterem Fall nimmt Organisation eine Koordinations- und Motivationsfunktion ein (Picot et al., 2012, S.27).

Mit der Entwicklung der Organisation beschäftigt sich FREDERIC LALOUX (2015, S.11-35) anhand des evolutionären Prozesses, der analog zur Bewusstseinsentwicklung in der Menschheitsgeschichte stattfand. Dabei durchwanderte die Organisation verschiedene Entwicklungsstufen bis zu ihrer heutigen Form.

Wo anfangs Familiengruppen und Stämme zusammenarbeiteten, konnte erst durch die Entwicklung des Egos, der Bewusstwerdung über eigene Bedürfnisse, eine Rollenverteilung stattfinden, so

LALOUX. Diese führte vor rund 10.000 Jahren zur ersten Arbeitsteilung in tribalen Organisationen, bei denen die Ausübung von Macht und Stärke den Zusammenhalt in der Gruppe förderte und sie sich dadurch insbesondere vor feindlichen Gruppen abgrenzen und schützen konnte.

Aus Stammesfürstentümern heraus konnten sich durch die Entwicklung der Landwirtschaft 4.000 v. Chr. erste Zivilisationen entwickeln, welche auf Akzeptanz, Gruppenzugehörigkeit, Normen und moralischen Werten basierten. Der Autor führt an, dass langfristige Projekte, wie der Bau der Pyramiden oder der Chinesischen Mauer, damit einhergehend erstmals umgesetzt wurden. Auf dieser Entwicklungsstufe entwickelten sich traditionelle Organisationen, die teilweise bis heute bestehen. So entstand z.B. die Kirche, die in der westlichen Welt maßgeblich für die traditionelle Organisation mit ihren jeweiligen Machtstrukturen und Hierarchien steht, meint LALOUX.

LALOUX (2015, S.25-31) zeigt auf, dass sich in den letzten zweihundert Jahren die moderne Organisation entwickelte, die Neuerungen, laut LALOUX, im Gegensatz zur traditionellen Organisation, nicht als Gefahr, sondern als Gelegenheit wahrnimmt. Auf dieser Entwicklungsstufe konnten Innovationen nicht nur die Lebenserwartung, sondern auch den allgemeinen Wohlstand in einem nie da gewesenen Maße erhöhen, so der Autor. Im Kontrast zur Klassen- und Kastengesellschaft traditioneller Organisationen, bei welchen die soziale Herkunft den Zugang zu und die Stellung innerhalb von Organisation beeinflusste, steht das Leistungsprinzip moderner Organisationen, so der Autor. Es ermöglicht grundsätzlich jedem, aufzusteigen und den Beruf frei zu wählen. Durch die eigene Leistung kann der Karriereweg frei gestaltet werden, Positionen können erlangt und ggf. auch verloren werden (S.27f.). Arbeitsteilung in modernen Organisationen erfolgt demnach gemäß dem jeweiligen Wissen und der Fähigkeiten, welche für spezielle Tätigkeiten erforderlich sind (Picot et al. 2012, S.370), nicht aber wie zuvor gemäß der sozialen Stellung.

Mit der Berufswahl geht also auch eine Spezialisierung einher und das Leistungsprinzip stützt demnach die Diversifikation der Arbeitsbereiche.

PICOT, DIETL u. FRANCK (2002, S.1f.) messen dieser diversifizierten Arbeitsteilung eine zentrale Rolle bei, da durch sie die Produktivität einzelner Arbeitskräfte erhöht werden kann. Gerade größere Organisationen setzen auf die fachliche Spezialisierung von MitarbeiterInnen, um einen hohen Produktivitätsgrad zu erlangen.

## **2.2 Der Organisationsbegriff**

Die Suche nach Struktur und gesellschaftlichen Grundlagen, so LUHMANN (2000, S.11 ff.), ließ den Begriff *Organisation* in der Zeit um die Mitte des 19. Jahrhunderts nach den europäischen Revolutionen zunächst innerhalb der Gesellschaftstheorien an Bedeutung gewinnen. Dabei sollte zu dieser Zeit zunehmend über den ordnenden Charakter der Organisation hinausgedacht werden und auch die sozialen Bedingungen innerhalb eines Betriebes sollten Einzug in die Betrachtungen erhalten, so der Autor.

Anfang des 20. Jahrhunderts wurden erste Theorien in Bezug auf Arbeitsorganisation verfasst und es bildete sich ein eigenes Forschungsgebiet rund um die Organisationslehre. Waren diese ersten Untersuchungen noch sehr spezifisch ausgelegt, ist die heutige Organisationslehre dazu übergegangen, alle Arten der Organisation zu betrachten und diese nicht etwa nur auf Produktionsbetriebe oder staatliche Verwaltungseinrichtungen zu beschränken (Luhmann, 2000, S. 11 ff.).

Der heutige Objektbereich der Organisationslehre umfasst mindestens zwei inhaltliche Aspekte:

- Organisation als Institution  
Organisationen sind soziale Gebilde, die sich formal von ihrer Außenwelt abgrenzen. Sie sind zweckgerichtet und haben Ziele, die sie zu erreichen versuchen (Schwarz, 2005, S.19; Schreyögg u. Werder, 2004, S. 970).
- Organisation als Instrument  
Die formale Struktur als Instrument zur Erreichung der Ziele (Schwarz, 2005, S.19; Schreyögg u. Werder, 2004, S. 967).
  - Organisation als Funktion  
Der Vollzug des Ordnungssystems und der organisatorischen Regeln, welche den Zweck der Unternehmung sicherstellt (Gutenberg, 1983, S.235; Schreyögg u. Werder, 2004, S.967 f.).
  - Organisation als Konfiguration  
Systematische Gliederung von Arbeitsprozessen, die der Organisation ein dauerhaftes, zweckbezogenes Gefüge verleihen (Frost, 2004, S.46; Schreyögg u. Werder, 2004, S.968 f.)

Lange Zeit war die Aufstellung organisatorischer Regeln vorherrschend im Verständnis der Betriebswirtschaftslehre. Organisation war primär ein Führungsinstrument, welches nachfolgend durch zwei Konzepte, die sich gegenüberstehen, beschrieben und ergänzt werden: Organisation als *Funktion* und Organisation als *Konfiguration* (Schreyögg u. Werder, 2004, S.967). Beide sind von namhaften Vertretern der Betriebswirtschaftslehre beschrieben worden. Sie verdeutlichen, dass Organisation auch eine Frage des Blickwinkels und des jeweiligen Verständnisses der betrachtenden Person ist. Gerade deshalb wird davon ausgegangen, dass beide Positionen einen Wahrheitsgehalt beinhalten und daher nachfolgend kurz erläutert werden sollten. Dies geschieht auch, um den Blick auf die Auslegung von Organisation so weit wie möglich zu halten und so im späteren Diskurs abgleichen zu können, welche Prinzipien der Organisation gegebenenfalls Anwendung auf die Organisation von Commons oder die betrachteten Fallbeispiele haben können.

GUTENBERG (1983, S.235ff.) versteht die *funktionale* Organisation als Disposition, also das Verwenden und Einrichten von Regeln, um den Leistungsprozess zu steuern. Das geschieht bei GUTENBERG, der sich vor allem mit der Organisation der Produktion auseinandersetzt, indem betriebliche Faktoren (*Elementarfaktoren*) kombiniert werden (ebd.). Die Organisation besteht dabei aus Regeln, die fallweise und auch generell geltend gemacht werden und die dabei helfen, die Planung umzusetzen und zu vollziehen (vgl. Schreyögg u. Werder, 2004, S.967 f.).

Die einzelnen Elemente der Organisation werden beim *konfigurativen* Verständnis von KOSIOL (1962) dauerhaft verknüpft: Menschen, Informationen und Betriebsmittel werden in Relation gesetzt und bilden dadurch eine permanente, ganzheitliche Struktur (Kosiol, 1962, S.19f.). Die Organisation ist bei KOSIOL ein Gebilde mit fester Form, welche durch die Aufgabe am Markt ihren Zweck verfolgt und bereits dadurch über eine Organisation verfügt (Kosiol, 1962, S.24f.). Die kosiolsche Sichtweise sieht in der Organisation eine systematische Gliederung und Dekomposition von Teilaufgaben und ist somit der Disposition vorgelagert. Die Konfiguration der Organisation trennt somit Aufbau und Ablauf (Kosiol, 1962, S.32ff.; Kosiol, 1976, S.28ff.; Oelsnitz, 2009, S.19; Schreyögg u. Werder, 2004, S.968f.).

Sowohl die gutenbergische als auch die kosiolsche Betrachtungsweise beziehen sich auf die Tätigkeit, einzelne Faktoren innerhalb eines Betriebes zu ordnen. Hier wird das instrumentelle Organisationsverständnis der Autoren sichtbar. Um ein ganzheitliches Verständnis von Organisation zu erlangen, ist es außerdem von Nöten, auch die jeweiligen Faktoren zu benennen, die innerhalb der Organisation zu deren Wirklichkeitswerdung beitragen. Es soll nachfolgend der Frage nachgegangen werden, welcher Bestandteile – verstanden werden diese als *Faktoren* – es bedarf, um eine Organisation materiell und immateriell bilden zu können.

### **2.3 Faktoren der Organisation**

Zu Beginn der Beschreibung von Faktoren der Organisation muss gesagt sein, dass die Volkswirtschaftslehre und die Betriebswirtschaftslehre jeweils von unterschiedlichen Faktoren ausgehen, die es zur Produktion bedarf.

Die Volkswirtschaftslehre definiert Arbeit, Boden und Kapital. Der Staat ist dabei bemüht, eine Verteilung dieser Produktionsfaktoren sicherzustellen, um dadurch ein optimales Maß an *Output* zu gewährleisten (bpb, 2016a).

Es wird von Produktion und damit von Produktionsfaktoren gesprochen, weil die Zusammenstellung verschiedener Faktoren Güter und Dienstleistungen hervorbringen soll. Diese werden dann am Markt von Unternehmen angeboten (Weber, 2010a). Die Betriebswirtschaft betrachtet Produktionsfaktoren

folgendermaßen.

### 2.3.1 Produktivfaktoren nach Gutenberg

Innerhalb von Organisationen wird ebenfalls von Produktionsfaktoren gesprochen, bei welchen es aber vor allem um die Gestaltung der Prozesse und den tatsächlichen Ablauf zur Herstellung von Gütern und Dienstleistungen geht. Die Unterteilung in *Produktive Faktoren* von ERICH GUTENBERG (1983), gliedert sich in *elementare* und *dispositive* Faktoren. Dem besseren Verständnis dienend werden diese nachfolgend tabellarisch dargestellt:

Produktive Faktoren (Gutenberg)	
Elementar	4. Dispositiv
1. objektbezogene menschliche Arbeitskraft	Leitung
2. Betriebsmittel	Planung
3. Werkstoffe	Organisation
	Überwachung

Tabelle 1: Produktive Faktoren nach E. Gutenberg, 1983.

Wie in der Volkswirtschaftslehre spielt der Begriff *Arbeit* auch innerhalb von Organisationen die grundlegende Rolle. GUTENBERG (1983, S.11ff.) zählt die menschliche Arbeitsleistung zu den Elementarfaktoren. So sind für GUTENBERG innerhalb eines Betriebes die Auseinandersetzung mit der Eignung der arbeitenden Person (ebd.), der Beziehung der arbeitenden Person als Subjekt zum Objekt der Arbeit (S.18ff.), sowie äußere Arbeitsbedingungen, wie Zeit, Entlohnung etc. von Bedeutung (S.39ff.). Für den Autor ist die arbeitende Person dabei Leistungserbringerin, die zur Produktivität des Betriebes beiträgt, weshalb nicht nur die eigene Haltung zur Arbeit relevant ist, sondern auch, dass optimale äußere Anreize geschaffen werden, um den *Leistungswillen* zu gewährleisten (S.68ff.).

Der zweite Elementarfaktor GUTENBERGS (1983, S.70ff.) sind die Betriebsmittel, die als *technische Apparatur* verstanden werden. Neben Grundstücken, Gebäuden, dem Fuhrpark und Maschinen zählen hierzu sämtliche Einrichtungsgegenstände von bspw. Büros und Werkstätten. Auch Muster und Modelle, die zur Herstellung von Sachgütern oder Dienstleistungen dienen, werden hierzu gezählt.

Werkstoffe bilden den dritten Produktivfaktor und bestehen aus Rohstoffen sowie Halb- und Fertigfabrikaten, die in Form oder Substanz veränderbar sind oder aber in einem neuen Produkt verbaut oder verarbeitet werden (Gutenberg, 1983, S.122ff.).

Den dispositiven Faktor, der die Produktivität des Betriebes gewährleisten soll, versteht GUTENBERG als Leitungsfunktion (1983, S.131ff.). Die Geschäfts- und Betriebsleitung setzt sich dabei mit der Planung des Produktionsprogramms, also der Herstellung von Gütern mit Hilfe der produktiven Faktoren in einem bestimmten zeitlichen Rahmen und Ablauf, auseinander. Sie plant die Bereitstellung der Betriebsmittel, die zu leistende Arbeit und die Verwendung der Werkstoffe.

GUTENBERG (1983) umschreibt dabei den rational planbaren Produktionsprozess, macht aber auch deutlich, dass UnternehmerInnen nicht alles voraussehen können und somit der dispositive Faktor als ein wiederkehrender Akt aus Kombination und Organisation verstanden werden kann, da nicht alle Regeln und Entscheidungen grundlegend getroffen werden können, sondern situationsabhängig sind. Die Betriebsleitung wählt also aus verschiedenen Alternativen, aus denen eine fortlaufende Kette von Entscheidungen entsteht (S.133). Der dispositive Faktor *herrscht* somit über die Vorgänge der Elementarfaktoren. GUTENBERG macht deutlich, dass der Charakter der Elementarfaktoren daher einer der Abhängigkeit und Unselbstständigkeit ist (1983, S.132). Dies spiegelt sich im vom Autor beschriebenen hierarchischen System innerhalb des Betriebes wider, bei dem Arbeitskräfte den Anweisungen der Geschäftsleitung und ihrer Kontrolle unterstellt sind (1983, S.246ff.).

### 2.3.2 Produktionsfaktoren nach Heinen

Aus dem Blickwinkel der Kostentheorie befasst sich auch EDMUND HEINEN (1970) mit den Faktoren der Produktion innerhalb des Betriebes. Durch den Fokus auf die Kosten- und Mengenrechnung bei der Produktion spielte für HEINEN bei der Elementarkombination die Einteilung nach Verbrauch eine ausschlaggebende Rolle. Er unterteilte daher alle Faktoren in zwei Grundtypen: die beliebig teilbaren Faktoren, die verbraucht werden, bezeichnete er als *Repetierfaktoren* und die zu gebrauchenden, die nicht beliebig teilbaren Faktoren, als *Potentialfaktoren* (1970, S.223ff.).

<b>Produktionsfaktoren (Heinen)</b>	
<b>Repetierfaktoren</b>  Werkstoffe Hilfs- und Betriebsstoffe Arbeit (menschliche / maschinell) Nutzung (Strom/ technische Daten/ etc.)	<b>Potentialfaktoren</b>  ArbeiterInnen Betriebsmittel

*Tabelle 2: Produktionsfaktoren nach E. Heinen, 1970.*

HEINEN macht deutlich, dass er die menschliche Arbeit genau wie die maschinelle Arbeit nicht vom jeweiligen Erbringer, also dem Menschen oder der Maschine, trennen kann und er aufgrund dessen sowohl den *Arbeiter* (hier Arbeitskraft) als auch die Maschine als jeweiligen Produktionsfaktor beschreibt (1970, S.223).

Im Wesentlichen sind sich sowohl Gutenberg, als auch Heinen über die Faktoren innerhalb eines Betriebes einig. Die beiden Interpretationen bauen aufeinander auf. Lediglich der Schwerpunkt des Blickwinkels auf dispositive Arbeit und die Berechenbarkeit von Kosten innerhalb eines Betriebes unterscheidet sich. Für die Betriebswirtschaftslehre haben beide Einteilungen der Produktionsfaktoren eine hohe Geltung, weshalb sie auch innerhalb dieser Arbeit Einzug erhalten. Sie bilden die Grundlage für die Einteilung von Faktoren innerhalb der Organisationen. Ihre Analysegrundsätze sollen hier verdeutlichen wie schematisch Organisation in der Vergangenheit betrachtet wurde und dass diese Einteilung der Faktoren bis heute ihre Gültigkeit behält.

Im nachfolgenden Text werden die Faktorkategorien Heinens aber nicht beachtet, denn bei den Betrachtungen in dieser Arbeit spielen weder Kostentheorien noch steife Sachguteinteilungen eine Rolle. Aus der Überzeugung heraus, dass über Faktoren der Organisation viel breiter und variabler gesprochen werden sollte, um das Faktorenschema für nicht produzierende Organisationen zu öffnen und die Relevanz neuer, digitaler und informationsbasierter Faktoren zu berücksichtigen, sollen Faktoren als jene Bestandteile der Organisation betrachtet werden, die diese sowohl institutionell als auch instrumentell ausmachen.

### **2.3.3 Gestaltungsfaktoren**

Wie im vorangegangenen Abschnitt gesehen, werden die Faktoren auf dem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre als Produktionsfaktoren beschrieben. Mag es am Charakter der Betriebswirtschaftslehre liegen, ausschließlich wirtschaftliche Organisationen, nämlich *Betriebe*, zu betrachten, stellt sich die Frage, welche Faktoren innerhalb nicht-wirtschaftlicher Organisationen zur Gestaltung der Organisation eine Rolle spielen. Zwar wird in der Literatur auch die Organisation von *Nonprofit*-Organisationen behandelt, der grundlegende Aufbau der Organisation wird dabei jedoch selten betrachtet. Vor allem die instrumentelle Organisation mit Fokus auf das Management ist dabei eher von Relevanz.

Da in dieser Arbeit aber nicht Betriebe im Fokus stehen, sondern Organisationen an sich, kann und soll hierbei von Gestaltungsfaktoren gesprochen werden.

Der Begriff Gestaltungsfaktor hilft dem breiten Verständnis für all jene Faktoren, die für die Organisation von Bedeutung sind. Einerseits sollen diese der instrumentellen, andererseits der substanziellen Gestaltung dienen. Unter instrumentellen Faktoren sind also all jene Faktoren zu verstehen, die der organisatorischen Struktur dienen, dazu können Regeln, Verarbeitungsprozesse

und Arbeitsweisen zählen. Faktoren die der substanziellen Gestaltung dienen, können bspw. Gebäude, Materialien oder Fuhrparke betreffen.

Als elementare Faktoren sollen in Anlehnung an Gutenberg Faktoren verstanden werden, die einerseits gegenständlich oder sachlich sind oder aber der Ausführung des Unternehmenszweckes in Form einer Ressource dienen. Diese Ressourcen können also dinglich sein oder aber auf Intellekt und / oder Arbeitserfahrung basieren. In jedem Fall sind diese elementaren Faktoren, wenn sie Arbeit beschreiben, *ausführend*, nicht planerisch oder gestaltend. Eine Abgrenzung zu Gutenberg stellen in dieser Arbeit instrumentelle Faktoren dar, da sie, nicht wie der dispositive Faktor, von der Notwendigkeit einer Führung, verkörpert durch die Unternehmensleitung, ausgehen, sondern wertneutral, dem oben beschriebenen Verständnis der instrumentellen Organisation entsprechen und die formale Struktur betreffen.

Das heißt, sowohl die oben genannten Faktoren, die maßgeblich durch die Betriebswirtschaftslehre geprägt wurden, als auch weitere werden in den Betrachtungen, insbesondere der Fallbeispiele, eine Rolle spielen. Die elementaren Faktoren werden deshalb mit einbezogen, da davon auszugehen ist, dass alle Organisationen von ihnen Gebrauch machen. Sei es die ausführende menschliche Arbeit, die Nutzung einer Räumlichkeit oder lediglich die Verwendung von Papier, um Protokoll zu führen. All diese Faktoren sind so allgemeiner Natur, als dass sie unmöglich aus der Verwendung von Organisationen wegzudenken sind oder aus Gründen der Abgrenzung zu produzierenden Betrieben umzubenennen wären.

Des Weiteren soll hierbei betont werden, dass es darüber hinaus gar als äußerst wichtig angesehen wird, eine Brücke zwischen Organisationslehre und Commons-Forschung zu schlagen. Dies funktioniert mit Hilfe einer allgemeingültigen Sprache, die dazu dient, Organisation zu analysieren und sie in einem breiten übergeordneten Kontext zu betrachten. Dann gelingt der Versuch, organisierte Kooperation zu erforschen und neue Ansätze einzubeziehen. Dies funktioniert – davon wird hier ausgegangen – dann am besten, wenn man bereits bestehende Konzepte dieser Gebiete herunterbricht auf ihren jeweiligen Ausgangspunkt und sie auf Gemeinsamkeiten hin untersucht.

Um also Organisationen betrachten zu können, hat diese Arbeit den Anspruch, neben der Organisation und ihrer internen Struktur auch die äußere Struktur, in der sich die Organisation befindet, zu betrachten. Nur so kann man dem Verständnis der Commons von Offenheit und Verwobenheit mit ihrer Außenwelt gerecht werden. Eine Beschränkung auf Organisation als geschlossenes System wäre hier ein verfehltter Ansatz. Auch PICOT et al. (2012, S.28f.) verweisen auf die Notwendigkeit, Organisation in ihrem Umfeld zu betrachten, da institutionelle Rahmenbedingungen jeden Prozess der Organisationsbildung prägen. Die Autoren sehen einen Ergänzungsbedarf zu dem Blickwinkel der Betriebswirtschaftslehre, der sich klassisch mit dem Innenleben der Organisation beschäftigt, ihre zunehmend fließenden Grenzen aber außer Acht lässt (ebd.).

Im Folgenden soll demnach auf die rechtlichen Rahmenbedingungen und die damit festgelegten Grundlagen für die Formation von Organisationen eingegangen werden. Dies ermöglicht den Blick auf die Ausgangslage für Commons-Organisationen und die nachfolgend betrachteten Fallbeispiele.

### 3. Rechtliche Rahmenbedingungen der Organisation

Die grundlegenden Rechte und Pflichten der Bürgerinnen und Bürger Deutschlands sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt. Auch die Gründungsvoraussetzungen von einfachen Organisationsformen sind hierin aufgeführt. Im Falle der nicht (zwingend) formalen Gründung einer Organisation wird dabei von einer *Gesellschaft* gesprochen. Dabei wird eine Organisation praktisch automatisch dann begründet, wenn sich mindestens zwei Personen zur „Erreichung eines gemeinsamen Zweckes“ (§705 BGB) zusammenschließen. Dazu bedarf es eines Gesellschaftsvertrages (vgl. §§705ff BGB). Dieser muss nicht unbedingt schriftlich vereinbart werden, es reicht die mündliche Übereinkunft oder aber konkludentes, das heißt schlüssiges, Handeln (Brennecke, 2012). Wenn jemand bspw. an der Kinokasse das Portmonee zückt und nach einem bestimmten Film fragt, kann davon ausgegangen werden, dass die Person sich die Vorstellung ansehen möchte. Sie handelt konkludent.

Nach dieser Auslegung, dass zwei Menschen zweckgebunden gemeinsam handeln möchten, ist eine *Gesellschaft bürgerlichen Rechts* (GbR) schnell gegründet. Um eine Organisation im Verständnis des vorangegangenen Kapitels zu sein, bedarf es allerdings einer dauerhaften Zweckbindung der Mitglieder (Schreyögg u. Werder, 2004, S.968ff.). Eine gemeinsame Taxifahrt, bei der sich alle Beteiligten die Kosten teilen, nach der man aber wieder getrennte Wege geht, reicht dazu nicht aus, auch wenn diese Vereinbarung rein juristisch als Gesellschaft anerkannt wird (vgl. Klein, 2018).

Organisationsformen wie Vereine, Aktiengesellschaften oder Genossenschaften, bringen durch ihre formelle Gründung eine gewisse Dauerhaftigkeit mit sich. Sie alle sind privatrechtlich geregelt, z.B. durch das Handels-, Arbeits- oder Wettbewerbsrecht (Schneider u. Toyka-Seid, 2018a). Solche Organisationen sollen nachfolgend behandelt werden. Körperschaften des öffentlichen Rechts (Verwaltung, Universitäten etc.) werden hierbei außer Acht gelassen, da ihre Gründung nicht in der Hand einzelner Bürgerinnen und Bürger liegt.

#### 3.1 Eigentum

Ein zentraler Bestandteil unserer gesellschaftlichen Ordnung ist die Verfügung über das private Eigentum. Rechtlich bedeutet dies, dass dem/der EigentümerIn die Sachherrschaft eingeräumt wird und eine Person mit ihrem Eigentum nach Belieben verfahren kann. Andere können außerdem vom Gebrauch der Sache ausgeschlossen werden (§903 BGB; bpb, 2016b)

Unternehmerische Tätigkeit basiert auf dem Eigentum an den Produktionsmitteln. So kann eine

Unternehmerin eigenständig über die Verwendung der Produktionsfaktoren verfügen. Es ist ein typisches Merkmal marktwirtschaftlicher Wirtschaftssysteme, das Privateigentum an Produktionsmitteln zu gewährleisten (bpb, 2016b). Dieser Aspekt soll später erneut aufgegriffen werden, da er die Gestaltung von Organisationen stark beeinflusst. Denn das Eigentum spielt für Organisationen eine bedeutende Rolle, da es ihnen die Verfügung über sachliche Gestaltungsfaktoren einräumt.

Innerhalb des Grundgesetzes wurde zum Wohle der Allgemeinheit der gemeinwohldienliche Gebrauch des Eigentums im Paragraph 14 Absatz 2 und 3 verankert. Dieser soll sicherstellen, dass auch Privateigentum im Sinne gesellschaftlicher Interessen verwendet wird (Art. 14 Abs. 2 u. 3 GG).

### **3.2 Arbeit in der Organisation**

Innerhalb einer Organisation kooperieren Menschen miteinander, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Der Begriff der Arbeit ist dabei meist unmittelbar mit dieser Art der Kooperation verbunden, da Mitglieder einer Organisation arbeitsteilig an der gemeinsamen Sache wirken (Laux u. Liermann, 2005, S.1). Dies gilt sofern sie nicht als passive Mitglieder Teil einer Organisation, bspw. eines Vereines oder einer Partei, sind.

In Organisationen des staatlichen und marktlichen Sektors tun sie dies in einem Arbeitsverhältnis. Sofern es sich bei der Organisation nicht um eine öffentlich-rechtliche Körperschaft handelt, oder andere Sonderregelungen wie z.B. bei Lehrlingen, Handelsvertretern etc. angewendet werden können, begründet sich das klassische Arbeitsverhältnis durch den Dienstvertrag nach §611 BGB (BGB; Rechtslexikon, 2018). Aus dem resultierenden Vertrag zwischen Arbeitgeberin und Arbeitnehmerin gehen für beide gewisse Rechte und Pflichten einher. So schuldet die Arbeitnehmerin das Tätigwerden für die Arbeitgeberin und diese die Vergütung für deren Tätigkeit. Die Arbeitgeberin hat des Weiteren Sorge über den Arbeitsschutz, die Fürsorgepflicht, die Einräumung von Urlaub usw. zu tragen (BGB, §§611ff, Rechtslexikon, 2018).

Nach deutschem Recht hat die Arbeitgeberin die Weisungsbefugnis über die Arbeitnehmerin, d.h. sie legt den Inhalt der Leistungserbringung fest. Den Ort und Zeit aber auch die Dienstkleidung kann die Arbeitgeberin delegieren und für ihre MitarbeiterInnen vorgeben (Friedrich-Schmid, 2018). Dadurch begründen sich allgemein anerkannte Voraussetzungen für ein hierarchisches Verhältnis zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Auch wenn dieses Unterordnungsverhältnis nicht (in Gänze) angewendet werden muss, so ist es doch gesetzlich legitimiert.

Durch den Dienstvertrag begibt sich die Arbeitnehmerin in ein sozialversicherungspflichtiges Verhältnis, welches bezahlte Urlaubs- und Feiertage, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall sowie die Altersvorsorge vorsieht (Weber, 2007). Diese soziale Absicherung der ArbeitnehmerInnen hat sich in Deutschland seit 1880 stetig entwickelt. Als Teil des Sozialstaats ist der Schutz von ArbeitnehmerInnen eine Aufgabe, die unter die Kontrolle des Staates fällt. Sie reicht soweit, dass

ArbeitnehmerInnen auch nach dem Verlust der Arbeit geschützt sind (Kocka, 2015), indem staatliche Transferleistungen bezogen werden können.

Im Bereich des dritten Sektors kommt es oftmals anstelle des klassischen Arbeitsverhältnisses zum bürgerschaftlichen Engagement – dem Ehrenamt. Diese Tätigkeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht der Vergütung wegen ausgeführt wird, sondern das Gemeinwohl gefördert werden soll und daher ehrenhalber geschieht. Das Ehrenamt ist gesetzlich nicht definiert. Es kann aber gesagt werden, dass es sich dabei nicht um ein Arbeitsverhältnis, sondern ein Auftragsverhältnis nach §662 BGB handelt. Dabei verpflichtet sich eine Person, unentgeltlich einen Auftrag zu erledigen (Haufe, 2018; BGB).

Im Jahre 2013 wurde das Ehrenamtsstärkungsgesetz beschlossen, welches Ehrenamt verbessert fördern soll. Obwohl jede dritte Person in Deutschland ehrenamtlich tätig ist, sind Belange des Ehrenamtes in zahlreichen Gesetzbüchern (Einkommensteuergesetz, Sozialgesetz, Bürgerliches Gesetz etc.) geregelt und es mangelt an einer eindeutigen Definition der vielen Begriffe, wie bspw. Engagement, freiwillige Arbeit usw. (Bundesfinanzministerium, 2013; Pinl, 2015).

Die Tätigkeiten innerhalb von Organisationen können unterschiedlicher Natur sein. Im Großen und Ganzen unterscheiden sich marktwirtschaftliche Organisation, Betriebe, und *Nonprofit*-Organisationen durch ihre gesetzlichen Rechte und Pflichten und bei der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen.

Das bedeutet, dass Menschen als nicht arbeitstätige Mitglieder Teil einer Organisation werden können, z.B. in einem Verein, einer Partei o.ä., oder aber wie oben geschildert, durch ein Arbeitsverhältnis oder Ehrenamt in die Organisation eintreten.

Um ein Verständnis über das gesellschaftliche System zu bekommen, in dem Organisationen agieren, ist es wichtig, den Blick nicht nur auf die inneren Verhältnisse von Mitgliedern zur Organisation, sondern auch auf die Verhältnisse von Organisationen innerhalb der Gesellschaft zu lenken. Der nachfolgende Abschnitt soll verdeutlichen von welchen Strukturen die Organisation abhängt und wodurch sie maßgeblich geprägt wird. Dadurch soll aufgezeigt werden, dass Organisation staatlicher Gestaltung unterliegt, um für den weiteren Diskurs die Rolle gesamtgesellschaftlicher Zusammenhänge zu unterstreichen.

### **3.3 Markt und Staat**

Wie PICOT et al. (2012) anführen, beschränken sich betriebswirtschaftliche Untersuchungen der Organisation meist auf die Betrachtung interner Abläufe. Die Bezugnahme auf Institutionen, die der Organisation vorgelagert sind, sei dabei aber ebenso wichtig. Denn Organisationen sind eingebettet in Markt, Staat und Zivilgesellschaft, durch deren Regeln bspw. beim Handel, demokratischen

Wahlen und organisationsübergreifenden Kooperationen es zur Spezialisierung und Arbeitsteilung kommt (S.28f.).

Auch die Commons-Forschung beschäftigt sich mit der Abhängigkeit durch institutionelle Verwaltung im volkswirtschaftlichen Sinne und blickt damit über einzelne Organisationen hinaus (Greco, 2014, S.278; Heller, 2014, S.95).

Aus diesem Grund soll nachfolgend der Kontext von Spezialisierung und Arbeitsteilung als Ausgangspunkt für die Organisation betrachtet werden.

Bereits ADAM SMITH (1978, S.16ff.) befasste sich in seinem Werk *Der Wohlstand der Nationen* mit der Neigung des Menschen, zu handeln und zu tauschen. Dabei befand er, dass das Individuum die eigenen Interessen beim Tausch verfolgt. Das bedingt sich allein dadurch, so SMITH, dass die Einzelne ihre Bedürfnisse befriedigen möchte, die sie nicht immer selbst alle erfüllen kann. Das bringe den Vorteil mit sich, dass jede Einzelne eine Hauptbeschäftigung verfolgen kann, da der Gewinn, der beim Tausch einer eigens hergestellten Sache entsteht, höher ist als wenn alle Dinge zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse selbst gemacht würden, so SMITH. Eine Spezialisierung auf eine Tätigkeit erfolgt demnach abhängig vom eigenen Talent oder der Begabung.

Ohne diese Art der Arbeitsteilung müsste jeder selbst für alle Dinge sorgen, die er oder sie braucht und es würden sich keine Berufe herausbilden, so SMITH (S.18). So aber entstehen unterschiedliche Spezialisierungen wie die des Metzgers, Bäckers oder Schmieds, womit eine entsprechende Produktivitätssteigerung einhergeht, meint der Autor (S.9ff.). Dort wo ein entsprechend großer Absatzmarkt vorhanden ist, kann die Spezialisierung umso präziser geschehen, da bestimmte Einzeltätigkeiten gefragt sind. Nur dort wo der Markt zu klein ist, bspw. auf dem Land, müssten Menschen mehrere Verrichtungen vornehmen können, da es schlicht für SpezialistInnen nicht genügend Aufträge gäbe (Smith, 1978, S.19ff.).

Aus heutiger Sicht kann behauptet werden, dass Adam Smith mit der Beschreibung der Arbeitsteilung und dem Tausch auf Märkten Recht behalten soll, so zählt man in Deutschland heute allein über 6.300 unterschiedliche Berufe in 93 Berufsgruppen. Einzelpersonen oder aber Menschen, die sich in Betrieben organisieren, werden dabei zu Akteuren am Markt, die das Angebot gestalten und ihre Nachfrage dort befriedigen (Weber, 2010).

Es wird davon ausgegangen, dass Märkte es unserer Gesellschaft ermöglichen, Wohlstand für die breite Bevölkerung zu schaffen, da sie durch Wettbewerb günstige Preise ermöglichen und eine hohe Qualität von Waren und Dienstleistungen sicherstellen. Durch Angebot und Nachfrage nehmen Akteure Einfluss auf die Steuerung der Produktionsfaktoren und die Einkommensverteilung. Dies geschieht auf Grund vieler Einzelentscheidungen dezentral, indem Produkte von KonsumentInnen bei ProduzentInnen direkt nachgefragt werden. Ungleichheiten beim Einkommen entstehen dadurch,

dass für gewisse Qualifikationen mehr gezahlt wird als für jene, die in der Bevölkerung weit verbreitet sind und somit einen geringen Spezialisierungsgrad haben (Weber, 2010).

PICOT et al. (2002, S.157ff.) beschreiben den Ausgangspunkt von Institutionen, die den Markt konstruieren als Denk- und Handlungsmuster, die in der Bevölkerung verbreitet sind.

Damit das dezentrale Geschehen der Märkte mit konstanten Annahmen über Handlungen und Verhalten der MarktteilnehmerInnen erfolgen kann, unterliegt der Markt sozialen Mechanismen, die den Rahmen des Marktgeschehens bilden. Der zentrale Akteur am Markt, so die Autoren, basiert dabei auf demokratisch gewachsenen Prozessen – der Staat. Ihm kommt eine besondere Rolle zugute, da er aktiv beteiligt ist an der Entstehung, Kodifizierung und Umsetzung von Institutionen. Er organisiert sozusagen das Marktgeschehen sowie einzelne und organisierte Akteure. Das Kodifizieren von Recht, also das Festlegen und Zusammenfassen von Rechtsnormen, basiert dabei oftmals auf evolutionär geprägten Handlungen von Wirtschaftssubjekten, so PICOT et al.. Demnach ist es meist ein „*Niederschreiben*“ bestehender Praxis, welches in modernen Gesellschaften institutionalisiert wurde und Teil der demokratischen Gewaltenteilung ist. Zu den Institutionen, die den Markt als solchen konstruieren, zählen PICOT et al. (2002, S.158f.) bspw. das Eigentums- und Vertragsrecht sowie Kartell- und Wettbewerbsrecht.

Die Aufgabe der Wirtschaftspolitik ist es also, den Markt und die Akteure zu organisieren. Eine Grenze wird dabei bspw. zwischen öffentlichem und privatem Sektor gezogen. Eine Volkswirtschaft entscheidet demnach jedes Mal aufs Neue über Privatisierung und Verstaatlichung von bspw. Produktionsmitteln oder ganzen Organisationen, führen PICOT et al. (2002, S.158) an. Daneben trifft der Staat Entscheidungen über Regulierung und Deregulierung des Marktes und die Gestaltung des Wettbewerbs (ebd.).

Die Aufgabe des Staates ist dabei, den Wettbewerb zu gewährleisten und die Begrenzung von Marktmacht und der Konzentration von Unternehmen sicherzustellen. Dies regelt er bspw. durch das Kartellrecht (bpb, 2016d).

Da der Markt nicht perfekt ist, ist der Staat dazu angehalten, anerkannte moralische Regeln und das effiziente Funktionieren der Märkte gegeneinander abzuwägen, meint SCHLÖSSER (2007) in seiner Erläuterung zu den Funktionen des Staates. Dies ist im Besonderen der Fall, wenn es zu Arbeitslosigkeit kommt, das Einkommen ungleich verteilt ist oder aber natürliche Ressourcen ausgebeutet werden. Demnach seien Eingriffe in die Wirtschaft legitim. Die bestmögliche Verwendung von Produktionsfaktoren ist dabei ein Anliegen der Unternehmen, welches staatlich befürwortet wird. SCHLÖSSER sieht aber das Versagen der Märkte bei der Gewährleistung öffentlicher Güter, wie bspw. einer gesunden Umwelt. Die Organisation und Verteilung der Produktionsmittel einer Volkswirtschaft, auch Allokation genannt, wird durch staatliche Instrumente

wie Steuern, Subventionen etc. geregelt. Staatliche Eingriffe können, so SCHLÖSSER, demnach dem Schutz von Gemeingütern dienen und die Allokation stabilisieren.

Gerade bei der Bereitstellung öffentlicher Güter spielt die Institution Staat eine besonders wichtige Rolle. Er finanziert, so PICOT et al. (2002, S.180), durch Steuern die Produktion all jener Güter, die nicht-rival und nicht-exklusiv sind und daher der Allgemeinheit zu Gute kommen. Das betrifft Infrastruktur, Rechtsstaatlichkeit und die innere und äußere Sicherheit. Davon profitieren Organisationen genauso wie die Zivilgesellschaft.

Zur staatlichen Organisation der Marktwirtschaft gehört nach SCHLÖSSER (2007) in Deutschland neben der Allokation und der Bereitstellung öffentlicher Güter auch die Verteilung des Einkommens. Das Sorgetragen für gerechte Bedingungen ist dabei Teil der sog. *Sozialen* Marktwirtschaft.

Nicht nur die Gewährleistung des Marktes, sondern auch die Gewissheit der sozialen Absicherung durch die Institutionen des Staates bilden das Organisationsgeflecht unserer Gesellschaft. Die Gestaltung des sozialen Ausgleichs prägt dabei dieses Wirtschaftsmodell (Berger, 2012; Mattei, 2014, S.70f.).

Der Staat schafft die Rahmenbedingungen der Verwaltung von Ressourcen und somit der Produktionsmittel. Organisationen können demnach nur innerhalb dieses Rahmens handeln. Sie sind an die Rechte und Pflichten der Bundesrepublik Deutschland gebunden. Das ermöglicht ihnen die Sachherrschaft an den Produktionsmitteln in Form des Privateigentums. Darüber hinaus profitieren Organisationen von der Bereitstellung öffentlicher Güter, die besonders im Bereich der Infrastruktur und der Sicherheit dem Verfolgen organisatorischer Tätigkeit dienlich sein kann. Gemeingüter, wie bspw. eine intakte Umwelt, werden im Staat nur bedingt geschützt, aber von Organisationen, insbesondere Unternehmen, oftmals stark in Anspruch genommen. Diese Defizite werden durch die Commons-Bewegung stark kritisiert, da gerade Gemeingüter eines besonderen Schutzes bedürfen.

#### **4. Commons – Eine Einleitung**

Wie aus den vorangegangenen Kapiteln hervorgeht, sind Theorien für die Bildung und Gestaltung einer Organisation und damit arbeitsteiliger Kooperation sowie ihre Einbettung in die gesellschaftliche Umwelt von namhaften Größen der Wirtschaftswissenschaften entwickelt worden.

Der im Folgenden behandelte Begriff *Commons* ist bei der Recherche um das Konzept von Organisation, die dieser Arbeit vorausging, nicht aufgetaucht. Mag dies einerseits Ausdruck der geringen Popularität der Commons-Forschung innerhalb der Wirtschaftswissenschaften sein, fällt andererseits auf, dass es in der Literatur rund um Commons bislang an einer einheitlichen Definition des Begriffes *Commons* mangelt. Nachfolgend kann daher auch in dieser Schrift nur das konzeptuelle Verständnis von Commons dargelegt werden.

Um natürliche Ressourcen innerhalb unserer Gesellschaft zu organisieren, werden diese kategorisiert um sie zuordenbar und verwaltbar zu machen. Wie in Kapitel 2.3. *Faktoren der Organisation* bereits behandelt, geht es dabei auch um die Einteilung in Verwaltungseinheiten des Staates oder einzelner Betriebe. Wenn nachfolgend Commons betrachtet werden, muss zunächst deutlich gemacht werden, dass es bei Commons nicht etwa nur um die Verwaltung von Ressourcen geht, sondern um einen Ansatz, der darüber hinaus vor allem das soziale Geflecht rund um die Ressourcennutzung betrachtet. Bei den Commons spielt die direkte NutzerInnengemeinschaft einer Ressource die entscheidende Rolle. Im Gegensatz zu klassischen Verwaltungsstrukturen, die sich entweder durch staatliche Verwaltung oder Regulierungen durch Eigentumsansprüche auszeichnen, setzt die Verwaltung eines Commons auf die Selbstorganisation der direkten Anspruchsgruppe. Anders als in hierarchisch geprägten Organisationen geht mit Commons eine Kooperation zwischen allen Beteiligten durch direkte Kommunikation einher. Das bedeutet, dass die Verwaltung von Ressourcen nicht einer bestimmten Person, Personengruppe oder dem Staat obliegt, sondern alle Beteiligten ein eigenes Regelwerk rund um die Ressourcennutzung aushandeln müssen (Helfrich, 2013, S.14; Ostrom, 2011, S.39).

Dem zugrunde liegt das Verständnis, dass sich Menschen als gleichwertig gegenüberstehen und somit ihre jeweiligen Bedürfnisse Einfluss auf die Entscheidung über die Nutzung der verwalteten Ressource haben (Helfrich u. Stein, 2011, S11ff.).

In einer Definition nach HELFRICH und STEIN (2011) sind Commons: „Spezifische Formen sozialer Übereinkünfte zur kollektiven, nachhaltigen und fairen Nutzung von Gemeinressourcen“ (S.9). Außerdem sollen sie gemäß der Autorin und des Autors „selbstbestimmt im langfristigen Interesse jener [...bewirtschaftet werden...], die direkt davon abhängen“ (S.10).

Es geht bei den Commons also einerseits um die Nutzung einer Ressource, andererseits aber auch um die Bewirtschaftung selbiger. Das Angebot- und Nachfrageverhältnis des Marktes, mit welchem sich Betriebe beschäftigen, kann bei den Commons als ein inhärenter Teil der Organisation angesehen werden, da sich, so ist anzunehmen, das Angebot an der direkten Nachfrage orientiert. Dies geschieht aus dem Grund, da Transparenz über die genaue Nachfrage, also das Bedürfnis nach einer Ressource, herrscht. Durch direkte Kommunikation innerhalb der verwaltenden Gemeinschaft wird diese Transparenz möglich. Die Gemeinschaft ist somit gleichzeitig Produzentin und Konsumentin.

Commons dienen der Bedürfnisbefriedigung der NutzerInnengemeinschaft, dadurch spielt für sie, im Gegensatz zu Betrieben, der Verkauf von Waren und Dienstleistungen keine (primäre) Rolle. Ihr Zweck liegt in der Verwaltung der Ressource und ihrer Nutzung durch die Gemeinschaft. Sie bilden somit eine Institution, die sich an der Nachfrage ihrer Mitglieder, nicht aber an der Nachfrage des Marktes orientiert.

Da Commons bisweilen besonders aus soziologischer und historischer Sicht (vgl. Helfrich u. Heinrich-Böll-Stiftung, 2014; Ostrom, 2014) betrachtet wurden, mangelt es in der Beschreibung um die Aufbaustruktur dieser Organisationsform an klaren Darstellungen, wie sich eine solche Organisation gestaltet. Nachfolgend wird daher der Versuch gewagt, die Struktur *Commons* bildlich darzustellen:

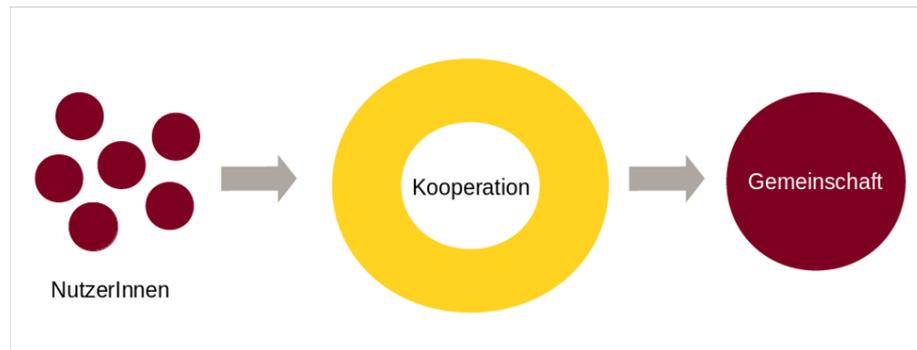


Abbildung 1: Kooperation schafft Gemeinschaft.

1. Die Nutzerinnen und Nutzer einer Ressource kooperieren miteinander und stimmen sich dabei über die Belange der Ressource ab, dadurch werden sie zu einer Gemeinschaft und schaffen eine institutionelle Organisation.

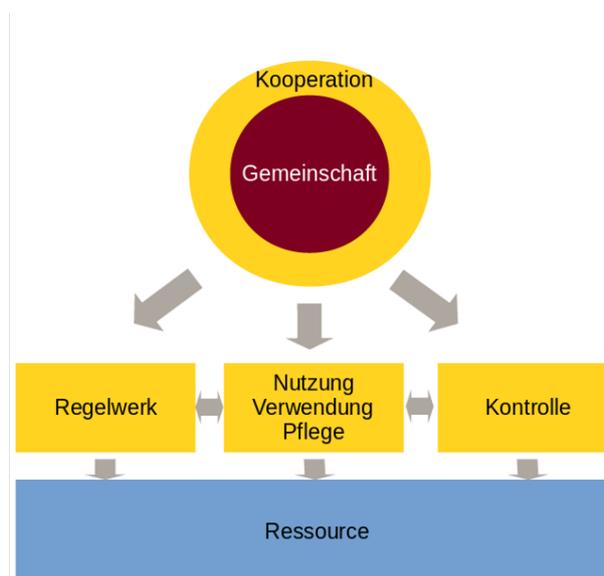


Abbildung 2: Ressource, Gemeinschaft, Regelwerk.

2. In dem sie eigene Regeln und Werte benennen, sich über ihre individuellen Bedürfnisse austauschen und Vereinbarungen über die Nutzung, Verwendung und Pflege der Ressource treffen, handeln sie selbstorganisiert. Ihr Regelwerk bildet die instrumentelle Organisation (siehe Kapitel 2.2).

#### 4.1 Commons – Ein Begriff

Commons sind, wie vorhergehend im Text dargestellt, ein Sozialgeflecht, welches sich um eine Ressource bildet. Um die Vielzahl von Möglichkeiten abbilden zu können, die sich durch eine Organisation als Commons ergeben, sollte zunächst einmal Klarheit über die Verwendung des Begriffs herrschen.

Der englische Begriff *Commons* leitet sich aus dem Lateinischen *res communes* ab und bedeutet so viel wie »das, was alle angeht«. Im Deutschen gibt es verwandte Wörter wie bspw. das der Allmende (Helfrich et al. 2010, S. 4; Siefkes 2016, S.65f).

Der Allmende-Begriff ist traditionell geprägt und bezieht sich oft auf eine feste Gemeinschaft von NutzerInnen z.B. innerhalb eines Dorfes, die eine Weide, einen Wald oder ähnliches bewirtschaften (Siefkes 2016, S.66; Scherhorn 2011, S.24). Diese Form der Bewirtschaftung innerhalb einer Dorfstruktur ist heutzutage selten vorzufinden, daher wird der Begriff in dieser Arbeit keine Verwendung finden.

Ein weiterer deutschsprachiger Begriff ist das Wort Gemeingut. In Anlehnung an Silke Helfrich, soll in dieser Arbeit aber weder der Begriff Allmende noch Gemeingut verwendet werden, da beide eine eingeschränkte Sicht auf das hier dargelegte Konzept widerspiegeln würden. Das Wort Gemeingut, so HELFRICH, transportiert vor allem die Sachkategorie eines Gutes. Betont aber werden soll das »uns Gemeine« (2013, S.14). Da in dieser Arbeit Commons als Organisation betrachtet werden, ist auch bei der Wortbedeutung darauf zu achten, keine bestehenden Konzepte wiederzugeben, die nicht die Ganzheitlichkeit der hiesigen Betrachtungsweise widerspiegeln. Aus diesem Grund wird auch zwischen *Commons* und *Commons*-Organisation unterschieden, um explizit die Organisation rund um die Ressource anzusprechen. Damit wird vor allem auf die instrumentelle nicht aber unbedingt die institutionelle Organisation verwiesen. All dies geschieht ohne die Relevanz und starke Ähnlichkeit des Allmende- und Gemeingutkonzeptes zu negieren. Im Gegenteil, es soll viel mehr zu einer Differenzierung der Begrifflichkeiten führen, um den Gegenstand der Untersuchung so klar wie möglich zu beschreiben.

Zusammenfassend können Gemeingüter als etwas verstanden werden das *vernutzt* (gebraucht) werden kann, bspw. natürliche Ressourcen, wohingegen *Commons* immer auch eine gemeinschaftliche Ordnung rund um die Ressource miteinbeziehen (Habermann, 2016, S.25).

An dieser Stelle ist anzumerken, dass innerhalb der Commons-Literatur keine Klarheit über die Verwendung der Begriffe Gemeingut, Commons und auch den oft verwendeten Begriff der Gemeinressource herrscht. Oftmals werden *Gemeinressource* und *Gemeingut* synonym für eine frei zugängliche Ressource verwendet, für die es keine eindeutige Rechtsregelung gibt. Da weiter vorne im Text das hiesige Konzept von Commons bereits dargelegt wurde, soll an dieser Stelle nur noch angemerkt sein, dass der Begriff Gemeinressource in dieser Arbeit als Ressource, die von einer Gemeinschaft genutzt wird, zu verstehen ist (vgl. Bollier, 2014, S.259). Demnach unterscheidet sich

dieser Begriff vom Gemeingut, welches individuell genutzt werden kann, wenn man bspw. Luft atmet oder im Meer badet. Denn die Nutzung einer Gemeinressource wird explizit als der Gemeinschaft dienlich verwaltet. Nach dieser Unterteilung könnte bspw. das Internet hierzu gezählt werden.

## 4.2 Commons – Wo wir sie finden

Bei Commons geht es um die gemeinschaftliche Verwendung von Ressourcen und die Regulierung ihres Zugangs und ihrer Nutzung. Dabei lassen sich die entsprechenden Ressourcen in verschiedene Kategorien einteilen. Dies hilft einerseits zu verstehen, welche Ressourcen an Gemeinschaften gebunden sind, andererseits lässt sich abbilden, dass sich diese zusammen mit der kulturellen Entwicklung auch verändern und erweitern (Helfrich u. Stein, 2011, S.11).

Einen Grundanspruch hat jeder Mensch bspw. auf natürliche Ressourcen, wie Wasser, Luft, Landschaft, Artenvielfalt etc. (Mattei, 2014, S.70ff.; Helfrich, 2014, S.86). Diese werden allgemein als Gemeingüter bezeichnet. Sie stehen jedem Menschen zur Verfügung und werden in der Regel nicht über Eigentumsrechte in ihrer Nutzung eingeschränkt (Scherhorn, 2014, S.468; Zückert, 2014, S.163). Dass es hierbei zu Ausnahmen kommen kann, hängt mit der Verwaltung von Gemeingütern in den jeweiligen Ländern ab. Problematisch kann es bspw. dann werden, wenn der Zugang zu Wasser nicht staatlich, sondern privatwirtschaftlich geregelt wird (vgl. Helfrich, 2014, S.86). Trotzdem kann davon ausgegangen werden, dass ein Zugang zu lebenssichernden Ressourcen weitgehend als Menschenrecht anerkannt wird (Bollier u. Weston, 2014, S.417f.).

HELFRICH, KUHLEN, SACHSS u. SIEFKES (2010, S.7) beschreiben Commons in ihren verschiedenen Formen als soziale Räume, die das Miteinander innerhalb der Gemeinschaft fördern oder deren Zeiten bestimmen, sie werden durch die Gemeinschaft belebt. Das sind z.B. Parks und Plätze, digitale Räume, der Feierabend oder Ruhezeiten.

Im kulturellen Bereich baut die Gemeinschaft auf eine gemeinsame Sprache, Traditionen, Bräuche und Wissen, die zur freien Verfügung aller steht, so HELFRICH et al. (ebd.).

Ein weiterer Raum findet sich im virtuellen Miteinander. Daten und *Codes* bilden in digitalen Netzwerken die Grundlage für die Verbreitung von Information. Digitale Plattformen basieren auf der Programmiersprache *HTML* oder dem Internetprotokoll *http*, welche allen NutzerInnen frei zur Verfügung stehen (ebd.).

Gemeingüter sind also sehr unterschiedlich und in allen Bereichen des menschlichen Lebens zu finden. Ähnlich wie öffentliche Güter stehen sie dabei „allen“ zur Verfügung, allerdings werden sie nicht (automatisch) vom Staat verwaltet (vgl. Helfrich et al., 2010).

Betrachtet man das Betriebssystem Linux, so läuft es zwar auf privaten oder öffentlichen Rechnern, aber das System an sich ist kein privates oder öffentliches Eigentum. Linux steht seit 1992 unter freier

Lizenz und wird von einer Gemeinschaft rund um den Erdball mit- und weiterentwickelt und steht jedem kostenlos zur Verfügung (Frank, 2016).

*Open Source* Saatgut ist ein anderes, greifbares Beispiel für die gemeinschaftliche Erzeugung eines *Codes*, in diesem Fall eines genetischen und nicht eines digitalen. *Open Source Seeds* lizenziert Saatgut als *open source* und schützt es somit vor der Patentierung durch private Konzerne. Somit wird die freie Verwendung, Verarbeitung und Weiterentwicklung des genetischen *Codes* gewährleistet, unter der Voraussetzung, dass es danach wieder jedem zur Verfügung gestellt wird (opensourceeds.org, 2018).

Was Commons also von der klassischen Gütereinteilung unterscheidet, ist dass es sich dabei nicht um die Einteilung in Privateigentum oder öffentliches Eigentum handelt, sondern um das soziale Geflecht rund um die Kernressource. In beiden Beispielen handelt es sich dabei etwa um die Verwendung eines privaten Rechners mit einem offenen System oder eines privat erworbenen Sacks Samen. Allerdings bilden die Gemeinschaft und der daraus entstehende Mehrwert, nämlich die Weiterentwicklung und der freie Zugang, das Commons.

Wie zuvor beschrieben setzt sich das Commons damit aus der Ressource, dem Regelwerk und der Gemeinschaft zusammen. Aus diesem Blickwinkel wird das Commons im Folgenden als eine Form der Organisation betrachtet.

### **4.3 Commons als Organisation**

Gemäß SCHREYÖGG und WERDER (2004, S.970) ist eine institutionelle Organisation an einen Zweck gebunden und orientiert sich an dessen Erfüllung. Sie besteht aus mehreren aktiven Personen die innerhalb der Organisation Aufgaben übernehmen und sich von ihrer Umwelt abgrenzen und dadurch als Organisation wahrnehmbar sind.

Auf den ersten Blick scheinen sich die beiden letzten Punkte mit den oben genannten Beispielen zu reiben. Sollte jemand eventuell nur Nutzerin eines durch Commons geschaffenen Produkts wie dem Saatgut sein, würde diese Person auf die Definition von Schreyögg und Werder nicht zutreffen. In der Tat ist es in Konstellationen, die sowohl eine nutzende Rolle, als auch eine gestaltende Rolle zulassen, schwierig, Grenzen auszumachen. Trotzdem bleibt bei der Betrachtung der Commons neben der Ressource und dem Regelsystem auch die Gemeinschaft im Kern der Sache. Das bedeutet für die Betrachtungen in dieser Arbeit eine Konzentration auf die bestehende institutionelle Organisation. Ob Mitglieder dieser Organisation häufig wechseln oder nicht, muss in jeweiligen Beispielen betrachtet werden. Linus Torvalds, der das Betriebssystem Linux begründet hat, begleitet dieses Projekt seit Jahrzehnten (vgl. Frank, 2016), wie lange andere EntwicklerInnen dabei sind, bleibt zu überprüfen. Dadurch, dass zum Programmieren von Betriebssystemen oder dem Züchten von Saatgut ein gewisses Maß an Expertise vonnöten ist, ist allerdings anzunehmen, dass sich die

Grenze aus Nutzerschaft und gestaltenden Mitgliedern recht deutlich abzeichnet und die zeitliche Komponente der Mitgliedschaft eine untergeordnete Rolle spielt. Des Weiteren kann gesagt sein, dass sich das Organisationsverständnis eines ständigen Wandels unterzogen sieht. Mit zunehmender Digitalisierung sind so neue Formen der Kooperation möglich. Organisationsgrenzen lösen sich zunehmend auf, da virtuelle Vernetzung eine Abgrenzung von innen und außen nahezu unmöglich macht (Picot et al., 2012, S.29).

Über Commons kann also gesagt sein, dass sie an einen Zweck, meist an die Nutzung einer Ressource, gebunden sind, aktive Mitglieder die Nutzung gestalten und sich von der Umwelt abgrenzen, wobei das Maß der wahrnehmbaren Abgrenzung dabei variieren kann. Dies hängt auch von der Art der Organisation der Commons ab. Denn wie nachfolgend noch betrachtet wird, gibt es bei der Gestaltung der instrumentellen Organisation erhebliche Unterschiede. Dies soll anschließend anhand von Praxisbeispielen und der Betrachtung rechtlicher Gestaltungsformen erläutert werden.

## **5. Fallbeispiele**

In der Praxis können Commons ganz unterschiedliche Formen annehmen. Die Art und Weise, wie sie sich gestalten, hängt dabei sowohl von der Gemeinschaft als auch von dem ab, was die Gemeinschaft als Commons verwaltet. So kann es bspw. sein, dass die Menschen von digitalen Commons sich nie oder selten persönlich treffen und Menschen von Commons-basierten Hausprojekten hingegen jeden Tag miteinander gestalten (vgl. Baier, Hansing, Müller u Werner, 2016). Um den Commons genauer auf den Grund zu gehen, sollen in dieser Arbeit einige Organisationen betrachtet werden, um sie anhand ihrer Gestaltungsfaktoren im Bereich der Commons-Organisation einordnen zu können.

Dazu wurden drei Fallbeispiele empirisch untersucht, die sich sowohl durch ihre Rechts- als auch Organisationsformen unterscheiden. Die drei Organisationen wurden auf Grund ihrer beispielhaften Organisationsstruktur gewählt. Beispielhaft deshalb, weil alle drei Organisationen Selbstorganisation in ihrer Unternehmensstruktur verankert haben und diese als aktiven Grundsatz verfolgen. Alle drei Organisationen haben einen unmittelbaren oder mittelbaren Einfluss auf den Markt. Es wurde bewusst entschieden, dass die Thematik des Wirtschaftens oder des Markteinflusses in den erforschten Organisationen eine maßgebliche Rolle spielen soll. Dies geschah aus dem Grund, dass gerade im Bereich der Betriebswirtschaftslehre die Erforschung alternativer Organisationsformen deutlich unterrepräsentiert ist und hier zum Füllen einer Lücke in der Literatur beigetragen werden soll.

## 5.1 Methodik

Bei der Untersuchung handelt es sich um qualitative Sozialforschung. Alle drei Organisationen wurden in ihrer Außenwahrnehmung analysiert, um dann die tatsächliche Gestaltung der Organisation im Gespräch mit Mitgliedern zu erforschen. Dabei wurden je zwei Einzelinterviews mit Mitarbeitenden der Organisation geführt und aufgezeichnet. Die Interviews waren zwischen 15 und 35 Minuten lang. Es wurde auf eine spontane Beantwortung der Fragen gesetzt, die größtenteils offener Natur waren und Freiraum zur eigenen Interpretation ließen. Die Fragen wurden allgemein gehalten und drehten sich vor allem um den Arbeitsalltag der jeweiligen Person. Der Fokus wurde hierauf gelegt, da vor allem die tägliche Arbeitsgestaltung Einblicke in die Zuständigkeiten, den Umgang mit Gestaltungsfaktoren und die Wahrnehmung der eigenen Arbeit und Organisation ermöglicht. In einem weiteren Schritt wurden die Interviews in einfacher Weise nach DRESING u. PEHL (2012, S.26-31) transkribiert (siehe Anhang) und analysiert.

Bei der ersten Analyse in diesem Kapitel wurden folgende allgemeine Aspekte beleuchtet:

- Tätigkeitsfeld
- Die Organisation
- Vision und Ziele
- Identität
- Gestaltungsfaktoren

Die genannten Aspekte sollen einen allgemeinen Überblick über die Organisation und ihre Mitglieder verschaffen. Sie konnten nur dann in die Analyse eingebunden werden, sofern sie Erwähnung in den jeweiligen Interviews fanden. Einzelne Merkmale konnten aber auch durch Medienmaterial der jeweiligen Organisation ergänzt werden.

Das Gesagte wird in dieser Arbeit als wahrheitsgemäß angenommen. Aussagen, die das organisatorische Arbeitsverhältnis, Entscheidungsfindungen und Einstellung zur Organisation betreffen, lassen sich nur schwer überprüfen, da sie entweder nur durch Beobachtung interner Abläufe überprüfbar wären oder aber auf subjektiver Wahrnehmung beruhen. Es ist aber davon auszugehen, dass die Personen keinen Anreiz hatten, nicht wahrheitsgemäße Aussagen zu treffen. Des Weiteren lässt sich hierzu sagen, dass zwischen den Aussagen der jeweils einer Organisation zugehörigen Mitarbeitenden keine widersprüchlichen Aussagen auftraten. Der Einfachheit halber werden Zitate mit entsprechender Seitenzahl der Transkripte, welche sich im Anhang befinden, nicht aber mit Datum des Interviews, vermerkt. Anzumerken ist auch, dass bewusst nicht von Forschungsobjekten ausgegangen wurde, sondern von Subjekten. Dementsprechend wurde, wie bei der Kommunikation während den Aufnahmen, auch im Transkript und später im Text die Ansprache

der Befragten durch Vornamen auf Du-Basis gewählt.

## 5.2 Fallbeispiel 1– Youvo

Youvo ist ein eingetragener Verein, der Kreativschaffende an soziale Organisationen vermittelt. Das Anliegen der Organisation ist dabei, wirtschaftlich schwachen sozialen Organisationen zu Kreativleistungen zu verhelfen die bspw. die Konzeption, die Außenwirkung oder ein bestimmtes Projekt betreffen. Andererseits soll Kreativschaffenden die Möglichkeit geboten werden, sich mit ihren Fähigkeiten zu engagieren und durch die Arbeitserfahrung persönlich zu wachsen und neue berufsbezogene Erfahrungen zu machen. Diese Art der freiwilligen Arbeit wird daher als fähigkeitsbasiertes Engagement bezeichnet. Youvo stellt den Mittler der beiden Zielgruppen dar und betreut deren Kommunikationsprozess (vgl. Marlon; Tobi, Youvo.org, 2018).

Teamgröße	9
Gründungsjahr (formell)	2015
Rechtsform	Eingetragener Verein
Standort(e)	Berlin (Leipzig, Hannover)
Branche	Vermittlung freiwilliger Arbeit

*Tabelle 3: Youvo. Kerndaten.*

### 5.2.1 Tätigkeitsfeld

Im Gespräch mit Marlon (Transkript A, 02.10.2017) und Tobi (Transkript B, 21.11.2018) wurde das Tätigkeitsfeld von Youvo auf zwei große Bereiche zusammengefasst. Zum einen besteht das operative Geschäft bei Youvo in der Vermittlung von fähigkeitsbasiertem Engagement. Kreativschaffende arbeiten demnach projektbasiert für soziale Organisationen, um deren Kommunikation professionell zu gestalten (Marlon, S.1, Tobi, S.1). Damit machen sie, so Tobi, Kompetenzen des Designs und der Kommunikation dem sozialen Sektor zugänglich (ebd.). Dies ermöglicht eine sinnvolle und nachhaltige Öffentlichkeitsarbeit für die jeweiligen sozialen Organisationen (Marlon, S.1).

Youvo setzt dabei auf die Begegnung von Kreativschaffenden und sozialen Organisationen und schließt bewusst rein digitale Lösungen aus. Diesen Prozess begleitet Youvo und gibt Hilfestellung bei der gemeinsamen Kommunikation (Tobi, S.2). Dass dabei ein Lernprozess für alle Beteiligten entsteht, meint Tobi, der es als notwendig ansieht, dass beide Seiten bereit sind, sich auf die Bedürfnisse des jeweils anderen einzulassen (S.1), damit es einen Austausch auf Augenhöhe geben kann. Das bedeutet für Youvo auch, dass die Arbeit der Kreativschaffenden, wenn es finanziell nicht

möglich ist, auf eine andere Weise Wertschätzung erfährt (Tobi, S.1ff.).

Ein weiteres Kerngebiet von Youvo ist es, digitale Prozesse nutzerInnenfreundlich zu gestalten, damit die AnwenderInnen die Möglichkeit haben, Schritt für Schritt durch den Vermittlungsprozess begleitet zu werden. Dabei spielt die Konzeption, Entwicklung und Umsetzung digitaler Lösungen eine wichtige Rolle (Tobi, S.2). Demnach ist es von Bedeutung, so Marlon (S.1), dass Kommunikation als Wert für die eigene Arbeit verstanden und den sozialen Organisationen vermittelt wird. Das geschieht bei Youvo sehr niedrigschwellig, meint Marlon (ebd.). Aus diesem Grund werden soziale Organisationen unterstützt, ihre eigenen Bedürfnisse an die Öffentlichkeitsarbeit zu analysieren und für die Kreativschaffenden in Form eines *Briefings* schrittweise darzustellen. Das hilft den Engagierten eine Vorauswahl zu treffen und einzuschätzen, ob sie die nötigen Kompetenzen für das gewünschte Projekt mitbringen (Tobi, S.3).

### **5.2.2 Youvo – die Organisation**

Als Uniprojekt ist Youvo 2012 gestartet. Die früheren Mitglieder studierten Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste (Marlon; S.4; Youvo.org, 2018). Weil die Gruppe von ihrer Idee überzeugt war, verfolgte sie das Projekt über den universitären Rahmen hinaus weiter. Damals engagierte sich das Kernteam drei Jahre ehrenamtlich für Youvo, bis die Idee von einer bloßen Onlineplattform und einem Sticker zur formalen Organisation wurde (Marlon, S.4; Tobi, S.4).

Das Team von Youvo konnte sich darüber hinaus durch Workshops des *Social Impact Labs* konzeptionieren (Marlon, S.4; Tobi, S.4, Youvo.org, 2018). Auch wenn es ihnen dort nahegelegt wurde, sehen sie bis heute von der Gründung eines Wirtschaftsunternehmens ab (Tobi, S.4). Im heutigen Team arbeiten weiterhin drei Mitglieder rein ehrenamtlich (Tobi, S.4). Auch im Gespräch mit Marlon und Tobi wird immer wieder deutlich, welche Rolle dem freiwilligen Engagement beigemessen wird.

Heute ist Youvo ein eingetragener Verein, der sich klar als zivilgesellschaftlicher Akteur versteht. Als Institution hat Youvo klare Werte, weshalb sie sich auch für die Rechtsform des Vereines entschieden haben (Marlon, S.4ff; Tobi, S.4).

### **5.2.3 Vision und Ziele**

Youvo möchte als Institution gesellschaftlich etwas bewegen. Ein großes Thema ist dabei der Zivilgesellschaft Platz im digitalen Raum zu schaffen. Die Mitglieder von Youvo sehen sich gerade jetzt – am Anfang der digitalen Transformation – dazu angehalten, das Web nicht nur Unternehmen zu überlassen, sondern diesen Raum aktiv mitzugestalten (Marlon, S.1f.; Tobi, S.4). Der studierte Politikwissenschaftler Marlon sieht Youvo dabei als kleinen Baustein, der das gesellschaftliche System und die Demokratie mitgestaltet, indem er soziale Organisationen unterstützt (S.8). Die

Onlineplattform *Youvo.org* repräsentiert sozusagen eine soziale Ebene, die es Initiativen ermöglicht wahrgenommen zu werden (Marlon, S.1; Tobi, S.4). Tobi gibt in seiner Arbeit die Erfahrung weiter die er selbst gemacht hat, indem er sagt, dass man Dinge verändern könne, wenn man möchte und das vermittelt er auch an die Kreativschaffenden und sozialen Organisationen (S.6f.).

Ein weiteres Ziel von Youvo ist die Vernetzung verschiedener Akteure (Marlon, S.1). Kreativschaffende und soziale Organisationen zusammenzubringen, sieht Youvo als eine Aufgabe, die ohne sie so nicht geleistet würde. Das treibt sie an (Tobi, S.6).

#### **5.2.4 Identität – Wer ist Youvo?**

Auf die Frage „wer ist Youvo?“ hatten sowohl Marlon als auch Tobi eine klare Antwort.

Youvo sei, die Mitglieder, die ihre eigene wertorientierte Kultur in ihrer Arbeit leben und dabei auch im Austausch mit der Gemeinschaft stehen, so Tobi (Tobi, S.4). Für Marlon ist Youvo aus einem Uniprojekt erwachsen hin zu einer Organisation, die eine eigene Identität besitzt (Marlon, S.4). Beide verstehen ihre Organisation als sozialen Akteur, der etwas in der Gesellschaft bewegen kann (Marlon, S.1f.; Tobi, S.4).

#### **5.2.5 Gestaltungsfaktoren der Organisation**

In diesem Abschnitt sollen zunächst einmal die Gestaltungsfaktoren betrachtet werden, die als elementare Faktoren zu verstehen sind (siehe Kapitel 2.3.). Wie zuvor erwähnt, soll eine Differenzierung zu klassischen Produktionsfaktorkategorien vorgenommen werden. Werden in diesem Kapitel nur die sächlichen oder ausführenden Faktoren betrachtet, sollen in Kapitel 7.4. Gestaltungsfaktoren der Commons-Organisation benannt werden, die weitere Faktoren neben den klassischen Elementarfaktoren nach Gutenberg einbeziehen. Dies betrifft bspw. Information und Wissen. Die Relevanz dieser Faktoren wird in Kapitel 7 vertieft und darüber hinaus die instrumentelle Organisation der Fallbeispiele in Kapitel 8 analysiert. Es findet somit eine Trennung zwischen elementaren Faktoren, die die tägliche Arbeit ermöglichen und instrumentellen Faktoren, die die Organisationsstruktur betreffen, statt.

#### **5.2.6 Gestaltungsfaktoren – Youvo**

Die Kerntätigkeit von Youvo ist die Vermittlung von fähigkeitsbasiertem Engagement. Da es sich hierbei um eine Dienstleistung handelt, ist der wesentliche Faktor der Organisation die *subjektbezogene* Arbeit, also die Vermittlung zwischen zwei Akteuren. Aus diesem Grund ist Youvo auf eine minimale Infrastruktur bzw. geringes Inventar angewiesen. Der Teil des Teams, der in Berlin ansässig ist, betreibt ein kleines Ladenbüro im Wedding (Marlon, S.3, Youvo.org). Durch die digitalen Werkzeuge, die für diesen Prozess genutzt werden, und die dezentralen Standorte der weiteren Teammitglieder (vgl. Marlon, S.3), ist der Verein auf die moderne Ausstattung mit

Computern mit Internetanbindung angewiesen, braucht darüber hinaus aber keine klassischen Produktionsmittel. Die Faktoren, die Youvo für die tägliche Arbeit benötigt, sind viel mehr Wissen um den digitalen Bereich, die Struktur von sozialen Organisationen und die Bedürfnisse und

Fähigkeiten Kreativschaffender (vgl. Marlon, Tobi). Durch ihre Studien an der Universität der Künste bringen die Mitglieder von Youvo somit Fähigkeiten im Bereich Design, Kommunikation und Medien mit.

### 5.3 Ökofrost

Ökofrost ist ein Großhändler für biologische Tiefkühlkost. Mit zwei Marken ist Ökofrost derzeit am Markt vertreten. Zwei KundInnensegmente sollen mit den Produkten von Ökofrost angesprochen werden. Zum einen moderne, bewusste Menschen mit kleinem Geldbeutel und zum anderen anspruchsvolle KundInnen, die einen gehobenen Anspruch an Fertiggerichte haben (oekofrost.de, 2018).

Neben der bewussten Produktentwicklung, die eine handwerkliche Verarbeitung und hohe Qualität im Anbau und der Herstellung fordert (vgl. Gemeinwohlbericht, 2016, S.9; bio-cool.de, 2018), setzt Ökofrost auch auf die Weiterentwicklung betrieblicher Strukturen. So zeichnet sich das Unternehmen durch seine Arbeitsmethodik aus, die sich am Modell der Holokratie orientiert. Holokratie ist eine Organisationsstruktur, welche klassisch hierarchische Positionen ablöst und durch Zuständigkeiten in Form von Rollen ersetzt (vgl. Gemeinwohlbericht, 2016, S.13 Katharina; Rotzinger, 2017).

Teamgröße	25
Gründungsjahr (formell)	1995
Rechtsform	GmbH
Standort(e)	Berlin
Branche	Lebensmittelgroßhandel

Tabelle 4: Ökofrost. Kerndaten.

#### 5.3.1 Tätigkeitsfeld

In den Interviews mit Anne (Transkript C, 11.12.2017) und Katharina (Transkript D, 11.12.2017) konnte ein klares Bild über die Arbeit und Organisation von Ökofrost erlangt werden.

Die zwei Marken von Ökofrost, *Bio Polar* und *BioCool*, bringen biologische Tiefkühlkost in den

Einzelhandel (Katharina, S.1). Dabei wird eine Bandbreite von Fisch und Fleischerzeugnissen, klassisches Tiefkühlgemüse, italienischen Teigwaren und Speiseeis angeboten (biopolar.de, 2018; bio-cool.de, 2018).

Ökofrost ist auf die Produktentwicklung und den Vertrieb von Tiefkühlware im Bio-Segment spezialisiert.

Katharina, die u.a. Assistentin der Geschäftsführung ist, war von Anfang an mit dabei. Sie hebt hervor, dass Ökofrost durch über 20 Jahre Erfahrungen in der Branche außerdem auch eine gute Beraterin für den Einzelhandel ist, da sie die Ansprüche der KundInnen kennt (vgl. Gemeinwohlbericht, 2016, S. 25; Katharina, S.2f.).

### **5.3.2 Ökofrost – Die Organisation**

Florian Gerull ist Inhaber und Geschäftsführer der Ökofrost GmbH, die ihren Sitz in Berlin hat (Ökofrost). Katharina erzählte im Interview (S.7), dass Florian zusammen mit seinem damaligen Partner 1996 die Firma gekauft hat. Von Anfang an war klar, dass der Fokus auf biologischen Erzeugnissen liegen sollte, so Katharina. Die beiden Partner merkten nach 15 Jahren, dass sie sich auseinanderentwickelt hatten. Begleitet von einem Coach hatten die beiden entschlossen, sich beruflich zu trennen. Florian merkte in dieser Zeit, dass der dominante Führungsstil seines Partners nicht mehr mit seiner inneren Haltung übereinstimmte (ebd.). Seitdem hat sich viel verändert bei Ökofrost. Wie Florian Gerull bei der Veranstaltung *Reinventing Organizations* beim *Entrepreneurship Summit 2017* (21.10.2017) erzählte, begann er vor sechs, sieben Jahren, sich mit den Themen der alternativen Unternehmensführung zu beschäftigen. Vor drei Jahren begann er dann die Holokratie in seinem Unternehmen einzuführen. Dies gestaltet sich bis heute als fortlaufender Prozess, so Florian. Dabei empfindet er diese Umstellung als Herausforderung, neue Denkweisen anzunehmen und eine innere Haltung zu vertreten, die vielleicht im Gegensatz zur allgemeinen Kultur steht. Die Wahrnehmung des Geschäftsführers ist, dass in der Wirtschaft Innenleben und Außenwelt getrennt werden. Hier sieht Florian Handlungsbedarf, denn Emotionen, Gefühle und Verhaltensmuster werden als Esoterik betrachtet. Florian versteht aber genau das als Lebensmittelpunkt: die bewusste Entwicklung von Individuen und der Menschheit an sich. Gerade am Arbeitsplatz ist diese Entwicklung wichtig, da dort viel Zeit verbracht wird und viel Potential zur Entwicklung besteht, meint Florian. Er gibt daher neue Impulse in ein Unternehmen, das schon länger besteht. Daher ist er auf den Willen der MitarbeiterInnen angewiesen diese Entwicklung mitzutragen. Dies funktioniert jedoch nur durch Freiwilligkeit, indem Räume geschaffen werden, unterstreicht Florian. Aus diesem Grund hat er die *SinnBiose Akademie für sinnvolles Wirtschaften und integrales Handeln* gegründet. Dort werden verschiedene Workshops angeboten, die von den MitarbeiterInnen kostenlos besucht werden können. Auch externe TeilnehmerInnen sind dazu eingeladen. Es ist ein langsamer Prozess, dass MitarbeiterInnen sich als „Menschen“ mitbringen im Berufsalltag, meint

Florian. Die Akademie kann dabei als Inspiration dienen und immer mehr MitarbeiterInnen nehmen das Konzept mittlerweile an und tragen sich als Menschen in die Firma (Florian, 21.10.2017).

### 5.3.3 Vision und Ziele

Ökofrost möchte mit biologischen Lebensmitteln gesellschaftlich etwas bewegen (Anne, S.2). Deshalb besagt das Leitbild: „Gesunde Entwicklung durch echte Lebensmittel,“ (Florian, 21.10.2017) nicht nur die Lebensmittel als Nahrung,



Abbildung 3: Leitbild Ökofrost. Gemeinwohlbericht 2016, S.8.

sondern auch die Wertschöpfung entlang der Wertschöpfungskette ist damit gemeint. Diese bezeichnet Florian als „Mittel zum Leben“ (21.10.2017), bezogen auf die Rohstoffe und die an der Verarbeitung beteiligten Menschen. Hinter der „Entwicklung“ steht auch die Frage danach, wie eine andere Wirtschaft stattfinden kann (ebd.).

Das Leitbild von Ökofrost wurde zusammen mit den MitarbeiterInnen aufgestellt. Die darin benannten Aspekte (siehe Abb. 3) versucht Ökofrost im täglichen Schaffen aktiv in der Firmenkultur zu leben, so Katharina (Katharina, S.4).

### 5.3.4 Identität – Wer ist Ökofrost?

Anne, die für die Qualitätssicherung zuständig ist, sieht in Ökofrost „ein kleines Team mit Idealen und Visionen was wirklich hinter Bio absolut steht“ (S.2).

Katharina unterstreicht die Wertigkeit der Firma, die darin besteht, biologische Lebensmittel zur Grundlage für eine gesunde Entwicklung zu machen und zwar eine gemeinsame Entwicklung von Menschen (Katharina, S.10). Neben dem Credo *exzellente* Bio-Produkte herstellen zu wollen (biopolar.de, 2018), befindet sich die innere Entwicklung der Organisation wohl weiterhin in einem Ausbalancieren von vergangenen Strukturen und neuen Ansätzen (vgl. Anne, S.2f.; Katharina, S.4). Anne hat den Eindruck, in einer Findungsphase zu stecken, besonders was die strategische Ausrichtung der Firma angeht (S.2f.). Dass die Firmenkultur bereits ziemlich gut ist, denkt Katharina, aber auch sie sieht weiterhin Handlungsbedarf für ein intaktes Betriebsklima (S.4).

Der Firmenzweck wird dabei scheinbar sehr bewusst verfolgt, die Art und Weise, wie sich die instrumentelle Organisation und die Struktur im Hintergrund gestaltet, wird nach der Umstellung zur Holokratie wohl Stück für Stück klarer.

### 5.3.5 Gestaltungsfaktoren – Ökofrost

Ökofrost lässt sich auf der Seite der Elementarfaktoren ganz klassisch beschreiben. Aspekte wie Produktionsentwicklung und Logistik spielen hier die entscheidende Rolle. Was diesen Bereich der Organisation angeht, arbeitet Ökofrost mit Dienstleistern zusammen, die Lagerung und Lieferung übernehmen (Gemeinwohlbericht, 2016, S. 10). Ökofrost begegnet den äußeren Strukturen, die durch die klassische industrielle Befriedigung der Nachfrage geprägt sind, auf eine professionelle und kritische Weise, indem sie ihre Produkte bestmöglich produzieren möchten. Zurzeit, so Ökofrost, ist Bio der beste Weg dafür (vgl. biopolar.de, 2018). Ganz klar grenzt sich Ökofrost aber durch ihr fundamentales Bekenntnis zur menschlichen Entwicklungsfähigkeit ab. Die instrumentelle Organisation wird daher aktiv gestaltet, indem auch Partner zur Weiterentwicklung betrieblicher Organisation und Effizienzsteigerungen sowie Ressourceneinsparung angeregt werden. Ökofrost räumt bei höheren Bestellmengen einen Klimarabatt ein, da die Häufigkeit der Anlieferung reduziert wird. In ihrem Büro achtet außerdem ein EDV-Mitarbeiter auf die Verwendung „grüner“ IT, die besonders energieeffizient ist (Gemeinwohlbericht, 2016, S.10). Auch beim Umgang mit finanziellen Ressourcen wird auf die aufmerksame Zusammenarbeit mit Kreditinstitutionen geachtet. So laufen 95% der Umsätze von Ökofrost über ein Konto bei der ethisch wirtschaftenden *GLS Bank*. Außerdem wird die betriebliche Altersvorsorge über die nachhaltige *Öcocalpital* abgewickelt (Gemeinwohlbericht, 2016, S.12). Die Offenlegung genannter Gestaltungsfaktoren kann dabei als Teil der von Ökofrost verfolgten Strategie der Transparenz gewertet werden. Denn wesentliche Bestandteile der organisatorischen Gestaltung können im regelmäßig erscheinenden Gemeinwohlbericht der Firma eingesehen werden.

### 5.4 Premium

Aufgrund seiner Einzigartigkeit ist Premium eine vielseitig untersuchte Unternehmung. Die Idee, die ehemalige Afri-Cola-Rezeptur wieder produzieren zu lassen, ließ aus einer anfänglichen Interessengruppe eine Organisation mit offenen Grenzen werden. Anfang der 2000er-Jahre fühlten sich Afri-Cola-Fans von der Mineralbrunnen Überkingen-Teinach AG betrogen. Ohne jegliche Abstimmung mit KundInnenwünschen und ohne große Ankündigung wurde die Rezeptur des stark koffeinhaltigen Kaltgetränks geändert. Das geschah, nachdem Afri-Cola von der Mineralbrunnen AG gekauft wurde. Diese Dynamik der Getränkeindustrie brachte eine beachtliche Zahl von Menschen dazu sich im Internet zu vernetzen (bis zu 800 Personen) und später zum Stammtisch in Hamburg zusammenzukommen. Die Idee, die Rezeptur zusammen mit dem Getränkehersteller Mölle in Nördlingen wiederzubeleben, wurde aufgegriffen und schließlich für zunächst 1.000 Flaschen umgesetzt. Es blieb aber nicht bei der anfänglichen Charge, sondern es entwickelte sich eine richtige Marke – Premium (Mously, 2009, S.21ff.).

Teamgröße	11 (Kernteam)
Gründungsjahr (formell)	2001
Rechtsform	Eingetragener Kaufmann
Standort(e)	Dezentral (DE / A / CH)
Branche	Getränkemarke

Tabelle 5: Premium. Kerndaten.

#### 5.4.1 Tätigkeitsfeld

Premium ist eine Marke, die sich auf die Verbreitung von Cola, Bio-zertifiziertem Bier und Limonaden spezialisiert hat (premium-cola.de, 2018). Der Inhaber der Marke ist Uwe Lübbermann. Neben dem operativen Geschäft rund um die Getränkevermarktung ist Premium als Botschafterin einer alternativen Wirtschaftsethik tätig. Die Botschaft ist dabei, Menschen zu involvieren, die in Verbindung mit dem Produkt stehen – und das so fair wie möglich. Aus diesem Grund spinnt sich rund um das feste Kernteam ein weites Geflecht Involvierter und Interessierter, bestehend aus SpediteurInnen, GetränkeherstellerInnen, GastronomInnen und KundInnen etc. Teil dieses Geflechts sind teilweise GeschäftspartnerInnen, teilweise KollektivistInnen, die ein verstärktes Interesse an der Marke, dem Produkt oder der Idee haben und sich deshalb hauptsächlich online einbringen.

#### 5.4.2 Premium – die Organisation

Der Großteil des ordentlichen Geschäftes von Premium ist ausgelagert. Premium arbeitet mit langfristigen PartnerInnen im Bereich Handel, Getränkeherstellung und Logistik (premium-cola.de, 2018). Der Vertrieb und der Kontakt mit dem Einzelhandel finden aber über das Organisationsteam von Premium in Deutschland, Österreich und der Schweiz statt.

Premium setzt auf Vertrag durch Handschlag und geht so alle seine Geschäftsverbindungen ein, sowohl mit MitarbeiterInnen als auch GeschäftspartnerInnen (premium-cola.de, 2018). Durch Gespräche mit Elena (Transkript E, 24.11.2017) und Uwe (Transkript F, 02.12.2017) konnten nähere Eindrücke zur Organisationsaufbau erlangt werden. Demnach ist das Kollektiv basisdemokratisch organisiert und zur Mitsprache in großen Entscheidungen berechtigt, kann darüber hinaus aber auch Anregungen, Kritik und kreative Denkleistung über das sog. *Board*, eine digitale Vernetzungsplattform, einbringen (vgl. Elena). Als Chef fungiert Inhaber Uwe Lübbermann dabei aber nicht, denn das Team arbeitet selbstorganisiert (siehe Kapitel 8.3.).

Neben den Organisationsgrenzen, die zusammengesetzt aus Kernteam, PartnerInnen und Kollektiv nicht auszumachen sind, gibt es weitere Faktoren, die bei Premium nicht der klassischen

Betriebswirtschaft entsprechen.

So verzichtet Premium bspw. auf Gewinn; notfalls wird dieser in Form von Preisreduktion an die KundInnen zurückgegeben (Mously, 2009, S.23, premium-cola.de, 2018).

### **5.4.3 Vision und Ziele**

Durch Gespräche mit Premium-MitarbeiterInnen konnte der Eindruck gewonnen werden, dass mit der treibenden Kraft hinter der idealistischen Arbeit der Marke ein großer Unmut, der mit dem bestehenden Wirtschaftssystem einhergeht, steht. So hatte bspw. Elena, bevor sie zu Premium kam, das Gefühl, dass viele Probleme und Leid durch unsere Art der Wirtschaft entstehen. Deshalb wollte sie dagegen ankämpfen, wusste aber nicht, wie dies ohne einen Totalkollaps des Systems überhaupt möglich sei. Dieser Extremvorstellung setzte die Arbeit mit Premium einen Gegenentwurf vor. Elena beschreibt die Möglichkeit des Wandels durch einen Umbau der Wirtschaft. Das macht Premium für sie so spannend (Elena, S.7f.).

Auch für Uwe geht es darum, einen Einklang zwischen Wirtschaft und Moral zu schaffen. In einem damaligen Leitbild war dies so formuliert: „Premium will die Welt verbessern, indem wir ein menschliches und nachhaltiges Wirtschaftsmodell besser formulieren und tragfähig verbreiten“ (Uwe, S.5).

Dafür steht heute viel kürzer die „Gleichwürdigkeit von Menschen“ (ebd.). Dies gilt für Uwe als erstes Unternehmensziel und wird bei Premium täglich gelebt. Finanziell sei es zwar nicht notwendig, trotzdem sei ein weiteres Ziel „ein moderates Wachstum“ (Uwe, S.5), dieses wird aber nur verfolgt, solange es mit den Finanzen, dem Personal und der Organisationskultur im Einklang steht. Unternehmen zu beeinflussen steht an Platz drei und vier, betont Uwe die Rangliste der Unternehmensziele. Zum einen sollen dabei Unternehmen beeinflusst werden, die in unmittelbarer Verbindung zu Premium stehen, zum anderen Unternehmen, die das Konzept von Premium befürworten, aber nicht unbedingt eine Verbindung zur Marke haben. Diese Unternehmensziele dienen dazu, so Uwe, andere Wirtschaftsakteure anzuregen, sich weiterzuentwickeln. An fünfter Stelle steht das Ziel andere Unternehmen zu beraten und Hilfestellung bei deren Entwicklung zu geben (Uwe, S.5). So erzählte Uwe bspw., dass er sich auf einen Besuch bei der Deutschen Bahn vorbereitete, indem er sich auf deren Geschäftstätigkeiten einstellte und versuchte, eine Transferebene zu schaffen, indem er den Blickwinkel des Unternehmens durchdachte (Uwe, S.6).

### **5.4.4 Identität – Wer ist Premium?**

Auf die Frage, wer für Elena Premium ist, antwortet sie: „Also irgendwas zwischen einer Realität und einem Traum oder einem Gedankenkonstrukt“ (Elena, S.3), und bringt darüber hinaus zum Ausdruck, dass die Art, wie bei Premium gearbeitet wird, etwas Besonderes ist. Denn es herrscht eine Selbstbestimmtheit, die Menschen so sein lässt, wie sie sind. Sie können Dinge zum Ausdruck

bringen, die sie stören und die sie sich wünschen, meint Elena (S.2). Außerdem seien sie davon überzeugt, „dass es anders gehen kann“ (Elena, S.3), und das hält die Beteiligten von Premium zusammen (ebd.). Unter einem anders versteht Premium die Art zu wirtschaften, die sie mit ihrer Organisation vorleben.

#### **5.4.5 Gestaltungsfaktoren – Premium**

Wie bereits erwähnt, sind die meisten Arbeitsbereiche bei Premium ausgelagert. Da es auch kein Büro oder andere Räumlichkeiten von Premium gibt, fällt die Liste der elementaren Faktoren formal gesehen recht klein aus (vgl. premium-cola.de, 2018). Im Grunde genommen besteht zwischen Uwe und den Menschen des Kernteams kein Arbeitsverhältnis im klassischen Sinne, denn alle arbeiten freiberuflich (vgl. Elena, S.2). Dadurch sind sie selbst UnternehmerInnen (§14 BGB), die für Uwe tätig werden. Nichtsdestotrotz wird das Organisationsteam hier als Teil einer Organisation verstanden. Die elementaren Gestaltungsfaktoren lassen sich der Annahme nach auf Informations- und Kommunikationsgeräte beschränken, da ein Großteil der Kommunikation online oder telefonisch stattfindet.

Der Faktor *menschliche Tätigkeit* gestaltet sich ganz individuell nach der jeweiligen Mitarbeiterin (Elena, S.1f.). Die Arbeit passt sich, laut Elena, den Menschen an. Daher können Arbeitszeit, -umfang und -inhalt selbst gestaltet werden (ebd.). Ein Credo ist dabei, den Menschen eine entspannte Arbeitsatmosphäre zu ermöglichen und den Zeitdruck so gering wie möglich zu halten. Dieses gelingt, indem Prozesse mit viel Vorlauf angestoßen werden, um auch GeschäftspartnerInnen die Freiheit der eigenen Planung zu lassen (Uwe, S.2).

Generell lässt sich über Premium sagen, dass viele verschiedene Aspekte, auf die die Organisation Einfluss besitzt, innerhalb des Premium-Betriebssystems, einem Organisationsverständnis, das die Prämissen Premiums offenlegt, beleuchtet werden. Die Bereiche Ökologie, Soziales und Wirtschaft geben detailliert Auskunft über Positivkriterien, die sich Premium auferlegt hat, aber auch Negativkriterien, die versucht werden zu verhindern oder zumindest in bestmöglicher Weise zu gestalten. Als Teil dieser anspruchsvollen Produktgestaltung werden bspw. externe Kosten des Transports von Flaschen durch einen CO<sup>2</sup>-Ausgleich kompensiert (vgl. premium-cola.de, 2018). Die Bilanz der Unternehmung weißt demnach zwar kaum Anlagegüter auf, dafür aber umso mehr weiche Faktoren, die freiwillig umgesetzt werden. Als Kollektiv ist Premium ein Unternehmen mit festem Organisationskern, der aus freiberuflichen MitarbeiterInnen und vielen weiteren Beteiligten besteht, die sich über eine Onlineplattform vernetzen und über Unternehmensbelange mitentscheiden können. Dazu haben auch sämtliche GeschäftspartnerInnen die Möglichkeit.

## 5.5 Zusammenfassung

Gleichwohl die betrachteten Organisationen als geschlossene Institutionen (mit Ausnahme von Premium) wahrnehmbar sind, kann bei allen eine Tendenz der reflektierten Einbettung in ein größeres System wahrgenommen werden. Sei es bei Youvo die Repräsentanz der Zivilgesellschaft im digitalen Raum, bei Ökofrost die innere Entwicklung des Individuums im Arbeitsleben und die Erprobung einer alternativen Betriebsführung oder bei Premium die Kritik am bestehenden Wirtschaftssystem: Alle drei Organisationen setzen sich in den Kontext gesellschaftlicher Zusammenhänge und versuchen sich darin als Akteur aktiv zu positionieren. Ähnlich wie bei den Commons ist der Wille nach Veränderung des bestehenden wirtschaftlichen Gefüges eine Gemeinsamkeit der Fallbeispiele.

Um die angemerkte Kritik am vorherrschenden Gesellschaftskonzept verstehen zu können, sollen nachfolgend in aller Kürze dessen Grundannahmen aufgezeigt werden. Der Diskurs um die Gestaltung des gesellschaftlichen Miteinanders, in dem sich die Fallbeispiele (mehr oder weniger) wiederfinden und innerhalb dessen Commons ihre Berechtigung als Organisations- und Verwaltungsform fordern, soll nachfolgend erläutert werden. Hierbei muss betont werden, dass das bestehende Wirtschaftssystem der Bundesrepublik auf Grund seiner Komplexität nur umrissen werden kann. Auch Abhandlungen über die Arbeit und die Entwicklung von Organisation innerhalb Deutschlands werden stark verkürzt dargestellt, um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen. Trotzdem können grundlegende Aspekte erschlossen werden, die dem weiteren Verständnis der Commons dienlich sein werden und deshalb hier Erwähnung finden.

## 6. Klassische Organisationslehre

Die Organisationslehre entwickelte sich, wie bereits erläutert, zu großen Teilen im 20. Jahrhundert. Dementsprechend sind die Rahmenbedingungen der Organisation von den volkswirtschaftlichen Entwicklungen dieser Zeit geprägt. Das Wirtschaftssystem eines Landes ist unmittelbar mit der Art der Produktion und der Möglichkeit Organisationen zu bilden verbunden.

### 6.1 Kapitalismus: Was ist das?

Die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung des Kapitalismus wird oftmals gleichgesetzt mit der der Marktwirtschaft. Marktwirtschaften können aber unterschiedliche Gestaltungsformen aufweisen. Wie zuvor bereits erwähnt, herrscht in Deutschland bspw. die *soziale* Marktwirtschaft, die kapitalistischem Wirtschaften als Korrektiv dient (vgl. bpb, 2016c; Schubert u. Klein, 2011, S.272). Die deutsche soziale Marktwirtschaft baut auf Wettbewerb, der sich kapitalistisch gestaltet (Kocka, 2015; Schubert u. Klein, 2011, S.272). Als Ausgangspunkt für die Entwicklung von

Organisationstheorien soll dieser nachfolgend betrachtet werden.

Typische Merkmale einer Marktwirtschaft sind der Schutz des Privateigentums und dadurch auch die Dominanz an privaten Produktionsmitteln. Die Planung des Wirtschaftssystems ist dezentral durch Angebot und Nachfrage geregelt (bpb, 2015, S.301 u. S.372).

Der Kapitalismus ist eine Form der Marktwirtschaft, bei der den Produktionsfaktoren unterschiedliche Bedeutungen beigemessen wird. Der Faktor Kapital wird überproportional zu beiden anderen gewichtet (Schubert u. Klein, 2011, S.158). Unternehmen sind dabei im Besitz des Kapitals (Schneider u. Toyka-Seid, 2018b). Dieses Wirtschaftssystem gilt als frei, da staatliche Eingriffe nicht oder nur in geringem Maße stattfinden. Eine immense Kapitalanhäufung geschieht dabei auf Kosten der volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren Boden und Arbeit. Dies führt zu sozialen und politischen Gegenbewegungen, welche im 19. Jh. in der industriellen Revolution begannen (Schubert u. Klein, 2011, S.158).

Ein weiteres Kennzeichen des Kapitalismus ist ein ausgeprägtes Streben nach Gewinn, welches begleitet wird durch ein Prinzip der Leistung und der Konkurrenz (bpb, 2015, S.301).

## 6.2 Historische Entwicklung des Kapitalismus

JÜRGEN KOCKA (2015) beschäftigt sich eingängig mit dem Arbeiten im Kapitalismus. Er macht deutlich, weshalb der Begriff Kapitalismus oftmals mit einer polemischen Debatte der Kritik daran einhergeht und sieht den Grund dafür im Fabrik- und Industriekapitalismus.

Seit 1850, so KOCKA, wird die Ungleichheit von Arbeit und Kapital thematisch hervorgehoben und der Kapitalismus mit Begriffen wie bspw. Profit und Kommodifizierung definiert.

Der Kapitalismus als solcher, meint KOCKA, ist dabei viel älter als der Industriekapitalismus.

Schon im Hochmittelalter gab es den Großhandel des *Kaufmannskapitalismus* in Europa und zuvor bereits in China und Arabien. Die Finanzierung von frühen Königshäusern, klerikalen Prachtbauten und zahlreichen Kriegen ermöglichten die Staatenbildung in Europa, so KOCKA. Familien wie die Medici, Fugger oder Barings betrieben damals einen florierenden *Finanzkapitalismus*.

Der enorme Sklavenhandel des Kolonialismus begründete die Ausbeutung der Völker Amerikas, Asiens und Afrikas für den sog. *Plantagenkapitalismus* den es vom Beginn des 16. Jh. an gab. Gleichzeitig kam es im England dieser Zeit zur Aneignung und Zusammenlegung von Land, welches in den Besitz von Adligen und dem wohlhabenden Bürgertum ging. Arbeitende fielen dabei auch in Europa in Knechtschaft. Dieser *Agrarkapitalismus* handelte seine Erträge auf internationalen Märkten. Bis sich im späten 18. Jh. von England ausgehend die Industrialisierung und somit eine neue Produktionsweise breitmachte.

KOCKA beschreibt, wie sich die Produktivität steigerte: Neue Maschinen, Eisenbahnlinien und das

Dampfschiff ermöglichten ein enormes Wirtschaftswachstum. Technologien wie der Telegraf und das Telefon kamen in Benutzung. Fabriken beschleunigten die Produktion von Gütern. Dadurch veränderte sich auch der Kapitalismus, führt KOCKA an. Menschen arbeiteten zunehmend in Lohnarbeit.

In jener Zeit bekam die Unternehmensorganisation einen neuen Stellenwert. Immer mehr wurden dabei auch organisationstheoretische Ansätze entwickelt. Diese ersten Modelle basieren dabei vor allem auf Fremdorganisation (vgl. Dietrich, 2001, S.5ff.).

KOCKA (2015) zeigt auf, dass die Kosten der Unternehmen damals zunehmend strenger kalkuliert wurden. Der Arbeitsmarkt war schwankend und wurde Teil des kapitalistischen Gefüges. Durch die Fremdorganisation unterstellten sich Arbeiter massenhaft der Delegation von Kapitaleignern, hebt der Autor das Veränderungspotential dieser Zeit hervor. In Fabriken und Bergwerken arbeiteten die Menschen nun unter Aufsicht. Dadurch wurden die Gegensätze von Arbeit und Kapital sichtbar. Nämlich in dem Machtverhältnis, das aus den unterschiedlichen Klassen bestand. Die Erfahrung des Kampfes um Herrschaft und Verteilung schaffte eine Kritik am kapitalistischen System. Die Verteilung des Kapitals hatte eine Statik angenommen, die es zuvor so nicht gab, führt KOCKA an. Die Akkumulation betraf dabei Produktionsstätten, welche damals Großunternehmen wurden, genauso wie die Infrastruktur. Der Kapitalismus verrückte den Lebensmittelpunkt der Menschen von damals und hatte somit eine mächtige Wirkung (ebd.).

### 6.3 Fremdorganisation

Da die meisten Modelle der Organisationstheorie auf Fremdorganisation beruhen, sollen diese nicht im Einzelnen behandelt werden. Vielmehr soll der nachfolgende Abschnitt einen kurzen Überblick vorherrschender Meinungsbilder liefern, um daran im nächsten Kapitel die Gegensätze zur Commons-Organisation beschreiben zu können.

Die ersten Beschreibungen der Organisation im Betrieb fasst ANDREAS DIETRICH (2001, S.5-17) zusammen:

- Der Soziologe Max Weber beschreibt in seinem **Bürokratieansatz** die Herrschaft als Organisationsform, die leistungsorientiertes Arbeiten ermöglicht. Er baut diese auf eine Amtshierarchie, bei der jeder seine Stellung kennt. Der Tätigkeitsbereich wird dabei genau abgegrenzt, sodass eine ideale Arbeitsteilung gewährleistet ist. Die Dokumentation aller Vorgänge wird in Akten gepflegt. Die Dienstwege sind strikt reguliert und technisch geregelt.
- Die **wissenschaftliche Betriebsführung** ist ein Konzept, welches auf einem mechanistischen Menschenbild beruht. Frederick Winslow Taylor entwickelte es um die faule menschliche Natur durch strikte Regeln zu disziplinieren. Er ging dabei ingenieurstechnisch vor, indem er die Arbeitsprozesse loslöste von den Fähigkeiten der

arbeitenden Person, diese in Kopf- und Handarbeit unterteilte und alles lückenlos kontrollieren ließ. Die Leistungssteigerung stand bei diesem System im Mittelpunkt und brachte der Methode auf Jahrzehnte weltweite Nachahmer. Der Handwerkerethos wich einer Rationalisierungsbewegung. Dies war die Antwort auf die neuen Anforderungen der Massenproduktion und den Überschuss an vielen ungelerten Arbeitskräften (Dietrich, 2001, S.7ff.).

Das Einliniensystem sieht vor, dass es jeweils nur eine Verbindung zwischen vorgelagerter und nachgeordneter Stelle gibt, sodass eine Angestellte nur von der direkten Vorgesetzten Anweisungen erhält. Dies soll eine Klarheit der Zuständigkeiten schaffen (Picot et al., 2012, S.315f.).

- In der **anglo-amerikanischen Managementlehre** wird die Verwaltung in den Vordergrund gerückt, welche ihre Disziplin in den Hierarchieebenen verortet, in diesem Fall die oberen (Dietrich, 2001, S.10ff.). Henry Fayol verfasste dazu 14 Prinzipien, die neben der Arbeitsteilung, Gleichheit und Corpsgeist (Fayol, 1949, S.19ff.) insbesondere die *Einheit der Auftragserteilung* vorsehen, aus welchem das *Einliniensystem* hervorgeht (Dietrich, 2001, S.11).
- Die **betriebswirtschaftliche Organisationslehre** wurde in Deutschland geprägt von Fritz Nordsieck und Erich Kosiol (Dietrich, 2001, S.12). Das bedeutet für KOSIOL, dass die Organisation nicht nur die Betriebswirtschaft, sondern auch die Volkswirtschaft betrifft. Er beschreibt sie „[...] als integrative Strukturierung von Ganzheiten [...]“ (Kosiol, 1962, S. 21). Innerhalb der Unternehmung unterscheidet Kosiol zwischen der Institution, welche die Beziehungen der Unternehmung gliedert und dem Arbeitsprozess. Die Organisation wird bei ihm zur Verfahrenstechnik, welche in Aufbau- und Ablauforganisation unterteilt. Dabei wird analysiert, was die Gesamtaufgabe des Unternehmens ist, um von da aus Teilaufgaben und später Arbeitsvorgänge ableiten zu können (Dietrich, 2001, S.12ff; Kosiol, 1962).
- Grundlegende Unterschiede zu den bisherigen Modellen führt das **Harzburger Modell** auf. Sein Vertreter Reinhard Höhn setzt nunmehr auf die Initiative von MitarbeiterInnen, die dem Unternehmen nützen kann. Gemäß HÖHN (1964) besitzt die Mitarbeiterin eine *Handlungsverantwortung* und die Vorgesetzte eine *Führungsverantwortung* (S.209). Das Handeln und Denken soll von Selbstständigkeit und Verantwortung für die jeweiligen Delegationsbereiche geprägt sein (ebd.). Diese Bereiche unterliegen sachlichen Kriterien und umgrenzen den Handlungsraum eines Arbeitsbereiches statisch. Auch werden alle Ziele der einzelnen Stellen von der Unternehmensführung festgelegt. Das Modell gibt über 300 restriktive Verhaltensregeln vor, welche auf Kontrolle und Erziehung der MitarbeiterInnen setzen. Daher ist auch dieses Modell beispielhaft für Fremdorganisation (Dietrich, 2001, S.14ff.).

- Aus systematischen Untersuchungen der Professoren von Havard Mayo und Roethlisberger ging der **Human-Relations-Ansatz** hervor. Dieses Modell beschreibt ein Menschenbild, welches soziales Verhalten im Betrieb bekräftigt. Auch hier setzte man, wie bei der wissenschaftlichen Betriebsführung, auf eine Leistungssteigerung durch die Veränderung der Arbeitsbedingungen. Allerdings achtete man hierbei auf das Klima im Betrieb und den *kooperativen Führungsstil*. Nichtsdestotrotz sieht auch dieses Modell den Menschen in der Unternehmung als Instrument, um betriebliche Ziele erreichen zu können (Dietrich, 2001, S.16f.).

Die Ähnlichkeit der von DIETRICH (2001, S.17ff.) zusammengefassten klassischen Modelle sieht der Autor in ihrer Wahrnehmung des Menschen innerhalb der Unternehmung. Die Grundvorstellung ihrer Vertreter ist es, dass MitarbeiterInnen unternehmerische Ziele erfüllen sollen und daher eine gewisse Lenkung und den Einfluss hierarchisch Vorgesetzter bedürfen. Der Mensch wird somit zum Objekt, welches ohne Führung nur eine geringe Leistung abliefern würde. Als Störfaktoren im Unternehmensablauf werden dabei Konflikte empfunden, welche es daher zu vermeiden gilt. DIETRICH führt deshalb an, dass die Modelle der Fremdorganisation nicht mehr aktuell seien, denn unsere Gesellschaft und ihre Unternehmungen unterliegen einem anhaltenden Wandel, der diese Art der „Führung von Objekten“ (2001, S.21) untragbar macht.

#### **6.4 Der Wandel der Arbeitswelt**

JÜRGEN KOCKA (2015) beschreibt, wie die Anfänge der Lohnarbeit geprägt waren von extremer Ausbeutung. Sie zeichnete sich aus durch lange Arbeitszeiten, geringe Löhne und einer allgemeinen Atmosphäre der Not. Menschen waren in den Städten zusammengepfercht, hausten in Kellerverschlägen und schickten selbst die Kinder zur Arbeit (Kocka, 2015; Weber, 2007). Doch im Laufe des 20. Jh. veränderte sich die Lohnarbeit und wurde zunehmend geprägt von sozialstaatlichen Absicherungen, welche bis heute allerdings die Ausnahme für große Teile der restlichen Welt darstellen (Kocka, 2015).

Das Arbeiten innerhalb der Organisation wurde im Laufe von Jahrzehnten von den Fortschritten in der Produktivität geprägt, welche es ermöglichten, Unternehmen flexibel zu steuern. Das bedeutet, dass Einsatz und Entlassung von Arbeitskräften unternehmerischer Planung unterstellt wurde, aber im Fall von Entlassungen ehemalige ArbeitnehmerInnen von der Gesellschaft aufgefangen wurden. Diese „Auffang-Kosten“ wurden also von den Unternehmen ausgelagert (ebd.). Gleichzeitig wurden durch Forderungen der ArbeitnehmerInnen zusehend die Arbeitsbedingen und -zeiten verbessert (Kocka, 2015; Weber 2007). Für diese Errungenschaften waren maßgeblich Gewerkschaften und Aufstände der Revolution von 1918/19 verantwortlich, welche den Widerstand gegen die damals vorherrschenden Verhältnisse organisierten (Kocka, 2015). Als politischer Prozess konnte sich in

Deutschland nach und nach der Sozialstaat entwickeln. Staatliche Eingriffe regelten mehr und mehr die Arbeitswelt. Gesetze räumten den Arbeitskräften immer mehr Rechte ein (ebd.). Die Kinderarbeit wurde abgeschafft. Verhältnisse von Arbeit und dem allgemeinen Leben verbesserten sich und zivilisierten den Kapitalismus (ebd.).

Heute sind Organisationen per Gesetz dazu verpflichtet, die Interessen ihrer MitarbeiterInnen zu wahren sowie den Schutz des Lebens und der Gesundheit der ArbeitnehmerInnen zu gewährleisten, betont KOCKA. Das heutige Management hat daher ein verstärktes Interesse, die Unternehmung human zu gestalten, MitarbeiterInnen Entfaltungsmöglichkeiten, Mitwirkung und Verantwortungsübernahme einzuräumen, führt BIRGIT WEBER (2007) an. All das macht sie allerdings nicht frei von einem Führungsstil, der den Menschen als Objekt zur Zielerfüllung sieht. Die Art der Organisation hängt ab vom Führungsstil, in welchem immer ein gewisses Menschenbild vorherrscht (ebd.).

### **6.5 Menschenbilder in der Wirtschaft**

Verschiedene Typen klassifizieren die Menschenbilder der Betriebswirtschaftslehre heutzutage. Es bestehen dabei zwei Grundannahmen. Die eine spricht den MitarbeiterInnen somit eine Selbständigkeit zu, welche sie eigenverantwortlich und lernend innerhalb von Unternehmen zur Verfügung stellen. Die andere besagt, dass MitarbeiterInnen der Motivation und der Beobachtung des Managements bedürfen, um diszipliniert zu werden.

Es wird von zwei Idealtypen ausgegangen, die die Motivation der MitarbeiterInnen steuern. Zum einen besteht das Bedürfnis nach Einkommen und Freizeit, weshalb einer Lohnarbeit nachgegangen wird, die diese Dinge ermöglicht. Zum anderen bringen die MitarbeiterInnen eine entsprechende Arbeitsleistung, wenn sie zufrieden sind mit der Arbeit, die sie verrichten.

Äußere Anreize dienen demnach dazu, sich den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen anzunähern. Dies geschieht bspw. durch Vergütung, individueller Karriereweggestaltung und allgemeinen Gestaltungsmöglichkeiten in der Organisation sowie dem Ausdruck von Anerkennung (Weber, 2007).

Theoretische Analysen zur Motivation der Arbeitskräfte werden innerhalb der Commons-Forschung nicht oder nur indirekt aufgegriffen. Vielmehr liegt den Commons ein Menschenbild zu Grunde, das von Kooperation und Selbstbestimmtheit ausgeht (vgl. Meretz, 2014, S.58f.). Dementsprechend ist anzunehmen, dass das vorherrschende Menschenbild dem oben genannten Typus der autonomen, lernfähigen und eigenverantwortlichen Person entspricht und die Motivation, sich innerhalb von Commons zu engagieren, nicht von finanzieller Kompensation, sondern von der Zufriedenheit an der

Tätigkeit ausgeht. Dies ist auch deshalb anzunehmen, da Commons meist im dritten, also gemeinnützigen Sektor, angesiedelt sind und daher finanzielle Kompensation in der Regel nicht vorgesehen ist.

Wie in Kapitel 7.4.3. über Commoning näher behandelt wird, werden Prozesse innerhalb der Organisation oder Entscheidungen von der gesamten Gruppe beteiligter Personen gesteuert. Commons setzen damit auf Kooperation und Selbstorganisation. Dadurch unterscheiden sie sich grundlegend von herkömmlichen Organisationsstrukturen (siehe Kapitel 6.3.). Die Führung und Leitung innerhalb der Commons kann unterschiedlich ausgeprägt sein, es ist aber davon auszugehen, dass sie der gesamten Gruppe obliegt. Um diese Konzepte besser verstehen zu können, soll der Gegenstand von Führung und Hierarchie nachfolgend betrachtet werden.

### 6.5.1 Führung

Führung ist eine Art der *sozialen Interaktion*, die sich durch eine Führungsbeziehung ergibt. Demnach muss es mindestens eine Führende und mindestens eine Geführte geben, die in einer asymmetrischen Einflussbeziehung zu einander stehen. Führung kann dabei auf Erwartungen beruhen, die sich formal ergeben oder aber informell entstehen.

Innerhalb der Organisation gibt es sowohl die *Unternehmensführung*, die gestaltend und strukturierend das Geschehen des Unternehmens beeinflusst, und die *Personalführung*, welche die Führung der Mitarbeiter beinhaltet. Organisationale Zwänge binden dabei nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch die führende Person, sodass eine vermutete Handlungsfreiheit oft real nicht existiert. Der Rahmen der Personalführung beruht auf den Entscheidungen der Unternehmensleitung, welche das Gefüge der Organisation bilden. Innerhalb dieses Gefüges wird das Verhalten der Organisationsmitglieder zueinander abgestimmt. Sowohl die Leistung als auch das Sozialverhalten von MitarbeiterInnen wird anhand von Erwartungen in Form von Normen und organisationalen Erfordernissen ausgerichtet. Als steuernde Kraft soll Führung dabei Potentiale der Organisationsmitglieder aktivieren. Das Verständnis von Führung hängt dabei allerdings stark von Ideologien und den damit verbundenen Menschenbildern ab (Weibler, 2004, S.295ff.). Der Fokus bei Commons-Organisationen liegt demnach in der Gleichwertigkeit aller Menschen, daher wird Führung hier besonders partizipativ gestaltet.

Anzumerken ist darüber hinaus, dass Führung aktiv erlebt und anerkannt werden muss. Das unterscheidet *Führung* von *Leitung*, welche auf einer Position beruht, die formal besteht (Weibler, 2004, S.296). Es ist demnach davon auszugehen, dass die Leitung bei Commons-Organisationen allen Mitgliedern gleichermaßen obliegt, jedenfalls informell, Führung sich aber durch die Anerkennung von Führenden ergeben kann.

## 6.5.2 Hierarchie

Durch die Leitungsfunktion ergibt sich Hierarchie, welche eine Ordnung innerhalb sozialer Systeme darstellt. Demnach unterliegen hierarchische Gesellschaftsstrukturen einem Ebenensystem. Dieses ist Teil eines Weltbildes, das in früherer Zeit durch das Herrschaftssystem der Kirche und später durch die Bürokratie geprägt wurde. Innerhalb von Organisationen prägte diese Struktur Max Weber durch die Ämterhierarchie (Reihlen, 2004, S.407f.).

Übergeordnete und Untergeordnete stehen in der Hierarchie in einem statischen Verhältnis zueinander. Anweisungen an Untergeordnete werden dabei legitimiert durch eine höhere Position (Sandner u. Meyer, 2004, S.758f.). Dieses Gefüge beschreibt eine hierarchische Rollenbeziehung, bei der Weisungen auf den Entscheidungen des Vorgesetzten beruhen. Damit soll Koordination strukturell gelöst werden. Dies geht oftmals damit einher, dass auch Informationsrechte ungleich verteilt sind und höhere Stellen einen umfangreicheren Zugang zu Wissen und Information haben. Zwei Dimensionen unterscheidet dabei Hierarchie, die auf Amtsinhaberschaft beruht:

- Führungspositionen können im Wettbewerb erlangt werden
- Entscheidungsprozesse werden partizipativ gestaltet

Aufgrund dieser Unterscheidungsdimensionen ergeben sich verschiedene hierarchische Grundtypen, deren Aspekte REIHLEN (2004, S.407ff.) wie folgt unterscheidet:

**Autokratische Hierarchie:** Die Arbeit von Untergeordneten wird kontrolliert, gehorsames Verhalten wird erwartet. Entscheidungen werden von Eliten, die an der Spitze der Organisation stehen, und spezialisierten Stellen getroffen.

**Kompetitive Hierarchie:** Führungsämter werden von Organisationsmitgliedern bestellt und abgewählt. Eliten können autoritären Zwang anwenden und stehen im Wettbewerb um Führungspositionen.

**Partizipative Hierarchie:** Freiräume werden den MitarbeiterInnen durch Kontextsteuerung eröffnet. Koordination wird dabei durch Rahmenvorgaben geschaffen, auf strenge Anweisungen wird verzichtet. MitarbeiterInnen sind an der Willensbildung beteiligt und arbeiten selbstorganisiert. Die Motivation soll durch die aktive Gestaltung der Organisation und damit verbundene Lernprozesse gehoben werden.

**Fluktuierend Hierarchie:** Heterarchische Grundstrukturen ermöglichen ein Verhandlungssystem, das den Problemlösungsprozess flexibel und temporär abhängig gestalten lässt. Die Organisationsmitglieder stimmen dezentral ab, Entscheidungen werden unter Einbezug von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten getroffen.

Innerhalb der Commons-Literatur wird Hierarchie als Herrschaftssystem in Form von EigentümerInnenschaft, Führungspositionen und Bürokratie beschrieben. Durch diese Grundstrukturen stellt sich das Subjekt über das Objekt, welches in Form eines privaten Gutes, einer Organisation oder eines geographischen Raumes beschrieben wird (Mattei, 2014, S.73). Hierarchien helfen aber auch bei Commons, Entscheidungen zu treffen, sollten aber nicht als Befehlsstrukturen zur Aufgabenverteilung dienen (Bauwens, 2014, S.451).

## 7. Commons – eine Vertiefung

Wie in den vorherigen Kapiteln betrachtet wurde, unterliegt die heutige Marktwirtschaft einem kapitalistischen Aufbau des Marktes und der Dominanz des privaten Eigentums. In der deutschen *sozialen* Marktwirtschaft werden soziale Ungleichheiten durch die Verteilung des Einkommens und die Daseinsvorsorge des Staates korrigiert.

Die Commons-Bewegung kann als Gegenbewegung zur vorherrschenden Wirtschaftsform verstanden werden. Sie übt eine starke Kritik an dem Gefüge, das sich aus Markt und Staat zusammensetzt. HELFRICH und BOLLIER (2014, S.17ff.) bezeichnen diese Wechselwirkung als symbiotisch und sehen darin eine konstruierte Weltsicht, die Wachstum und die Zufriedenheit der KonsumentInnen zum Ziel hat.

Ihnen zufolge werden Probleme von der konventionellen Politik nicht benannt und die Formulierung von Alternativen bleibt aus. Commons sollen dabei die herrschenden Kategorien überwinden und Politik und Wirtschaft neugestalten. Die Autorin und der Autor führen an, dass damit nicht nur eine neue Produktionsweise, sondern auch die Veränderung von Gesellschaftsverhältnissen einherginge. Die Art und Weise, wie die aktuelle Wirtschaftsweise betrachtet wird, ist von der Autorin und dem Autor sprachlich stark von der Kritik daran geprägt. Unser Denken, so HELFRICH und BOLLIER, ist demnach vernagelt, denn der eigentliche Zweck des Kapitalismus werde durch eine *korrumpierte Sprache* verschleiert (Helfrich u. Bollier, 2014, S.18).

*„Ein Konzern etwa stellt sich in der Regel als »privater« Akteur dar, der über den meisten Problemen der Gesellschaft schwebt. Doch sein Zweck ist einfach: Kosten minimieren, Umsatz maximieren, Gewinne erwirtschaften, Investoren zufriedenstellen. Dies ist seine institutionelle DNA. Sie wurde – im unbarmherzigen Streben nach Wachstum – entworfen, um produzierend Gewinne zu erwirtschaften und dabei die sozialen und ökologischen Schäden (von Ökonomen camouflierend als »externe Effekte« beschrieben) zu ignorieren.“*  
(Helfrich u. Bollier, 2014, S.19)

Dem Verständnis Helfrich und Bolliers zufolge schützen elitäre Wächter die pathologische Wirtschaftsweise, welche durch eine Commons-Wirtschaft abgelöst werden sollte (Helfrich u. Bollier, 2014, S.18f.). Wenn in diesem Kapitel die Commons vertieft analysiert werden, soll die Sicht der Autorin und des Autors zwar als Teil der Commons-Bewegung zugrundeliegenden Haltung anerkannt werden, jedoch soll explizit von der innewohnenden Polemik der Ausführung Abstand genommen werden. Commons werden als eine Form sozialer Organisation verstanden und diese Arbeit soll zum sachlichen Verständnis ihrer Gestaltung dienen.

Es lässt sich sagen, dass Commons in einschlägiger Literatur in dem Verständnis analysiert werden, dass es weltweit soziale Ungleichheiten gibt und endliche Ressourcen nicht hinreichend vor Kommodifizierung geschützt werden. Demnach werden Finanzprodukte und monopolistische Strukturen der Wirtschaft kritisiert und durch Commons zu überwinden versucht. Es besteht die Vision, dass sich Commons weltweit ausbreiten und eine solidarische Wirtschaft hervorrufen. Ein Aspekt der im Besonderen von der Commons-Literatur behandelt wird, ist außerdem die Verknappung immaterieller Gütern, wie informationsbasierter Medien, Musik, Kultur usw., die bei den Commons als *open source* jedem zugänglich gemacht werden sollen (Helfrich u. Bollier, 2014, S.20).

## 7.1 Commons und Zivilgesellschaft

Für Commons gilt oftmals, im Gegensatz zu anderen Organisationsformen, das gemeinsame Handeln als Ausgangspunkt der gemeinsamen Organisation. Das bedeutet, das Commons nicht immer einen formalen Gründungsakt durchlaufen, sondern dynamisch entstehen können. Sie bilden sich aus dem Verhalten Einzelner, die durch ihre Denk- und Handlungsmuster, wie weiter vorne im Text beschrieben, eine Institution bilden (vgl. PICOT et al. 2002, S.157ff.).

In vielen Bereichen organisieren sich Bürgerinnen und Bürger fernab von Markt und Staat (Helfrich et al., 2010, S.5; Quilligan, 2014, S.102). Somit sind sie Teil des sog. Dritten Sektors, welcher sich auf den Bereich der Gesellschaft bezieht, der nicht von Mechanismen des Marktes oder des Staates gesteuert ist (Schubert u. Klein, 2011, S.83). Der dritte Sektor zeichnet sich vielmehr durch bürgerschaftliches Engagement und Selbstorganisation aus (Schubert u. Klein, 2011, S.83; Priller u. Zimmer, 2006).

Der organisatorische Rahmen freiwilligen Engagements bleibt oftmals unbeachtet, da sich Wissenschaft und Politik auf die Art und Weise des Engagements und die Motivation dazu konzentrieren (vgl. Priller u. Zimmer, 2006). Im Folgenden soll aber die Gestaltung von unentgeltlicher Arbeit betrachtet werden, wobei der Fokus auf der institutionellen Organisation liegt.

Commons werden als ein omnipräsenter Teil innerhalb der Gesellschaft verstanden, da viele Bereiche im täglichen Leben ohne die formale Struktur einer festgelegten Organisationsform

auskommen. Dabei sind sie die Grundlage für soziales und wirtschaftliches Leben, auch wenn sie oftmals nicht als diese ausgemacht werden. Das mag daran liegen, dass private und öffentliche Güter, besonders bei wirtschaftlicher Betrachtung mehr Aufmerksamkeit finden (vgl. Helfrich et al., 2010, S.5). Dabei sind freiwillige Arbeit und Erwerbsarbeit eng mit einander verwoben, meinen ECKHARDT PRILLER und ANETTE ZIMMER (2006). Es ist allerdings eine Besonderheit der Struktur von unentgeltlicher Arbeit, dass sie auf die Solidarität der Tätigen angewiesen ist. Diese Solidarität zeichnet ein Werteverständnis aus, welches die Organisationen trägt und ihr Potential für gesellschaftliche Integration ausmacht (vgl. auch Helfrich et al., 2010, S.13). Ohne die freiwillige sachliche Unterstützung in Form von Geld und Gütern und ohne die ehrenamtliche Mitarbeit in der Organisation könnte sie nicht bestehen. Das unterscheidet die Organisationen des dritten Sektors von marktwirtschaftlichen oder öffentlichen Organisationen, so PRILLER und ZIMMER (2006). Mehrere Komponenten tragen somit zur Funktion solcher Organisation bei. Sie haben sowohl eine ökonomische, eine politische als auch eine *gesellschaftlich-integrative* Relevanz. Eine Bedeutung wird ihnen dabei immer mehr auch durch die anhaltende Parteienverdrossenheit beigemessen, nämlich als politische Akteure, die Interessen für das Gemeinwesen vertreten (ebd.).

## 7.2 Dritter Sektor und Produktion

Bürgerschaftliches Engagement lässt sich in vielen Bereich der Freizeit und Kultur finden, aber auch internationale Themen und Umweltbelange spielen dabei eine Rolle. Ein großer Teil betrifft außerdem soziale Dienstleistungen und den Bereich Gesundheit. Zwar wird dieser immer weiter professionalisiert und damit privatisiert, trotzdem ist auch dieser breit aufgestellt für ehrenamtliches Engagement. Der dritte Sektor ist im Allgemeinen eher von Dienstleistungen geprägt (vgl. Priller u. Zimmer, 2006). Trotzdem beschäftigt sich auch die Commons-Organisation des dritten Sektors mit der Produktion. Im Zusammenhang mit Commons wird dabei aber oftmals von freiwilliger nicht ehrenamtlicher Arbeit gesprochen (Cueva, Guerry, Hassan, Ruiz Jurado, 2014, S. 388; Kennedy, 2014, S.275). Diese Art der unentgeltlichen Arbeit zählt zum dritten und damit nicht zum kommerziellen oder staatlichen Sektor.

Beim Umgang mit Produktionsmitteln, lässt sich feststellen, dass sich Commons sowohl volkswirtschaftlich als auch betriebswirtschaftlichen denken lassen. Denn oftmals wird nicht unterschieden zwischen den KonsumentInnen und den ProduzentInnen. Das unterscheidet das Modell der Commons von marktwirtschaftlichen Organisationen (Meretz, 2014, S.61). Denn der Anspruch der Commons-Organisation besteht in dem Zugänglichmachen von Produktionsmitteln für alle Bürgerinnen und Bürger.

Da Commons durch die NutzerInnengemeinschaft gebildet werden, sind einzelne Mitglieder unmittelbar in den Produktionsprozess rund um die Ressource eingebunden. Das bringt den Vorteil, dass die Fähigkeiten jeder einzelnen eingebracht werden können (vgl. Quilligan, 2014, S.100ff.).

Dadurch, dass den unmittelbaren Bedürfnissen der Mitglieder entsprochen wird, geht STEFAN MERETZ (2014) davon aus, dass die Commons-Organisation die bestmöglichen Regeln ausgestaltet. Denn soziale Bedürfnisse aber auch externe Effekte, wie bspw. Umweltbelastungen durch Commons, sind für die Mitglieder erkennbar und können dementsprechend im Produktionsprozess abgebildet werden, so der Autor. Ob dies wirklich immer der Fall ist, kann bezweifelt werden. Da externe Effekte in verschiedenen Formen auftreten und gerade wenn Schadstoffe in Gasform oder durch bspw. Düngung in die Umwelt freigesetzt werden, ist dies für Amateure nicht immer eindeutig auszumachen. Für die tatsächliche Bewertung aller externen Effekte bedürfte es wohl professioneller Expertise, nichtsdestotrotz kann anerkennend gesagt sein, dass örtliche Gemeinschaften wohl ein besonderes Interesse an der intakten Umwelt haben und daher mit besonderer Aufmerksamkeit negative Auswirkungen auf Land und Leute berücksichtigen.

Bei der Produktion in marktwirtschaftlichen Organisationen bleiben einzelne Bedürfnisse der KonsumentInnen abstrakt, da der Mechanismus von Angebot und Nachfrage die Gestaltung durch die NutzerInnengemeinschaft nicht vorsieht. Der Vorteil bei der Produktion durch Commons, so MERETZ, ist, dass sie „von der konkreten Besonderheit der Individuen“ (2014, S.62) geprägt ist. Commons denken die Produktion neu und überkommen damit starren Einteilungen der Produktionsmittel in volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich. Nachfolgend soll aufgezeigt werden, welche größeren Ansätze verbunden mit Commons-Organisation derzeit vorherrschen.

### **7.2.1 Prosum – Ansatz**

Wenn Konsumentinnen auch Produzentinnen sind, dann spricht man von Prosumentinnen. Dieser Ansatz baut darauf, Dinge selbst herzustellen - zu produzieren (vgl. Peach, 2016, S.291ff; bpb). Eine große Rolle beim Prosum spielt der Austausch von Informationen, bspw. wenn Wissen und Daten im Internet zur freien Verfügung anderer getauscht werden. Auf verschiedenen Plattformen können NutzerInnen seit dem Web 2.0 Inhalte selbst ins weltweite Netzwerk stellen (vgl. Buhr u. Finn, 2009, S.190ff, bpb). Dadurch steht Wissen allen frei zur Verfügung. In diesem Fall spricht man von einer Wissensallmende (vgl. Helfrich u. Heinrich-Böll-Stiftung, 2014, S.163) oder hier von wissensbasierten Commons. Eine große Rolle dabei spielt die Kommunikation der NutzerInnen und der gegenseitige Austausch. Wissen dient dabei fernab des Internets auch als Basis zu Selbstversorgung und Subsistenz, also dem Erhalten von Dingen. Nämlich dann, wenn EndverbraucherInnen die Dauer der Nutzung von Endgeräten verlängern können, Dinge reparieren oder nach Anleitung selbst herstellen (Peach, 2016, S. 291). Die autonome Beteiligung der NutzerInnen stelle dabei einen ergänzenden Teil industrieller Produktion dar, meint NIKO PEACH (2016). Sie führe dazu, so PEACH, dass der Kapitaleinsatz reduziert wird, da Ressourcen die fernab des Marktes zu Verfügung stehen, verwendet werden. Die Leistungserbringung wird demnach

entkommerzialisiert, da die Faktoren Arbeitszeit, Arbeitsleistung und die Vernetzung in sozialen Netzwerken von den EndverbraucherInnen eingebracht werden. Bei wissensbasierten Commons geht es also um das Wissen *wie* produziert wird. Also der Befähigung der EndnutzerInnen, Dinge selbst zu produzieren und sich darüber auszutauschen und Wissen weiterzugeben. Dies geht mit einer Verschiebung der Produktion von industriell zu individuell einher. Damit verbunden ist eine dezentrale Produktionsweise (vgl. Meixner, 2013), die sich auch bei der Energie- oder Lebensmittelversorgung finden lässt (Habermann, 2016, S.119; Hollinetz u. Hollinetz, 2015, S.230).

Ein weiterer Hinweis auf das Aufbrechen des üblichen Umgangs mit Produktionsmitteln gibt die vermehrte Verwendung von 3D-Druckern im privaten Bereich oder sog. *Fab-Labs* (Fabrication-Laboratories). Auch sie unterstreichen den Prosum-Ansatz. Denn diese Geräte ermöglichen EndnutzerInnen, Gegenstände oder einzelne Bauteile, meist aus Kunststoff, drucken zu lassen. Und somit nicht (mehr) auf das kommerzielle Angebot angewiesen zu sein. Designs und Pläne dazu finden sie bspw. im *Thingiverse*, einer Plattform, die den Designs-Austausch für 3D-Drucker ermöglicht. Noch steht der private 3D-Druck zwar am Anfang, trotzdem hat er das Potential für eine diversifizierte Produktionsweise zu sorgen (vgl. Siefkes, 2014, S.352; Meixner 2013).

### **7.2.2 Peer Produktion**

Ein weiter Ansatz, der immer wieder Erwähnung in der Commons-Literatur findet, ist der der Peer Produktion. CHRISTIAN SIEFKES (2014) beschreibt diese als eine Produktion, die auf die Kooperation von Gleichberechtigten setzt, die freiwillig (unentgeltlich) für einen gemeinsamen Zweck arbeiten. Diese Art der Kooperation ist im digitalen Bereich weit verbreitet (Linux, Wikipedia etc.) findet aber auch fernab davon statt. SIEFKES erläutert, dass bei dieser Produktionsweise Commons der Mittelpunkt sind, da Peer Produktion entweder darauf basiert, sie erzeugt oder vorhandene Commons pflegt und weiter gestaltet. Wie beim Prosum-Ansatz tragen hier Einzelne mit ihren Fähigkeiten bei. Allerdings steht nicht die Endverbraucherin im Vordergrund, sondern das Erreichen eines gemeinsamen Ziels. Wie z.B. bei der Verbesserung von Software. SIEFKES macht deutlich, dass es einfacher ist, digitale Commons zu pflegen, da die Ressourcen für die physische Güterproduktion meist fehlen. Daher sieht er die Peer Produktion derzeit in ihrem Potential als begrenzt an (vgl. auch Brian Davey zitiert in Verzola,R., Davey, B., Höschele, W., Helfrich, S., 2014, S.132).

Bei der Peer Produktion geht es wie bei allen Commons darum, den Gebrauch an einer Ressource so vielen wie möglich zur Verfügung zu stellen. Die Kommerzialisierung soll dabei durch die Copy-Left-Lizens ausgeschlossen werden (vgl. Siefkes, 2014, S.349ff.). Es ist davon auszugehen, dass dies

ein entscheidender Grund für die Peer Produktion ist, außerhalb des digitalen Netzes Umsetzungsschwierigkeiten zu haben, da Güterproduktion oftmals mit hohen Kapitaleinsätzen einhergeht (Siefkes, 2014, S.351).

### 7.2.3 Copy-Left und Open Source

Im Gegensatz zum herkömmlichen Urheberrecht soll die Copy-Left Lizenz sicherstellen, dass das jeweilige Gut immer Gemeingut bleibt und nicht einzelne Autorinnen und Autoren oder Designer die Kontrolle und Verfügungsrechte daran besitzen. Diese Praxis ist eine gängige Methode, Commons vor Kommerzialisierung und Einschränkung der Nutzung zu schützen (vgl. Siefkes, 2014, S.349).

Ein weiterer Bereich der Entkommerzialisierung sind *Open Source* – Projekte. RONALDO LEMOS DA SILVA JÚNIOR (2007) sieht einen Grund für den offenen Umgang mit Quellcodes in der Verbreitung von Wissen, welches gerade Ländern des globalen Südens ermöglicht, sich weiterzuentwickeln. Die brasilianische Regierung bspw., so LEMOS, hat ein wirtschaftliches Interesse an der Entwicklung von *Open Source* Projekten, da diese kostengünstiger sind.

Prosum, Peer-Produktion und Open-Source hängen also unmittelbar zusammen. Sie ermöglichen eine internationale Vernetzung zwischen Nutzerinnen und Nutzern und erleichtern eine offene, frei zugängliche Produktion. Diese Aspekte lassen davon ausgehen, dass es sich hierbei um Commons-Organisation handelt. Die drei Bereiche Ressource, Gemeinschaft und Regelwerk sind dabei sehr offen formuliert, beziehen sich aber auf die individuelle Nutzenfreiheit und die Weiterentwicklung der Ressource, sodass individuelle Bedürfnisse befriedigt werden können. Fraglich bleibt, ob es sich bei dieser Art Commons auch um eine Organisation im institutionellen Sinne handeln kann. Dies gilt es zu überprüfen. Die instrumentelle Organisation greift aber auf eine gewisse Struktur zurück, die sie zielorientiert handeln lässt und eine Koordination der Beteiligten verlangt.

SANDRA BRAMAN (2007) sieht in der Open Source Arbeitsweise weitere Aspekte, die für eine Commons-Organisation sprechen. Im Gegensatz zu Organisationsmodellen des vorherrschenden klassischen Marktprinzips steht bei *Open-Source*-Projekten Kommunikation im Mittelpunkt. Diese ermöglicht eine langfristige Betrachtungsweise von Problemen und beschränkt sich nicht auf kurzfristige Marktstrukturen. Daher dominiert auch nicht das Prinzip des Wettbewerbs, sondern der Kooperation. Auch sie sieht eine Stärke dieser Arbeitsweise in der Fähigkeit, auf individuelle Bedürfnisse eingehen zu können. BRAMAN erkennt hierin eine Veränderung des Wirtschaftens, da im Bereich Software und Wissenschaft immer mehr Menschen freien Zugang erlangen. Darum glaubt die Kommunikationswissenschaftlerin auch daran, dass diese Art der Koordination in Zukunft wachsen wird und auch in traditionellen Organisationen Einzug erhalten wird.

### 7.3 Wie lassen sich Commons rechtlich gestalten?

Es ist nicht einfach, die Konzeption hinter den Commons zu abstrahieren, da die Forschung rund um die Commons mittlerweile ein breites Spektrum verschiedener Güter aus Natur und Kultur abbildet. Das sagt EVA MARIE SCHNELLE (2012, S. 38f.), die sich mit den rechtlichen Fragen rund um die Commons auseinandergesetzt hat. Ein großes Problem sieht die Autorin darin, dass der Commons-Begriff empirisch einwickelt, nicht aber rechtswissenschaftlich verankert wurde. Güter, die innerhalb von Commons genutzt werden, verfügen bereits über eine rechtliche Beschreibung, die Commons-Theorie ist dabei aber bislang nicht juristisch fundiert. Sie sieht es deshalb als einer der Aufgaben von Juristinnen und Juristen, Konzepte der Commons zu überprüfen und zu normieren.

Vom jetzigen Standpunkt lässt sich also sagen, dass es keine eigene Rechtsform für Commons gibt. Daher greifen Commons-Organisationen auf bestehende Institutionen zurück. Das kann bspw. die Gründung eines Vereins, einer Genossenschaft oder einer Unternehmerinnengesellschaft wie z.B. die GmbH zur Folge haben (vgl. Rost, 2014, S.287; Bauwens, 2014, S.452; Helfrich, 2016, S.76f.). Aber auch die Form der Stiftung bietet sich für eine Commons-Organisation an (vgl. Gentili u. Mura, 2015, S.133ff.)

Eine Verwaltungsform, deren Ausbau sowohl SCHNELLE (2012, S. 39) als auch Commons-Autoren wie MAUDE BARLOW (2014, S.203ff.) und AMES B. QUILLIGAN (2014, S.101ff.) für rechtlich sinnvoll erachten, ist die treuhänderische Verwaltung in Form von *Trusts*.

Der *Trust* findet als *Public-Trust*-Doktrin vor allem im US-amerikanischen Raum Anwendung. Er stellt dabei eine Ressource unter treuhänderische Verwaltung, sodass gewährleistet werden kann, dass sie der Allgemeinheit zur Verfügung steht. Treuhandverwalter ist in diesem Fall der Staat, aber auch andere Institutionen könnten diese Rolle einnehmen (vgl. Barlow, 2014, S.203; Quilligan, 2014, S.101). Heute gibt es in den USA bspw. über 240 *Community Land Trusts*, die Grund und Boden unter eine solche treuhänderische Verwaltung stellen (vgl. Pauw, 2014, 289ff.). QUILLIGAN (2014, S.103) sieht die Vorzüge des *Trusts* auch in der Partizipation der NutzerInnengemeinschaft, die politische Entscheidungen treffen können und dadurch das gesellschaftliche System nicht als Gegenpol „Zivilgesellschaft“ gestalten, sondern eine ganz neue Dynamik in das Verhältnis Markt und Staat bringen können. Commons-Gemeinschaften, die unter einem *Trust* verwaltet sind, erhalten durch diese Struktur ein Mandat und erweitern somit ihre Rolle als politischer Akteur, so QUILLIGAN (2014, S.103). Dies geschieht bspw., wenn der Verwaltungsrat eines *Trusts* zu gleichen Teilen aus verschiedenen Interessengruppen besteht, die demokratisch über die Belange des *Trusts* entscheiden (vgl. Pauw, 2014, S.290).

Eine ähnliche Verwaltung wie beim *Trust* ermöglicht das Miethäusersyndikat in Deutschland. BewohnerInnen eines Hauses und die Dachorganisation des Syndikats kümmern sich dabei

gemeinsam um die Belange einer Immobilie. Diese kann dabei nicht in Privateigentum übergehen, sondern bleibt im ständigen Besitz des Syndikats (Rost, 2014, S.285f.).

Es lässt sich sagen, dass Commons bislang dem vorherrschenden Konzept unserer Gesellschaft von öffentlich und privat sowie dem Eigentum untergeordnet sind (Mattei, 2014, S.77). Der Mangel an Rechtsordnung für diese Art der Organisation wird wohl vorerst nicht beseitigt. QUILLIGAN (2014, S.102ff.) sieht deshalb eine Abhängigkeit der Zivilgesellschaft von Leistungen des Staats und des Marktes. Da Commons von Vereinnahmung und Einhegung bedroht sind, sieht der Autor ein fundamentales Recht, neben dem bürgerlichen Recht, Fremdherrschaft in Form von Kommodifizierung oder Einhegung von Commons zurückweisen zu können. Dies sieht QUILLIGAN in dem Recht auf Subsistenz und Wohlergehen verankert, welches es ermöglichen soll, Gemeinressourcen für jeden zugänglich zu machen (2014, S.101). Um eine Entwicklung im Prozess der Anerkennung von Commons zu erlangen, ist es wohl unabdingbar, die rechtliche Rahmenordnung flexibel gestalten zu können, dies kann aber nur mit staatlicher Unterstützung geschehen (vgl. Bollier u. Weston, 2014, S.417ff.).

## **7.4 Commons als Organisation**

Wenn sich Commons bilden, also eine Gemeinschaft rund um eine Ressource ein Regelwerk zu deren Verwendung aushandelt, dann kann der Grad der Professionalität ganz unterschiedlich ausfallen. Auch aus diesem Grund kann nicht ohne weiteres eine betriebswirtschaftliche Sicht auf Commons erfolgen. Commons werden oftmals nicht wie ein Betrieb verwaltet und dieser Anspruch oder gar eine solche Notwendigkeit besteht unter Umständen nicht. Um nachfolgend Commons als Organisation zu betrachten, kann nur auf die bestehende Literatur aus diesem Bereich zurückgegriffen werden und einzelne Gestaltungsfaktoren benannt werden. Wie sich im Verlauf dieses Kapitels zeigen wird, gibt es eine Bandbreite von Faktoren der Commons-Organisation, weshalb nur die wichtigsten näher betrachtet werden sollen. Wichtig sind diese wohl deshalb, als dass sie sich grundlegend von Gestaltungsfaktoren der klassischen Organisationstheorie unterscheiden.

### **7.4.1 Arbeit**

Der grundlegende Faktor jeder Organisation ist die Arbeit. Deshalb wird dieser auch als erster Produktionsfaktor vor dem Kapital und Boden verstanden (vgl. bpb, 2016e). Der Begriff der Arbeit findet in der Commons-Literatur aber so gut wie keine Erwähnung. Als Faktor für die Schaffung und Erhaltung von Commons ergibt sich viel mehr ein grundlegendes Selbstverständnis für das Arbeiten an und mit einer Ressource. Obwohl gerade Commons-Autorinnen und -Autoren Lohnarbeit als Abhängigkeitsverhältnis und Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital kritisch beleuchten (vgl.

Bauwens, 2014, S.450ff; Helfrich, 2015, S.52ff.), wird freiwillige Arbeit wie bspw. bei der Peer Produktion nur selten zum Anstoß eines Diskurses über die Rolle der unentgeltlichen Arbeit bei der Versorgung und der Produktion genommen. Dies ist erstaunlich, bildet doch gerade dieser Faktor einen zentralen Punkt jeglicher Commons-Organisation. Eine Vertreterin, die sich mit der Arbeit im Allgemeinen und innerhalb der Commons auseinandersetzt, ist FREDERIKE HABERMANN (2016). Sie macht in ihrem Werk *Ecommony* die verschiedenen Arten der Arbeit deutlich, in dem sie Arbeit anhand des Eisbergvergleichs aufzeigt (S.26ff.). Lohnarbeit ist dabei der sichtbare und messbare Teil der aus dem Wasser ragt und zur Produktion dient. Darüber hinaus gibt es aber in unserer Gesellschaft auch Arbeit die vernutzt wird, ohne direktes Äquivalenz. Dabei handelt es sich zum einen, so die Autorin, um *Ökosystemdienstleistungen*, also naturgegebene Stoffe und Prozesse, die dem menschlichen Leben nutzen, sowie Sorge- und Subsistenzarbeit (ebd.). Unter letzteren sind Tätigkeiten zu verstehen, die unbezahlt bleiben und nicht dem klassischen Arbeitsbegriff zugeschrieben werden, aber dem gesamtgesellschaftlichen System und somit auch der Marktwirtschaft dienen. Tätigkeiten die Grundbedürfnisse und Bedürfnisse des Gesellschaftserhalts befriedigen, werden bei Commons-Autorinnen und Autoren, so auch bei Habermann als Subsistenzarbeit verstanden (vgl. Bennholdt-Thomsen, 2014, S.107ff.). Hierzu zählen Versorgungsarbeiten im häuslichen Raum, jene die die Reproduktion sicherstellen, z.B. die Versorgung und Erziehung von Kindern sowie Pflegearbeiten, die für Familienangehörige und andere unentgeltlich Tätigkeiten geleistet werden. Dies wird im Diskurs im Allgemeinen als *Care* - Arbeit (Sorgearbeit) oder Reproduktionsarbeit verstanden (Habermann, 2015, S.26ff.). Reproduktionsarbeit, ist also die gesellschaftliche Tätigkeit, die das Leben, die menschliche Arbeitskraft, die zur Produktion benötigt wird, und die Gesellschaft als solche erhält. (Bennholdt-Thomsen, 2014, S.107ff.; Notz, 2010).

Bei Commons, so HABERMANN (2016), gehe es um *kooperatives Tätigwerden*, nämlich immer dann wenn es einen Bedarf in der jeweiligen Gemeinschaft gibt (S.26). Arbeit soll somit alle Bereiche des Lebens abdecken und eine Unterteilung dieser überflüssig machen. Das passiert, indem gegenseitige Bedürfnisse erkannt und befriedigt werden. HABERMANN spricht davon, dass es eine Selbstverständlichkeit der Kooperation gibt, wenn Menschen sich in der Zivilgesellschaft organisieren. Diese steht der Gewinnlogik und dem Wettbewerbsverständnis der Märkte gegenüber (ebd.).

Arbeit ist zentraler Bestandteil von Commons. Sowohl strukturierend als auch ausführend bestimmt die Arbeit den Umgang mit den Gemeinressourcen. Das trifft sowohl auf Ressourcen der Land- und Forst- und Wasserwirtschaft, als auch auf wissensbasierte und digitale Ressourcen zu. Obwohl Arbeit nicht als Faktor der Organisation benannt wird, lassen sich fundamentale Merkmale der Arbeit

innerhalb der Commons-Organisation hervorheben und diese als zentrale Gestaltungsfaktoren dieser Organisationsform ausmachen.

Nachdem oben dargelegten Verständnis von Frederike Habermann (2016) ist Arbeit innerhalb der Commons-Theorien als menschliche Tätigkeit zu verstehen. Der Arbeitsbegriff wird somit befreit von seinem wirtschaftswissenschaftlichen Gerüst, welches sich auf die Produktion und die Erwerbstätigkeit bezieht, und integriert unentgeltliche Tätigkeiten, die dem Sozialerhalt dienlich sind, die sog. Reproduktionsarbeit (vgl. Notz, 2010). Als Gestaltungsfaktor der Commons-Organisation muss der Arbeitsbegriff als Faktor der Organisation also dem Begriff der *menschlichen Tätigkeit* weichen, um das ganzheitliche Verständnis dieses Organisationsansatzes zu unterstreichen.

#### **7.4.2 Selbstorganisation**

Fremdbestimmung, wie sie in Kapitel 6 betrachtet wurde, ist bis zu einem bestimmten Grad begrenzt, denn Können und Wissen muss der Organisation von den Mitgliedern freiwillig bereitgestellt werden. Deshalb wird davon ausgegangen, dass es innerhalb jeder Organisation eine weitere *informelle Organisation* gibt, die sich durch Gruppenbildung, Regeln und informelle Führung auszeichnet. Diese von selbst auftretenden Ordnungsprozesse werden als Selbstorganisation verstanden. Selbstorganisation wird besonders von Forschern der Naturwissenschaften als Teil der Systemtheorien untersucht (Göbel, 2004, S.1313ff.). Verschiedene Disziplinen im Bereich der Kosmologie, Physik und weiteren beschäftigen sich dabei mit der Dynamik und dem Prozess von Ordnungsbildung. Demnach werden Theorien entwickelt, die Strukturmuster und Ordnungszustände als vom System „produziert“ untersuchen. Die Naturwissenschaften gehen davon aus, dass ähnliche Phänomene jeweils in chemischen, biologischen und anderen Systemen stattfinden. Die Erkenntnisse aus Forschungsfeldern wie der Kybernetik, Autopoiese oder Synergetik werden demnach auf Phänomene sozialer Systeme übertragen (Weik u. Lang, 2003, S.244ff.). In dieser Arbeit wird Abstand von einer allgemeinen Übertragung naturwissenschaftlicher Erkenntnisgewinne auf Phänomene sozialer Systeme und somit Organisation genommen. ELISABETH GÖBEL (2004, S.1317) betont, dass durch einen solchen Transfer der Mensch nicht frei wird, durch seine kognitive Leistungsfähigkeit Verantwortung innerhalb von Organisation zu übernehmen. Denn auch wenn „von selbst entstehende Muster“ (ebd.) vorliegen, können diese hinterfragt und beurteilt „und evtl. korrigiert werden“ (ebd.). Selbstorganisation soll dementsprechend nachfolgend als Teil von Organisation verstanden werden, der allerdings durch menschliches Zutun beeinflusst werden kann, Erkenntnisse der Naturwissenschaften werden dementsprechend nicht behandelt.

Ordnennde Prozesse, die von selbst entstehen und nicht auf rationalen Entscheidungen und Planung beruhen, werden als *autogene* Selbstorganisation verstanden. Autogene Abläufe finden sich innerhalb von Organisationen in Form von sozialen Normen, da davon ausgegangen wird, dass

Menschen ihre Umgebung durch subjektive Wahrnehmung und Interpretation prinzipiell mitentwerfen (Göbel, 2004, S.1313ff; Weik u. Lang, 2003, S.264). Die Organisationskultur verfügt demnach über Selbstreferenz, d.h. sie besteht aus sozialen Deutungsnormen und Spielregeln, durch welche eine systemrelative Umwelt geschaffen wird, die auf der bisherigen Geschichte der Organisation beruht (Göbel, 2004, S.1315; Weik u. Lang, 2003, S.271). Durch die Vorgabe von Kodizes, Leitbildern und Unternehmensrichtlinien wird versucht, Organisationskultur fremd zu organisieren (Göbel, 2004, S.1313ff.). Selbstorganisation entsteht aber aus dem System heraus ohne Zutun einer organisierenden Person (Dietrich, 2001, S.87).

Sie tritt dabei in den Bereichen der Aufbau- und Ablauforganisation und der Organisationskultur auf. Erstere wird insbesondere durch die *autonome* Mitgestaltung der Organisationsmitglieder selbstorganisiert. *Autonome* Selbstorganisation liegt dann vor, wenn die Mitglieder über Regelungen der Arbeitszeit,- des -umfangs und des -inhalts selbstbestimmt abstimmen (Göbel, 2004, S.1313ff.). Verfügen die Systemteile über Entscheidungsbefugnisse, die in den jeweiligen Bereichen ausgeübt werden, spricht man von Dezentralisation. Die Autonomie wird dabei dadurch verstärkt, dass selbstorganisierte Organisationen über Redundanz (Überfluss) verfügen, und dadurch mehrere Organisationsteile das Gleiche tun können (Göbel, 2004, S.1315).

Treten die Systemteile in Interaktion, kann Ordnung durch Selbstorganisation entstehen. Selbstorganisation ist demnach nicht das Ergebnis der Handlung einzelner Mitglieder, sondern immer der Ganzheit des Gefüges (Dietrich, 2001, S.88; Weik u. Lang, 2003, S.265). Somit stellt Selbstorganisation vor allem Prozesse dar nicht aber Strukturen (Dietrich, 2001, S.88). Trotz dessen ist anzumerken, dass es die Struktur der Organisation zulassen muss, dass Selbstorganisation darin stattfinden kann (Weik u. Lang, 2003, S.267; Göbel, 2004, S.1316)

Selbstorganisation hat in den klassischen Wirtschaftstheorien kaum Bedeutung (Helfrich u. Stein, 2011, S.12), sie widerspricht der rationalen Planung, welche das Ideal dieser Theorieschulen darstellt (Göbel, 2004, S.1317). Vielleicht besteht aus diesem Grund nur ein Konzept von Selbstorganisation, nicht aber eine empirisch entwickelte Theorie. Denn Selbstorganisation gilt weiterhin als informell. Es kommt heutzutage aber immer mehr zu einem Umdenken, dann vor allem in der *systemischen Organisations- und Managementlehre*, die Selbstorganisation als Gegenstand sozialer Systeme untersucht (Dietrich, 2001, S.87; Weik u. Lang, 2003, S.244ff.). Aus diesem Grund wird es als notwendiger Schritt empfunden, das instrumentelle Organisationsverständnis um neue Formen der Organisationsstrukturbildung zu erweitern und Selbstorganisation in die Deutungsmuster instrumenteller Organisation mit einzubeziehen. Dementsprechend würde das instrumentelle Organisationsverständnis neben dem *funktionalen* und dem *konfigurativen* (siehe Kapitel 2.2.) um ein systemisches Verständnis erweitert werden, welches autogene und autonome Selbstorganisation als Gegenstand der Organisationstheorie beinhaltet. Diese wurde bisher besonders durch die

Systemtheorie untersucht. Dieses Verständnis soll in der weiteren Arbeit als Teil der Selbstorganisation zugrunde liegen. Auch aus dem Grund, dass klassische instrumentelle Organisationsverständnisse eine Strukturierung durch das gesamte Gefüge der Organisation nicht zulassen, sondern jeweils auf die steuernde Instanz der Unternehmensführung beziehen (vgl. Weik u. Lang, 2003, S.246).

Wenn nachfolgend von Selbstorganisation gesprochen wird, ist damit, sofern nicht anders angegeben, also *autonome* Selbstorganisation zu verstehen, die eine systemische Strukturierung der Organisation als Instrument beinhaltet. Damit ist die bewusste Herstellung von Ordnung der Organisation durch alle Organisationsmitglieder ohne Zutun einer auf einer Person oder Personengruppe reduzierten Leitung zu verstehen.

### 7.4.3 Commoning

Wie in Kapitel 4 bereits einleitend erwähnt, bildet die Gemeinschaft und deren jeweiliges Regelwerk den Rahmen um die Ressource. Nur durch die Vollständigkeit dieser drei Elemente entsteht ein Commons. Im Folgenden sollen die Prozesse rund um die Bildung der Gemeinschaft und der Schaffung eines Regelwerks eingängiger betrachtet werden.

Unter den Autorinnen und Autoren der Commons-Literatur lassen sich verschiedene Beschreibungen der sozialen Prozesse rund um eine Commons-Ressource finden. Was ihnen allen gemein ist, ist die Bezeichnung dieser Dynamik als *Commoning*. Ebenso wie bei *Commons* fehlt es bislang aber an einer einheitlichen Definition des Begriffes. Im Folgenden kann dementsprechend nur dessen derzeitige Deutung und Verwendung dargestellt werden.

GEORGE PÓR (2014) blickt in einer Makrodimension auf den Prozess des Commoning, in dem er ihn als eine Art der Kulturbildung beschreibt, bei der Institutionen eine Neuerung in ihrer Ausrichtung auf das Wohl „aller“ erfahren. Hier kommt die in der Commons-Forschung weit verbreitete Bedeutung des *Buen Vivir*, des „guten Lebens“ zu Tage, eine von den indigenen Völkern der Andenregion stammende Philosophie, die die Gemeinschaft und die Natur in den Mittelpunkt stellt (vgl. Soto, 2014, S.335ff; Esteva, 2014, S.238). Als soziale Bewegung steht dieses naturnahe Konzept, das von menschenwürdiger Daseinsvorsorge geprägt ist, den industriellen Entwicklungen und umweltzerstörerischen An- und Abbaumethoden in Lateinamerika kritisch gegenüber. Ähnlich wie Commons ist die Betrachtungsweise des *Buen Vivir* an Natur und Menschen orientiert. Durch die ganzheitliche Art der Gestaltung des sozialen Lebens werden innerhalb der Commons-Forschung immer wieder Parallelen zum *Buen Vivir* gezogen (vgl. Escobar, 2015, S.340, Ambrosi u. Sultan, 2014, S.220f.).

Um Commons besser verständlich zu machen, wurden 2011 auf dem *Contact Summit* von PÓR Zuschauerinnenfragen zum Thema Commoning analysiert und beantwortet, dabei entstanden drei Dimensionen die, so PÓR, das Commoning in Phasen unterteilen:

1. Management von Gemeinschaftsressourcen.  
Mit dem Schwerpunkt auf der Schaffung und Pflege des Commons.
2. Schaffung von institutioneller Einheit autonomer Mitglieder.  
Bewusstwerdung von Bedürfnissen, gemeinsames Handeln und Kreativität prägen diesen Prozess.
3. Wahrnehmung und Anerkennung der Vernetztheit aller Menschen untereinander.

(Pór, 2014, S.264)

Anhand der stufenweisen Entwicklung dieses Phasenmodells nach PÓR, lässt sich die angesprochene Parallele zur Philosophie des *Buen Vivir* und dessen philanthropische Herangehensweise der Gestaltung sozialen Lebens und des Wirtschaftens erkennen.

Um ein breiteres Bild über die Prozesse des Commoning zu erhalten, wurden verschieden Werke der Commons-Literatur zu Rate gezogen. Anhand der Analyse verschiedener Aussagen zum Commoning lassen sich demnach folgende Aspekte zusammenfassen:

Commoning ist ein sozialer Prozess der Regelbildung, welcher aktiv Gruppennormen definiert (Soto u. Helfrich, 2014, S.337; Helfrich et al., 2010, S.11). Anhand von Verhandlungen der Mitglieder bildet sich eine Organisationsstruktur, die auf Kooperation, individuellen und Gruppenbedürfnissen sowie der Pflege einer Sache beruht (Habermann, 2016, S. 31; Titchy u. Guérot, 2011, S.11; Weber, 2015, S.363). Commoning ermöglicht es, Versorgungsstrukturen für Mitglieder der Gemeinschaft zu entwickeln indem Themenfelder handlungsorientiert analysiert und partnerschaftlich umgesetzt werden (Pór, 2014, S.264; Weber, 2015, S.366f.). Die Integration der Mitglieder geschieht durch fortwährende Prozesse des Feedbacks und dem gemeinsamen Arbeiten mit dem Commons. Commoning zeichnet sich durch seine Entwicklungsdynamik und die aktive Gestaltung von Gruppenprozessen aus (Helfrich u. Bollier, 2015b, S. 373).

Das Commoning steht somit dem klassischen Management, oder der nach Gutenberg als vierten Faktor beschriebenen dispositiven Arbeit bestehend aus Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle, gegenüber (vgl. Gutenberg, 1983, S.131ff.). Die Gemeinschaft löst hierarchische Ebenen

ab, Disposition wird somit überflüssig, denn Commons basieren auf Selbstorganisation und unterscheiden sich anhand dieses Gestaltungsfaktors grundlegend von klassischen Organisationsstrukturen.

Die im Commoning vereinten strukturierenden Prozesse wie Regelfindung, Analyse von Bedürfnissen und Feedback-Schleifen sind der entscheidende Gestaltungsfaktor der Organisation. Aufgrund seiner strukturierenden Dynamik sollen das Commoning und seine verschiedenen Bestandteile folglich als instrumentelle Faktoren betrachtet werden, da durch Commoning das Regelwerk rund um die Ressource und damit den elementaren Faktor gesponnen wird. Es dient also als Instrument den Zweck der Organisation zu verfolgen und greift damit den Ausgangspunkt von Organisation wie in Kapitel 2 gesehen wieder auf.

Um das Commoning als Teil der instrumentellen Organisation zu verstehen und seine Prozesse als einzelne Faktoren auszumachen, sollen nachfolgend kurz dessen grundlegende Elemente herausgestellt werden.

- Die Gemeinschaft des Commons organisiert sich selbst (Meretz, 2014, S.62; Quilligan, 2014, S.100):
- Mitwirkende agieren selbstbestimmt und erklären ihre Bedürfnisse (Meretz, 2014, S.62)
- Regeln und Normen werden ausgehandelt (Meretz, 2014, S.62; Quilligan, 2014, S.99, Busaniche, 2014, S.254)
- Entscheidungen basieren auf Konsens und Kompromiss (Nahrada, 2014, S. 129; Esteva, 2014, S.236; Ita, 2014, S.249; Kennedy, 2014, S.276; Küppers, 2014 S.293; Lutz, 2014, S.297)
- Prozesse werden kontrolliert. Regelverstöße können mit Sanktion bestraft werden. (Beckenkamp, 2014, S.55f.)

Die Planung und Organisation obliegt dabei allen Beteiligten, die sich über die Verwendung und die Nutzung der Ressource abstimmen (Quilligan, 2014, S.99ff.). Konflikte werden in der Gemeinschaft geklärt und jeder ist für das Einhalten von Fairness mitverantwortlich (Meretz, 2014, S.64; Kratzwald, 2014, S.82). Die Ressource und deren Nutzerinnengemeinschaft beugt Übernutzung und Regelverstößen durch ein entsprechendes Monitoring vor. Bei Regelverstößen treten Sanktionen in adäquater Form in Kraft (Ostrom zitiert in Ostrom 2009, S.87).

Diese einzelnen Aspekte werden in der Commons-Literatur immer wieder aufgegriffen und sollen deshalb Verwendung für allgemeine Aussagen zu den instrumentellen Faktoren der Commons dienen. Letztere Aspekte der Kontrolle und Sanktionen, wurden von den Gestaltungsprinzipien von Elinor Ostrom aufgegriffen, welche bereits 1990 von der Nobelpreisgewinnerin ausgearbeitet wurden, um abzubilden, welcher Prinzipien es bedarf um das Management von Commons gelingen

zu lassen (Ostrom zitiert in Ostrom 2009, S.87). Da sich diese Prinzipien vor allem auf die von ihr untersuchten traditionellen Gemeinressourcen wie bspw. Fischgründe, Bewässerungssysteme und Wälder beziehen (vgl. Ostrom, 2011, S.53ff.), sollen sie nicht in Gänze dargestellt werden. Dies würde die Allgemeingültigkeit, bezogen auf das ganze Spektrum der Commons-Organisationen – wie hier betrachtet –, beschränken, da bspw. digitale Commons sich hierauf nicht ohne weiteres anwenden lassen.

Commoning kann also als instrumenteller Faktor der Organisation verstanden werden. Da nicht wie bei fremdorganisierten Managementansätzen die Führung einzelner weniger obliegt, spielt das Zusammenspiel aller Beteiligten die entscheidende Rolle für die Gestaltung und Strukturierung der Organisation. Das einzelne Individuum gewinnt somit bei den Commons im Gegensatz zu klassischen Organisationen an Einflussnahme aber auch Verantwortung für das Ganze.

#### **7.4.4 Mensch und Bedürfnisse**

Klassische Betriebe unterliegen meist einem Wachstumsdruck, da Investitionen Zinsen und Rendite fordern, und Produktionsmittel, z. B. technische Anlagen, hin und wieder ersetzt werden müssen, da sie verschleißten. Diese Kosten werden in die Wachstumsrate einberechnet und bedingen oftmals eine Gewinnmaximierung. Besonders durch Fremdkapital finanzierte Unternehmen wie Aktiengesellschaften unterliegen somit einer starken Geldlogik. Der Unternehmenszweck, Waren zur Befriedigung von Bedürfnissen zu produzieren, kann dadurch in den Hintergrund geraten (Posse, 2015, S.39f.).

Diese Ausrichtung der Wirtschaft wird von der Commons-Bewegung stark kritisiert. Denn zu Beginn jedweden Handels steht die grundlegende Ausrichtung an der Befriedigung von Bedürfnissen (Helfrich, u. Bollier, 2014, S.20ff; Helfrich, u. Bollier, 2015a, S.15). Aus diesem Grund wird die Ausrichtung der Organisation anhand von Bedürfnissen in dieser Arbeit als zweckdienlicher und somit instrumenteller Gestaltungsfaktor angesehen. Wie in Kapitel 2 betrachtet ist die Organisation als Instrument an einen Zweck oder ein Ziel gebunden. Dieser gilt somit als vorgelagerter Impuls und grundlegende Organisationsausrichtung. Bei der jeweiligen Gestaltung der Produktionsfaktoren wird dann oftmals betrachtet, wie die Organisation dem Zweck dienlich sein kann, oder wie gesetzte Ziele erreicht werden können, nicht aber welche Bedürfnisse bestehen oder wie sie sich verändern. Bspw. wird ein Autobauer vielleicht erkennen, dass eine vermehrte Nachfrage nach *Car-Sharing*-Modellen besteht, aber externe Effekte und der Wunsch nach sauberer Atemluft wird nur bedingt – wenn überhaupt – einbezogen. Die Bedürfnisse beziehen sich nämlich lediglich auf den KundInnenstamm, der durch anhaltende Nachfrage legitimiert ist.

In dieser Arbeit wird die Ausrichtung der Organisation an Bedürfnisse als Gestaltungsfaktor verstanden, da sie innerhalb der Commons unmittelbar mit der gesamten Ausrichtung der instrumentellen Organisation zusammenhängen und fortwährend neu betrachtet und in den

Gestaltungsprozess eingebunden sind.

Dies beginnt bereits beim Bedürfnis sozialer Zugehörigkeit und bedingungsloser Anerkennung des Individuums (Habermann, 2014, S.41f.). Aufgrund der starken Ausrichtung auf die Individualität der Einzelnen lassen sich demnach deren Bedürfnisse nicht uniform und gleich behandeln. Das Menschenbild, das innerhalb der Commons verankert ist, hat daher den Anspruch, so wenig abstrakt wie möglich zu sein, und einen fairen Umgang miteinander dadurch zu schaffen, dass eigene Bedürfnisse nur dann wahrgenommen werden (können) wenn gleichsam die Bedürfnisse anderer wahrgenommen werden (Meretz, 2014, S.62f.).

Das Bedürfnisspektrum bezieht sich dabei vor allem auf die materielle Lebensgrundlage, dem fairen und respektvollen Umgang mit den Mitmenschen und auf den Erhalt der natürlichen Umwelt (Bollier u. Weston, 2014, S.420; Weber, 2015, S.367). Der Einbezug von Bedürfnissen in die Gestaltung der Organisation ist somit sehr breit ausgelegt und richtet sich vor allem an die Mitglieder der Gemeinschaft. Das liegt insbesondere daran, dass diese meist auch die Nutzerinnen und Nutzer der verwalteten Ressource sind. Trotzdem sollen auch externe Bedürfnisse jeweiliger Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, was sich, wie zuvor bei Pór gesehen, aus der Rücksichtnahme gegenüber anderer und der Natur begründet (Nahrada, 2014, S.129; Pór, 2014, S.264). Es ließe sich sogar behaupten, dass die Commons-Bewegung aus dem Bedürfnis nach einer überlebensfähigen, antikapitalistischen Gesellschaft, die von basisdemokratischen Strukturen geprägt ist, heraus begründet wird (vgl. Helfrich u. Bollier, 2014, S.20ff; Scherhorn, 2011, S.26f.). Diese starke Ausrichtung der Commons unterstreicht somit einmal mehr, dass diese Organisationsform den Anspruch hat, volkswirtschaftliche Veränderungen durch die Schaffung einzelner Organisationen und der Gestaltung von lokalen Gegebenheiten (physische Commons) sowie der globalen politischen Einflussnahme (digitale und wissensbasierte Commons) zu verursachen.

#### **7.4.5 Wissen und Ressourcen**

Elementarfaktoren ermöglichen gemäß der klassischen Organisationstheorie die Produktion, da durch ihr Zusammenstellen Waren und Güter entstehen (siehe Kapitel 2.3.). Die elementaren Faktoren der Commons werden meist nicht unterteilt, sondern schlicht als Ressource beschrieben. Das mag an der bürokratiefernen Beschreibung ihrer Verwendung liegen. Commons Ressourcen können einen Wald, Fischgründe, Sprache, Wissen um eine Anbaumethode oder einen Software-Code etc. betreffen (Bauwens u. Iacomella, 2014, S.399; Unmüßig, 2014, S.13). Der Umgang mit den jeweiligen Ressourcen basiert gemäß der Commons auf der natürlichen Legitimität jedes Menschen, Anspruch auf Gemeingüter wie der Luft, dem Wasser, der geteilten Kultur oder vorhandenem Wissen zu haben (Barlow, 2014, S.203; Helfrich u. Bollier, 2014, S.20; Müller, 2014, S.268). Diese Ansicht unterscheidet auch das grundlegende Verständnis der Commons-Organisation vom klassischen Rahmen, in den sich Betriebe eingebettet sehen, nämlich der Sachherrschaft durch

Privateigentum. Gerade nicht-rivale Ressourcen, die gleichzeitig genutzt werden können und vielfach verwendbar sind (Helfrich, 2014, S.85), sollen so vielen Menschen wie möglich frei zur Verfügung stehen (Helfrich u. Bollier, 2014, S.20; Müller, 2014, S.268). Die Gesellschaft soll demnach zukünftig durch Prinzipien der Commons organisiert sein und die öffentliche Sphäre keinen Platz für die Kommerzialisierung von Naturgütern, Ökosystemen oder immateriellen Gütern wie Design und Informationen haben (Bauwens u. Iacomella, 2014, S.399; Unmüßig, 2014, S.13). Diese offene Haltung gegenüber Ressourcen steht in keinem Vergleich zu anderen Organisationstheorien, die die Organisation als geschlossenes System verstehen, und traditionell die Bereiche der Betriebswirtschaft und der Volkswirtschaft trennen.

Die Produktion soll bei den Commons zwar in Form von Kreisläufen stattfinden, die in sich geschlossen sind, dies ist aber keineswegs als Abgrenzung zwischen innerhalb und außerhalb der Organisation zu verstehen. Vielmehr sollen der Lebenszyklus von Ressourcen so sinnvoll wie möglich gestaltet werden und von erneuerbaren Energien getragen werden (Verzola, Davey, Höschele, u. Helfrich, 2014, S.131). Dieser Ansatz unterstreicht die Wertschätzung gegenüber natürlichen Prozessen und dem Erhalt der Natur als Lebensgrundlage. Dabei dient Wissen zur Pflege der Commons und soll somit allen zur Verfügung stehen (Nahrada, 2014, S.127; Müller, 2014, S.268). Aus diesem Grund spielen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) eine große Rolle für die Commons-Organisation (Verzola et al., 2014, S.131ff.). Sie ermöglichen die Verbreitung von Information (Sanchez u. Helfrich, 2014, S.346) und öffnen die Organisation für alle. Der Gestaltungsfaktor Wissen ist dadurch für jede zugänglich. VERZOLA beschreibt die Verwendung von Wissen in dem einprägsamen Gleichnis als Werkzeug, um langfristig Bedürfnisse befriedigen zu können:

*»Gib einem Armen einen Fisch, und er hat einen Tag zu essen; lehre ihn angeln, und er wird alle Tage satt.«* (2014, S.133). Er macht damit deutlich, dass die freie Verfügung von Wissen der Schlüssel gegen soziale Ungleichheiten und Probleme wie Hunger, mangelnde Fähigkeiten zum Bau einer Behausung oder einfach des täglichen Miteinanders sein kann. Eine Rolle bei der Commons-Organisation nimmt daher auch die Institutionalisierung des Wissens ein, welche es ermöglicht, Informationen zugänglich und nutzbar zu machen (Kuhlen, 2014, S.409). Als grundlegende Gestaltungsfaktoren lassen sich somit natürliche Ressourcen oder immaterielle Güter festhalten. Die Organisation wird innerhalb der Commons strukturiert, wobei aber besonders nicht-rivale und nicht-exklusive Güter wie Information und Wissen jedem innerhalb und außerhalb der Organisation zur Verfügung stehen (Helfrich, 2014, S.85f.). Commons können dabei oftmals im Handeln entstehen und einer formalen Organisationsform ermangeln, angestrebt ist aber für die einfache Verwertung die Institutionalisierung von Wissen als Commons, um möglichst viele Menschen daran teilhaben zu lassen (Kuhlen, 2014, S.409f.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die innerhalb von Commons-Organisationen verwendeten Ressourcen in der Commons-Literatur keiner eindeutigen Unterscheidung unterliegen. Dies ist dennoch anhand bestehender betriebswirtschaftlicher Kategorien möglich. So können auch Commons-Organisationen Betriebsmittel und Werkstoffe verwenden, wie wir sie bei Gutenberg finden. Ein deutlicher Fokus liegt neben traditionellen Gemeinressourcen aus dem Acker-, Forst- und Wasserwirtschaftsbereich auf immateriellen Ressourcen wie bspw. Kulturgütern, Wissen und Information als auch Design. Besondere Erwähnung findet in dieser Verbindung immer wieder der digitale Bereich, der Peer Produktion und die globale Verbreitung von Wissen und Informationen ermöglicht.

Die elementaren Faktoren der Commons sind also vielseitig und hängen stark von der betrachteten Commons-Organisation ab.

#### **7.4.6 Gestaltungsfaktoren der Commons**

Vorausgehend wurden die grundlegenden Gestaltungsfaktoren der Commons-Organisation betrachtet. In der folgenden Tabelle sollen alle Faktoren übersichtlich dargestellt werden, die zur Gestaltung der Organisation dienen. Wie bereits zuvor erwähnt sollen dabei elementare Faktoren und instrumentelle Faktoren unterschieden werden. Die elementaren Faktoren wurden teilweise in Anlehnung an Gutenberg aufgegriffen, diese aber deutlich erweitert. Genau wie die Ergänzung zu den elementaren Faktoren wurden auch die sog. instrumentellen Faktoren anhand der Commons-Literatur analysiert und lösen Faktoren wie Disposition (vgl. Gutenberg) oder Potentialfaktoren (vgl. Heinen) gänzlich ab. Der Begriff instrumentelle Faktoren wurde deshalb gewählt, da er das Verständnis von Organisation, wie in Kapitel 2.2. beschrieben, aufgreift und den organisierenden und strukturierenden Akt der Organisation unterstreichen soll. Diese Entscheidung wurde als logischer Schritt erachtet, da einerseits die Organisation sich dinglichen Komponenten bedient, um ihren Zweck zu verfolgen, andererseits aber strukturierende Maßnahmen ergriffen werden, die die Organisation als solche erst formen. Wieso also sollte ein anderer Begriff dienen als der der instrumentellen Faktoren? Diese schließen in das Verständnis jegliche Form der Organisation ein: Fremdorganisation und Selbstorganisation und alle Formen dazwischen. Gestaltungsfaktoren der Commons könnten demnach wie folgt beschrieben werden:

<b>Gestaltungsfaktoren der Commons-Organisation</b>	
Elementare Faktoren	Instrumentelle Faktoren
<p>Menschliche Tätigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Produktion und objektbezogene Arbeit/Pflege</li> <li>● Reproduktion und subjektbezogene Arbeit/Pflege</li> </ul> <p>Maschinelle Arbeit</p> <p>Natürliche Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ökosysteme / Ökosystemdienstleistungen</li> <li>● Naturgüter (Boden, Wasser, Luft, Flora, Fauna etc.)</li> </ul> <p>Materielle Ressource</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Betriebsmittel</li> <li>● Werkstoffe</li> </ul> <p>Finanzielle Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Eigenkapital</li> <li>● Fremdkapital</li> <li>● Kapitalerträge</li> <li>● Externe Kosten</li> </ul> <p>Immaterielle Ressource</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Kulturgüter (Sprache, Bräuche etc.)</li> <li>● Wissen (Anbaumethode, Rezept etc.)</li> <li>● Information (Daten, Codes etc.)</li> <li>● Design (Muster, Bauanleitung etc.)</li> </ul>	<p><i>Commoning</i></p> <p>Selbstorganisation der Gemeinschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bedürfnisse klären</li> <li>● Regeln und Normen aushandeln</li> <li>● Konsens und Kompromiss</li> </ul> <p>Organisation und Planung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nutzengestaltung der Ressource(n)</li> <li>● Institutionalisierung von Wissen und Information</li> </ul> <p>Monitoring und Kontrolle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Konflikte lösen</li> <li>● Sanktionen verhängen</li> <li>● Ressourcen an Bedürfnisse anpassen (Software, Bauplan etc.)</li> </ul>

*Tabelle 6: Gestaltungsfaktoren der Commons-Organisation.*

### 7.4.7 Was ist eine Commons-Organisation?

Nachdem mögliche Gestaltungsfaktoren der Commons-Organisation herausgearbeitet wurden, soll das Verständnis der Commons-Bewegung nachfolgend betrachtet werden. Dies geschieht aus dem Grund, erneut einen Blick von der inneren Struktur auf die äußere zu richten, und um Grundüberzeugungen der Commons-Theorien zu verdeutlichen. Dabei soll das Werteverständnis hervorgehoben werden, auf dessen Grundlagen politische und wirtschaftliche Prozess gemäß der Commons gestaltet werden.

Um einen Vergleich der Grundüberzeugungen der Commons und klassischen Organisationen ziehen zu können, dient eine von SILKE HELFRICH (2014, S.66-68) erarbeitete Tabelle zur Gewinn- und Commons-Logik. Sie verdeutlicht die verschiedenen Ausgangspositionen, von denen aus Organisationen ihre Zwecke und Ziele ausrichten. Sie soll außerdem dazu dienen, fremdorganisierte Produktion der klassischen Theorieschulen und Selbstorganisation im Kontext der alternativen Wirtschaft zu vergleichen.

SILKE HELFRICH (2014) geht dabei auf vier Bereiche ein, die der Unterscheidung der beiden Wertesysteme dienen: Grundüberzeugungen, *Gouvernance* (Steuerungs- und Regelungssystem), Sozialbeziehungen, Wissensproduktion und Auswirkungen. Um herauszufinden, ob es sich bei den in dieser Arbeit untersuchten Praxisbeispielen um Commons-Organisationen handelt, sollen die Dimensionen Helfrichs als Beurteilungsstütze dienen. Da diese sich in der dargestellten Form aber nicht 1:1 auf Gestaltungsfaktoren der Organisation übertragen lassen, werden folgende Aspekte der Organisation beurteilt:

	GEWINNLOGIK	COMMONS-LOGIK
Grundüberzeugungen bezüglich ...		
Ressourcen	Knappheit ist gegeben oder wird hergestellt.	genug für alle durch Teilen (rivale Ressourcen) Fülle (nichtrivale Ressourcen)
	Strategie: »effiziente« Ressourcenzuteilung	Strategie: Gestaltung der Sozialbeziehungen ist entscheidend für nachhaltige und faire Ressourcennutzung.
Menschenbild	individueller Nutzenmaximierer ( <i>Homo oeconomicus</i> )	kooperationsfähiges soziales Wesen
Mensch – Natur/ Mensch – Beziehung	Trennung im Sinne von: Entweder – Oder Individualismus – Kollektivismus Mensch – Natur	Interrelationalität: Das Eine existiert durch das Andere.
Träger des Wandels	machtvolle Interessengruppen oder institutionalisierte Politik	Gemeinschaften und ihre Netzwerke Die Lösung kommt von den Rändern.
Fokus auf	Tauschen Wirtschaftswachstum (BIP) Effizienz Zeiteinsparung	Nutzen Gemeinwohl Komplementarität Zeitverausgabung
Kernfragen	Frage: Was lässt sich verkaufen?	Frage: Was wird zum Leben gebraucht?
Governance		
Entscheidungsprozesse	hierarchisch; Top-down Anordnung und Macht	horizontal; Bottom-up Selbstorganisation und Monitoring
Entscheidungsprinzip	Mehrheitsprinzip	Konsensprinzip
Sozialbeziehungen		
Machtverhältnisse	Tendenz: Zentralisierung (Monopolisierung)	Tendenz: Dezentralisierung (Autonomie)
Besitzverhältnisse	Exklusives Privateigentum: »Mit meinem Eigentum tue ich, was ich will.«	Gemeinsam genutzter Besitz: »Für meinen Mitbesitz bin ich mitverantwortlich.«
Zugang zu rivalen Ressourcen (z.B. Wasser, Land, Wald)	begrenzt Regeln werden vom Eigentümer festgelegt.	begrenzt Regeln werden von Nutzerinnen und Nutzern gemeinsam festgelegt.
Zugang zu nicht rivalen Ressourcen (Code, Ideen)	begrenzt Knappheit wird künstlich hergestellt.	frei Open Access
Nutzungsrechte	werden vom Eigentümer gewährt (oder auch nicht) Fokus auf: Rechte des Einzelnen	werden von koproduzierenden Nutzerinnen und Nutzern festgelegt Fokus auf: Fairness für alle
Praxis	Durchsetzung auf Kosten anderer Konkurrenz dominiert	<i>Commoning</i> Kooperation dominiert
Wissensproduktion		
	»betriebswirtschaftlich«	kooperativ; peer-to-peer
	Verwertung ist prioritär	Verwertung ist sekundär
	proprietäre Technologien	freie Technologien
	Dominanz von Expertenwissen	Anerkennung unterschiedlicher Wissenssysteme
Auswirkungen		
für die Ressourcen	Ausbeutung Einhegung (»enclosure«)	Erhaltung Reproduktion und Vermehrung
für die Gesellschaft	Individualinteressen versus Allgemeininteressen  Ausschluss	Die Entfaltung jedes Einzelnen ist die Voraussetzung für die Entfaltung der Anderen und umgekehrt.  Selbstenfaltung

Tabelle 7: Gewinn- und Commons-Logik.  
Helfrich, 2014, S.66-68.

- Art der Organisation (Fremdorganisation / Selbstorganisation)
- Struktur der Organisation (dezentral / hierarchisch / sonstige)
- Kommunikation / Führung / Entscheidung
- Abteilungen / Bereiche / Aufgaben
- Strategie / Orientierung des Unternehmenszwecks (Bedürfnis / Nachfrage)
- Nutzenträgerin (Organisation / Markt / Zivilgesellschaft / Kundin / Individuum / sonstige)

Vergleicht man die Tabelle von Helfrich mit den o.g. Aspekten, wird man feststellen, dass sich darin sowohl Grundüberzeugungen (Unternehmenszweck / Nutzenträgerin) als auch Aspekte der Entscheidungsfindung (Art der Organisation) wiedererkennen lassen. Inwiefern die betrachteten Fallbeispiele der Commons-Organisation entsprechen, soll im Anschluss behandelt werden. Die Tabelle von Helfrich soll der Leserin und dem Leser der Orientierung und Übersicht dienen, um sowohl interne Organisationsstrukturen als auch gesellschaftssystemische Wertvorstellungen der Fallbeispiele anhand der Commons-Logik abgleichen zu können.

## 8. Instrumentelle Faktoren der Fallbeispiele

In Kapitel 5 wurden bereits die elementaren Faktoren der Organisation der Fallbeispiele betrachtet, in diesem Kapitel folgen nun die instrumentellen Gestaltungsfaktoren. Zur Übersicht über diese Faktoren im Bereich der Commons dient Tabelle 6: Gestaltungsfaktoren der Commons-Organisation im vorangegangenen Kapitel.

Im nachfolgenden Abschnitt werden dazu erworbene Eindrücke über die Gestaltung der einzelnen Organisationen in Form des Fließtextes dargelegt. Alle Aussagen, die zur Organisationsgestaltung getroffen werden, beruhen auf Erkenntnissen aus den Gesprächen mit Organisationsmitgliedern und ergänzenden Medieninformation. Zur besseren Orientierung werden einzelne Wörter im Text hervorgehoben.

### 8.1 Youvo

Wie in Kapitel 5.2. näher beschrieben arbeitet das neunköpfige Youvo-Team als Dienstleister zur Vermittlung von fähigkeitsbasiertem Engagement. Youvo arbeitet selbstorganisiert hauptsächlich am Standort Berlin Wedding, teilweise aber auch dezentral in Leipzig und Hannover.

Jedes Mitglied von Youvo hat eine Verantwortlichkeit inne, unterteilt sind diese in **Ressorts**. Die Ressorts umfassen „Strategie und Organisationsentwicklung, [...] Finanzen und Fundraising, [...] Vermittlung, [...hierzu zählt die...] Beratung von Projekten [...] Programmierung oder *Webdevelopment* und Kommunikation“ (Marlon, S.5). Dadurch ergeben sich Situationen, in denen eine Person „mehr zu sagen hat, als [...] andere“ (ebd.). Denn, so erklärt Marlon, jede hat die

Verantwortung über ihr Ressort. Youvo arbeitet nach dem sog. Vier-Augen-Prinzip, das bedeutet, dass größere **Entscheidungen** von mindestens zwei Mitgliedern getroffen werden. Tägliche Entscheidungen obliegen aber der jeweils handelnden Person (ebd.). Tobi macht deutlich, dass diese Art selbstverantwortlich zu handeln nur mit dem Vertrauen der anderen einhergeht, dass sinnvolle Entscheidungen getroffen werden. Das bedeutet aber auch, dass von der Entscheidung direkt betroffene Ressorts in die Entscheidungsfindung eingebunden sein müssen (Tobi, S.7f.).

Youvo arbeitet prinzipiell frei von Hierarchie-Ebenen bspw. in Form von Führungslinien. In bestimmten Situationen kann es passieren, dass trotzdem Aussagen eines Mitglieds höher gewichtet werden. Dies hängt vom jeweiligen Fall ab. Es ist davon auszugehen, dass in diesen Fällen auf die jeweilige Expertise geachtet wird und daher eine größere Gewichtung mit dem jeweiligen Fachwissen einhergeht, je nachdem welches Ressort betroffen ist. Obwohl es keine formalen Hierarchien gibt, bedeutet dies nicht, dass es generell keine hierarchischen Strukturen gibt. Diese können sich auch durch Gruppendynamiken in Form von Redeanteilen o.ä. ergeben. Dies kann aber anhand von Einzelinterviews nicht festgestellt werden und übersteigt zudem den Rahmen dieser Arbeit. Es lässt sich festhalten, dass die formale Struktur gleichwertige Verantwortungsebenen vorsieht und durch die Verteilung von Ressorts eine dezentrale selbstorganisierte Steuerung vorliegt. Weitere Aussagen die Kommunikation betreffend unterstreichen die Gleichwertigkeit der Youvo-Mitglieder.

Die Aufgaben verändern sich ständig (Tobi, S.6), daher bespricht sich Youvo in gemeinsamen Treffen monatlich über die aktuelle **Strategie**. Bei diesen Treffen, genannt *Strategie-Calls*, werden Notwendigkeiten besprochen, um die Strategie im gegebenen Zeitbudget zu verfolgen und Zielvorgaben einzuhalten. In den *Youvo-Calls*, die einmal in der Woche stattfinden, wird dann die wöchentliche Arbeit reflektiert und die einzelnen Ressorts werden zusammengeführt. Damit möchte Youvo sicherstellen, dass keine Co-Existenz stattfindet, sondern ein gemeinsames Umsetzen der gesteckten Ziele, erklärt Marlon (S.5). Die *Calls* dienen sozusagen als Schnittstelle zwischen den Ressorts und ermöglichen es, sich gegenseitig mit Handlungsempfehlungen zu unterstützen. Außerdem sollen sie die formale Trennung der einzelnen Verantwortlichkeiten aufweichen (ebd.).

Da nicht alle Beteiligten vor Ort sind, kommen die Mitglieder von Youvo einmal im Quartal zu sog. Strategietreffen zusammen. Hier werden, meist über ein Wochenende, Ziele und Meilensteine formuliert und quantitative und qualitative Kennzahlen besprochen (Marlon, S.3ff.).

Die **Führung** der Gruppe bedingt sich durch die gemeinsam erarbeitete Strategie, welche von den Mitgliedern im jeweiligen Ressort selbstständig umgesetzt werden muss. Marlon beschreibt die Art und Weise, wie man die eigene Arbeit strukturiert, dabei als *Selbstlernerneffekt* (S.6). Er erklärt, dass er seine Aufgabenfelder erst identifizieren musste, da ihm diese niemand vorgeschrieben hatte. Jetzt arbeitet er an Dingen, die er zum einen beherrscht, die ihm zum anderen auch Spaß machen. Jedes

Youvo-Mitglied formuliert seine Aufgaben selbst und bearbeitet diese auch eigenständig. Marlon sagt, dass sie alle durch diesen autodidaktischen Lerneffekt ihren Aufgaben gewachsen sind (ebd.).

Die **Kommunikation** bei Youvo ist geprägt von der strukturierten und offenen Gesprächsführung innerhalb der *Calls*. Hierfür wurde eigens ein Schema entwickelt (Marlon, S.3), welches jedes Treffen mit einem *Check-In* beginnen lässt und mit einem *Check-Out* beendet. Diese Sequenz ermöglicht den Mitgliedern, über private Dinge zu sprechen, sodass die anderen ein besseres Verständnis für die jeweilige Tagesstimmung entwickeln können. Tobi beschreibt dieses Ritual als „ein Moment, wo jeder einen Raum hat“ (S.6). Nach der Besprechung soll es dann wieder möglich sein, der Gruppe zu spiegeln „mit welchem Gefühl man aus dem *Call* heraus geht“ (ebd.). Die *Check-Ins* sollen in der Regel auf zwei Minuten pro Person gehalten werden. Wenn jemand ein Bedürfnis hat mehr mit der Gruppe zu teilen, wird aber nicht interveniert, meint Tobi (S.6). Er sieht auch einen Vorteil des Check-In-Prinzips darin, dass fernmündlich zugeschaltete Mitglieder einen besseren Eindruck über die Verfasstheit des Teams bekommen, auch wenn sie nicht im Raum sind (Tobi, S.6).

Die offene Art des Austausches zwischen den Team-Mitgliedern unterstreicht die Einstellung innerhalb Youvos, dass jeder „erstmal ein Mensch ist“ (Tobi, S.5). Tobi macht deutlich, dass keiner eine *Rolle* innehat, sondern in seiner Ganzheit wahrgenommen wird (ebd.). Dieser Ansatz verweist bereits auf die intensive Auseinandersetzung mit der **Organisationskultur**, die bei Youvo eine entscheidende Rolle spielt. Dabei nimmt die Art und Weise der Kommunikation immer wieder einen Raum der Reflektion ein. So verwenden die Mitglieder bspw. drei Gesprächskarten, die ermöglichen sollen, dass eine Person für zwei Minuten die Redegewalt innehat, ohne unterbrochen zu werden, dass alle innehalten und sich über ihr Redeverhalten Gedanken machen, oder dass das Gespräch vertagt oder verlegt wird (youvo.org/blog, 2018). Diese Gesprächskarten sind Teil der Moderation der Youvo-Sitzungen, ein weiterer Teil ist das sog. *kollaborative Mindset*, welches den Fokus von den eigenen Bedürfnissen auf die Bedürfnisse der Organisation lenken soll. Das *Mindset* besteht aus vier Punkten, die ein angenehmes, offenes und kooperatives Redeverhalten begünstigen sollen. Diese und andere Kommunikationswerte genießen bei Youvo besondere Aufmerksamkeit, denn einmal im Jahr begibt sich das Team auf ein sog. *Retreat* fernab der Stadt und der täglichen Arbeitsabläufe, um sich ganz den Menschen bei Youvo und ihrer Interaktion zu widmen (Tobi, S.7; youvo.org/blog).

Laut Tobi wurde der Grundstein für die Youvo-Kultur früh gelegt. Das begann damit, dass klar war, dass es keine Hierarchien, sondern eine Moderation geben soll. Wichtig dabei war, dass die Kultur etwas Lebendiges ist, worüber sich die Mitglieder austauschen können und was veränderbar bleibt (Tobi, S.7). Dieser Kulturentwicklung soll deshalb aktiv Zeit eingeräumt werden. Wo es früher nur Strategiewochenenden gab, gibt es heute *Strategie- und Kulturwochenenden*, sodass beide Bereiche eine klare Trennung erfahren. Auf dem *Retreat* werden Fragen wie „welche Ziele verfolgt man?“

Warum? Wer ist man? Wo will man hin?“ (Tobi, S.7) gestellt, die Kultur wird besprochen und es gibt Raum, sich in Kontexten fernab der Arbeitswelt zu erleben. Dies hilft dabei, das Vertrauen zu stärken, denn darauf basiert Youvo, meint Tobi (S.8).

Als eingetragener Verein ist Youvo stark auf Fördermittel von außen angewiesen. Als Mitglied der Initiative *Transparente Zivilgesellschaft* erklärt sich Youvo bereit, die Inhalte ihrer Arbeit, die Organisationsstruktur und die Finanzierung offen zu legen. Dies tun sie bspw. in ihrem Jahresbericht, der auf ihrer Internetseite einsehbar ist (Jahresbericht 2016).

In der letzten Ausgabe ist darin zu lesen, dass Youvo 2016 Erträge von insgesamt 145.601,00 EUR hatte. Neben dem Gestaltungsfaktor *menschliche Tätigkeit* zählen Fördermittel (Kapital) zu den notwendigen **Ressourcen** für ihre Arbeit. Youvo können für diese Art der Finanzierung immer wieder Stiftungen gewinnen, so auch 2016. In jenem Jahr wurden sie sowohl von der Robert-Bosch-Stiftung mit 25.000 EUR projektunabhängig und von der *Tides Foundation* mit 120.000 EUR für 2016 und das Folgejahr unterstützt. Im Zuge der *Google Impact Challenge* wurde die Organisation als Leuchtturm-Projekt gefördert (ebd.).

Bei der Strukturierung der Arbeit geht Youvo sehr professionell vor, denn nur mit den möglichen finanziellen Ressourcen lässt sich die Arbeit von Youvo verwirklichen. Aufgrund ihrer Vereinsstruktur bedeutet dies auch immer eine Abhängigkeit von anderen Akteuren.

Um ihre Arbeit sichtbar zu machen, messen Youvo ihre Wirksamkeit und stecken sich immer wieder neue Ziele. In der folgenden Darstellung werden die Dienstleistungsdaten der Internetseite und der Vermittlungen des Jahres 2016 aufgezeigt:

Registrierte Organisationen:	78 (168 gesamt)
Registrierte Kreative:	738 (2131 gesamt)
Veröffentlichte Projekte:	91 (186 gesamt)
Vermittelte Projekte:	59 (129 gesamt)
Abgeschlossene Projekte:	46 (76 gesamt)

Tabelle 8: Wirkungsmessung Youvo. Jahresbericht 2016, S.9.

Die Tabelle veranschaulicht den Erfolg von Youvo, Kreativschaffende mit sozialen Organisationen zu verknüpfen. Denn, das muss an dieser Stelle betont sein, hinter jeder Zahl abgeschlossener Projekte steht eine weitere gemeinnützige Organisation, die daraus einen Nutzen für die eigene Arbeit ziehen kann, und eine Engagierte, die freiwillig die Realisierung von kreativen oder digitalen Prozessen ermöglicht hat und daran persönlich wachsen konnte. Dieser Beitrag für einzelne Organisationen und die Zivilgesellschaft steht bei Youvo an vorderster Stelle. Die

**NutzenträgerInnen** sind demnach alle Beteiligten, soziale Organisationen, Engagierte aber auch das Youvo-Team selbst. Marlon (S.7) verdeutlicht, wie wichtig es ist, gesellschaftlich etwas mitgestalten zu können:

„[...] Ich [hab] das Gefühl [...], dass auf der einen Seite, das was ich lern' [...] sinnvoll ist und nicht irgendwie Fachwissen was im Endeffekt sich nur monetarisieren lässt, [...] das ist der eine Punkt und der zweite Punkt ist [...], dass dieser Gestaltungswille halt großer Faktor ist. Also das ich gestalten kann und wir gestalten können [...].[...] Natürlich [... spielt da ...] eine ordentliche Portion Idealismus mit [...], weil [...] ich daran glaub dass Sozialunternehmertum, [...], definitiv mehr ist, als nur ein nachhaltiges Produkt auf die Beine zu stellen, [...] sondern diesen Wirkungsansatz verfolgen sollte, das man halt tatsächlich auf einer tiefgreifenden gesellschaftlichen Ebene Dinge verändern will und der Weg dahin aber auch ein Prozess ist der durchaus legitim ist [...]. [...] Keine andere Form von Arbeit glaub ich [kann mir] das geben was ich durch Youvo gerade lerne - [... was ...] nicht ich persönlich, sondern wir als Organisation [...] erreichen [...] für andere Akteure. Es ist halt einfach super [...], wenn man [...] die Feedbacks von Organisationen beispielsweise durchliest, was die irgendwie da herausziehen aus der Zusammenarbeit von jungen Kreativen [...],[...] das ist super krass.

## 8.2 Ökofrost

Ökofrost arbeitet orientiert an der Holakratie, welche die Firma in Kreise (Zuständigkeitsbereiche) unterteilt. Jede Mitarbeiterin hat demnach eine oder mehrere *Rollen* (Katharina, S.5f.). Innerhalb der Rollen arbeiten die MitarbeiterInnen selbstständig nach eigenem Ermessen. Sog. *Leadlinks* verknüpfen und koordinieren stellvertretend die unterschiedlichen Kreise miteinander (Katharina, S.8). Firmeninhaber und Vorgesetzter ist Florian Gerull. Auch er nimmt neben seiner Rolle als Geschäftsführer andere Rollen wahr, die nicht notwendigerweise die Führungsposition innehaben (Katharina, S.5).

Katharina (S.4) erklärt, dass versucht wird, einerseits gerecht zu sein, andererseits aber auch auf die individuellen Bedürfnisse von MitarbeiterInnen einzugehen. So können bspw. alle, auch Führungskräfte, in Teilzeit arbeiten. Fragen der Fairness betreffen insbesondere die Vergütung. Dazu wurde ein Gehaltsmodell entwickelt das alle vergleichbar vergüten soll. Hierbei kommt es zum Spagat aus Gerechtigkeit und Individualität, da MitarbeiterInnen nicht mehr individuell das Gehalt verhandeln. Die MitarbeiterInnen seien aber mehr oder weniger zufrieden damit, so Katharina (ebd.).

Wenn es um **Entscheidungen** geht, so Anne, sollten die MitarbeiterInnen entscheiden, die die jeweilige Kompetenz und die nötige Autorität mitbringen. Das sei der Sinn, meint sie, lässt aber offen, ob dies auch de facto so stattfindet (Anne, S.4). Bei schwierigen Entscheidungen werden demnach die jeweils betroffenen Rollen kontaktiert. Wenn die zu entscheidenden Dinge größere Dimensionen annehmen, setzt sich die Gruppe zusammen. Dann können verschiedene Blickwinkel eingenommen werden. Dadurch können Prioritäten gesetzt und die sinnvollste Wahl getroffen werden. Eine Entscheidung, die aber auch nach außen hin Einfluss hat, wird in letzter Instanz von Florian getroffen, da ihm die Haftung obliegt, so Anne (S.3). Anne erläutert, dass es zwar gut sei, sich Feedback einholen zu können, sie hat aber den allgemeinen Eindruck, dass Entscheidungen gerne abgegeben werden (S.4). Wer welche Entscheidungen trifft, empfindet sie teilweise als intransparent, da sie sich nicht immer im Klaren darüber ist, wer große Entscheidungen getroffen hat, ob sich *Leadlinks* über Dinge absprechen oder aber *Controlling* und Geschäftsführung gewisse Sachen in die Wege leiten (Anne, S.4). Die Qualitätsbeauftragte empfindet das Treffen von Entscheidungen als etwas Persönliches, was nicht jede gerne macht, denn damit geht auch Verantwortung einher. In diesem Fall liegt es nicht an der Entscheidungsbefugnis, die theoretisch da wäre, sondern an

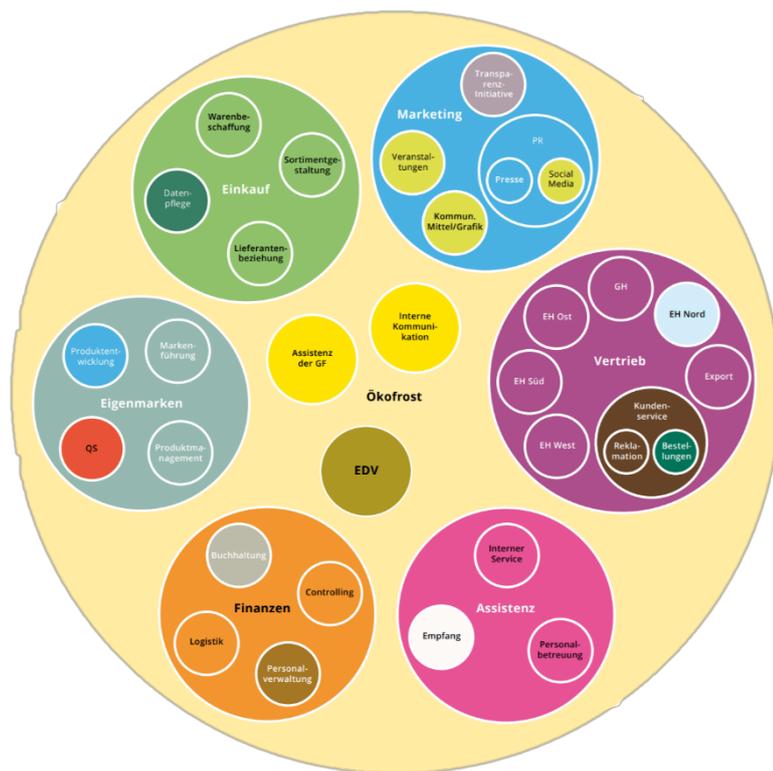


Abbildung 4: Holakratie Ökofrost. Gemeinwohlbericht 2016, S. 15.

der eigenen Zurückhaltung, und dem Gedanken daran, dass Florian für die Entscheidungen aller haftet (ebd.).

Laut Gemeinwohlbericht finden die wöchentlichen Sitzungen der *Leadlinks* nach dem Konsensverfahren statt. Bei Entscheidungen die die Strategie betreffen, werden gemäß dem Bericht die MitarbeiterInnen in den Prozess einbezogen (Gemeinwohlbericht, 2016, S.24). In welcher Form das geschieht, kann nicht gesagt werden. Allerdings wird im Bericht angemerkt, dass sich Ökofrost noch immer in einem Lernprozess befindet und Strukturen verbessert werden sollen, damit der

Informationsfluss an alle MitarbeiterInnen gewährleistet werden kann (ebd.)

Wenn es bei Ökofrost zu **Schwierigkeiten** kommt, gibt es bestimmte Vorgänge, wie diese wieder aus dem Weg geräumt werden. Immer dann, wenn der Ist-Zustand vom Soll-Zustand abweicht entstehen sog. Spannungen, erklärt Katharina die Vorgangsweise (S.5). Diese können im direkten Gespräch kurzerhand geklärt werden, oder aber man bespricht sich in Arbeitstreffen. Bei operativen *Meetings* bspw. tauschen sich die Rollen darüber aus, was sie für ihre Arbeit voneinander benötigen. Bei Struktur*meetings* wird die Rollenverteilung betrachtet und danach geschaut, ob diese stimmig ist und die Zuständigkeiten ausreichend verteilt wurden. Um Spannungen aus dem Weg zu räumen, braucht es dann manchmal eine Richtlinie, die Dinge klärt, erläutert Katharina (S.5). Spannungen, die in solche Treffen getragen werden, sollen danach geklärt sein, andernfalls werden sie in weiteren Treffen besprochen (S.5). Ein solcher Prozess wird moderiert. In jedem Kreis gibt es jemanden, der in Moderation geschult ist und daher das Ganze begleiten kann. Im Grunde kann aber jeder mal die Moderationsfunktion übernehmen, meint Katharina (S.6). Sollte sich einmal niemand finden der das übernimmt, moderiert das gesamte Team. Wie diese Vorgehensweise holokratisch gelöst wird ist manchmal nicht ganz klar, sagt Katharina und macht deutlich, dass notfalls improvisiert wird (ebd.). Die **Rollenstruktur** bei Ökofrost ist sehr umfangreich. Allein Katharina bekleidet die Rollen Assistenz der Geschäftsführung, Gemeinwohlökonomie, *Coaching* und Unternehmenskultur. Darüber hinaus ist sie im Kreis Organisationsentwicklung und betreut wissenschaftliche Arbeiten (Katharina, S.7). Weitere Rollen betreffen die Qualitätssicherung, Nachhaltigkeit oder Spenden (Katharina, S.7; vgl. Anne). Jede Rolle erfüllt demnach einen Zweck, dieser Zweck wird in der Holokratie *Purpose* genannt. Der *Purpose* dient als Orientierungshilfe, worauf die jeweilige Rolle hinarbeitet (Katharina, S.8). Wenn der *Purpose* weiter definiert werden muss, gibt es auch Zuständigkeiten, die den jeweiligen Rollen zugeordnet werden und woraus sich Aufgaben ableiten. Die *Leadlinks*, die Führenden der Kreise, können dabei helfen, zu priorisieren, sie können aber keine direkten Arbeitsanweisungen geben (ebd.).

Anne beschreibt ihren Arbeitsbereich Qualitätssicherung als selbstgesteuert, ist aber auch abhängig von anderen Bereichen, denen sie zuarbeitet. Sie beschreibt ihre Funktion als „Klebstoff, der überall ein bisschen was zusammenhält“ (Anne, S.3).

Damit jeder dort arbeiten kann, wo er sich wohlfühlt, können die MitarbeiterInnen von Ökofrost auch die Arbeitsbereiche wechseln, erklärt Katharina und verdeutlicht damit die Orientierung der Firma an individuellen Bedürfnissen. Dies sei in der Vergangenheit schon öfter vorgekommen (S.4). Auch der **Arbeitsplatz** kann bei Ökofrost nach den Vorstellungen der MitarbeiterInnen gestaltet werden, so können diese bspw. über Farbwahl der Wände, Dekoration etc. selbst entscheiden. Den MitarbeiterInnen stehen außerdem ein Ruheraum und eine gemeinsame Küche zur Verfügung.

Im Rahmen der allgemeinen Geschäftszeiten können sich MitarbeiterInnen selbstbestimmt die Arbeitszeit einteilen oder im *Homeoffice* arbeiten. Im Gemeinwohlbericht ist zu lesen, dass

MitarbeiterInnen bei Unwohlsein lieber zu Hause bleiben und eventuell von zu Hause arbeiten, sodass es gar nicht erst zu einer Erkrankung kommt (Gemeinwohlbericht, 2016, S.17). Das birgt die Frage in sich ob dies wirklich im Sinne der MitarbeiterInnen ist, die dadurch gegebenenfalls auf Krankheitstage verzichten und verlorene Arbeitszeit kompensieren. Der Bericht gibt weiterhin an, dass es 2015 vor allem bei den *Leadlinks* zu Überarbeitung kam. Die Ursachen hierfür werden in der nicht vollends definierten Umstrukturierung zur Selbstorganisation gesehen. In einer anonymen Umfrage unter Ökofrost MitarbeiterInnen gaben 17% an, eine zu hohe Arbeitsbelastung zu haben (Gemeinwohlbericht, 2016, S.17). Auch bei den Überstunden kommt es laut Bericht zu Überbelastung, so kann es saisonal zu bis zu 80 Überstunden pro Monat und Mitarbeiter kommen (Gemeinwohlbericht, 2016, S.18). Diese Zahlen machen deutlich, dass es noch nicht zu einem gleichwertigen Verhältnis von Arbeitsumfang zu Arbeitszeit gekommen ist und seitens Ökofrost weiterer Handlungsbedarf empfunden wird.

Es zeigt sich, dass die **Unternehmenskultur** von Ökofrost geprägt ist von den Umstrukturierungsmaßnahmen im Zuge der Einführung der Holakratie, aber auch von der bewussten Gestaltung der Entwicklungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen. So werden bspw. Schulungen zur gewaltfreien Kommunikation angeboten. Über die *Sinmbiose* Akademie besteht außerdem die Möglichkeit, an Seminaren zu integralem Handeln und nachhaltigem Wirtschaften, Mondo-Zen Workshops oder Workshops zur Soziokratie und Holakratie teilzunehmen (Katharina, S.2). Aber auch externe Schulungen werden von Ökofrost unterstützt und finanziell übernommen (Gemeinwohlbericht, 2016, S.15). Generell lässt sich sagen, dass so individuell wie möglich auf Mitarbeitende eingegangen wird. Die persönliche Weiterentwicklung der Einzelnen ist dabei anscheinend ein großes Themenfeld, welches sowohl bei Florian als auch bei Katharina zum Ausdruck gebracht wurde. Die Lenkung dieser internen Gestaltungsstruktur wird größtenteils durch die Geschäftsführung initiiert (siehe dazu Florian, Kapitel 5.3.). Wie diese Fokussierung auf innere Entwicklung von den MitarbeiterInnen aufgegriffen wird, kann hierbei nicht beurteilt werden, da hierzu keine Aussagen getroffen wurden und eine größere Anzahl von MitarbeiterInnen hierfür befragt werden müsste.

Zusammenfassend lässt sich die Organisation von Ökofrost als fremdorganisiert aber selbstständig bewerten. Die Holakratie und die Geschäftsführung gibt wesentliche Strukturen vor, welche die Arbeitsweise methodisch festlegt. Ökofrost strukturiert sich demnach in Kreisen und Rollen, prinzipiell nimmt auch Florian Gerull untergeordnete Rollen ein, bleibt formell aber weiterhin Geschäftsführer. Es ist daher davon auszugehen, dass seine Stellung, wenn auch unterbewusst, weiterhin so wahrgenommen wird und sich dadurch eher Hierarchie-Gefälle ergeben. Bei den Interviews wurde auch von beiden Gesprächspartnerinnen immer wieder auf die führende Funktion

von Florian verwiesen (vgl. Anne; Katharina). Des Weiteren lässt sich sagen, dass auch die Sprache innerhalb der Organisation auf Hierarchie-Ebenen hindeutet. Das merkt man bspw. bei der Verwendung von Ausdrücken wie »Chef« und »MitarbeiterInnen«, aber auch bei dem Beziehungsverhältnis anzeigenden Wörtern wie »unsere Mitarbeiter« (vgl. Katharina, S.2). Eine sprachlich gleichwertige Ebene könnte bspw. durch die Verwendung »meine Kolleginnen« erlangt werden.

Wie bereits in Kapitel 5.3. aufgezeigt, hat Ökofrost eine große Umbruchphase durchlebt, nachdem die beiden vorherigen Firmenpartner sich trennten und Florian Gerull einen neuen Kurs innerhalb der Firma ansteuerte. Die Ausrichtung der Firmenstruktur veränderte sich hin zu einem holokratischen Systemansatz, der moderierte Prozesse vorsieht, die den sozialen Zusammenhalt fördern sollen, da bei Entscheidungen auf alle Einwände eingegangen wird. Die Holokratie versteht sich als eine Art Software, die die Rollengebundenheit der MitarbeiterInnen betont. Das soziale Gefüge wird demnach holokratischen Grundregeln angepasst (Fischer, 2017).

Die **Strategie** wird laut Anne seit ca. einem Jahr genauer fokussiert (S.2f.). Quartalsberichte werden zunehmend analysiert und es werden Ziele für die Zukunft gesteckt. Früher, hat Anne das Gefühl, fehlte die Struktur und die gemeinsame Vision, „manchmal machte wirklich jeder seins“, (S.3). Das sei heute anders stellt sie fest.

Es wird das Gefühl erweckt, dass Ökofrost bestrebt ist, das Ganze im Blick zu haben, z.B. bei der Ausrichtung auf biologische Land- und Viehwirtschaft sowie der Fischzucht (biopolar.de, 2018), der Bestrebung nach fairen Arbeitsverhältnissen, der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit und dem Gemeinwohl (Anne, S.3f.). Und das merken auch die MitarbeiterInnen. Anne gibt an, dass hinter all diesen Begriffen und Entwicklungen eine Authentizität steht, die seitens der Geschäftsführung vermittelt wird. Sie kann sich „wenig Besseres vorstellen“ (Anne, S.4), denn die Arbeitsatmosphäre ist meistens gut, die Menschen in der Firma bekommen Freiräume und der Gedanke einer neuen Wirtschaftsethik wird bei Ökofrost wirklich gelebt. Deshalb arbeitet sie dort (ebd.).

Katharina verdeutlicht, dass Ökofrost auf Kooperation setzt, bei Geschäftspartnern bspw. soll für alle das Beste herausgeholt werden (S.4). Wachstum bedeute bei Ökofrost auch Entwicklung. Aus diesem Grund wurde aktiv ein Leitbild formuliert und das Gehaltsmodell entwickelt. Den MitarbeiterInnen sollen so Freiräume eingeräumt werden, die Selbstentwicklung begünstigen und Reglementierungen minimieren, meint Katharina. Damit waren aber nicht alle bei Ökofrost einverstanden, denn sie haben sich aufgrund der inneren Entwicklung ihres Geschäftsführers vor einen Umbruch gestellt gefühlt. Andere hingegen hießen die neuen Ansätze willkommen (Katharina, S.9).

Ökofrost orientiert sich einerseits an der Nachfrage der KundInnen nach Tiefkühlkost, andererseits sind sie bestrebt, diese nach den besten Standards zu erzeugen. Dies zeigt sich durch den sehr

bewussten Umgang mit den Produkten, die sie verarbeiten, ihren Einfluss auf die Landwirtschaft und die an der Verarbeitung betroffenen Personen. Bei Ökofrost wurde das Gefühl erweckt, dass nicht nur aktiv daran gearbeitet wird, die eigenen Produkte stetig zu verbessern, sondern auch intern für die bestmögliche Gestaltung der Organisationsstrukturen zu sorgen. Dafür hat sich der Geschäftsführer Florian an das Ausprobieren neuer Organisationsansätze gewagt. Und anscheinend bleibt dies bei Ökofrost kein abgeschlossener Prozess, sondern eine dynamische Entwicklung verschiedener Ansätze. Den MitarbeiterInnen werden dabei immer wieder Angebote gemacht, aber die gelebte Umstellung der Organisation dauert wohl bis heute an. Dies verdeutlicht, dass die instrumentelle Gestaltung einer Organisation nicht einzig und alleine auf der Führung des Managements beruht, sondern die Organisation, wie in Kapitel 2 beschrieben über eine autogene Organisationskultur verfügt. Dass die Kraft dieser Routinen und Firmenverständnisse bei Ökofrost noch immer stark ausgeprägt ist, konnte den Interviews mit Anne und Katharina, aber auch den Aussagen Florians auf dem *Entrepreneurship Summit 2017* entnommen werden.

### 8.3 Premium

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Premium können ihren Arbeitsort, den Arbeitsumfang und ihre Aufgaben selbst wählen. Daher kann die **Gestaltung der Arbeit** von Mitarbeiterin zu Mitarbeiterin ganz unterschiedlich aussehen. Elena bspw. ist im Sommer meistens unterwegs und arbeitet daher in dieser Zeit weniger, im restlichen Jahr dafür aber mehr. Momentan kommt sie damit auf ca. 55 Stunden im Monat, in denen sie von zu Hause aus arbeitet (Elena, S.1). Die Arbeit bei Premium ist ihre Haupteinnahmequelle, daneben engagiert sie sich seit frühester Stunde im Organisationsteam von *Foodsharing*, erzählt sie als das Mikrofon aus ist.

Das Organisationsteam von Premium arbeitet selbstorganisiert. Acht Gebietsverantwortliche kümmern sich um jeweils eine Vertriebsregion und sind für deren Belange zuständig (Elena, S.6f.; Uwe, S.1f.). Alle Gebietsverantwortlichen sind auch fester Teil des Organisationsteams, dazu zählen außerdem Anna-Lilja die wissenschaftliche Arbeiten betreut, Katja aus der Buchhaltung, Elena als erste Anlaufstelle, *Board*-Betreuerin und Zuständige für den Etikettendruck, sowie Uwe als Produktverantwortlicher und Koordinator (vgl. Elena; Uwe). Daneben gibt es weitere Menschen, die für Premium tätig sind, bspw. die Sprecher, die Premium lokal vertreten, und andere, die sich nach Erledigung einer Aufgabe einer neuen widmen. Letztere beiden Gruppen sind kein Bestandteil des Organisationsteams (Elena, S.7).

Die Mitarbeitenden von Premium arbeiten nach eigenem Ermessen und aus der Erfahrung der letzten Jahre. Es gibt zwar auch einen verschriftlichten Leitfadens, dieser ist aber nicht verbindlich, sondern dient der Orientierung (Uwe, S.2).

Elena beschreibt, dass sie viel an konzeptionellen Aufgaben arbeitet oder Arbeitsbereiche strukturiert, sie gibt diese Dinge dann aber ab sobald es ins Alltagsgeschäft übergeht. Dadurch

wechseln ihre Aufgaben regelmäßig (Elena, S.1). Ihre Aufgaben erledigt sie nach Dringlichkeit, ein großer Teil ist dabei die Kommunikation des Organisationsteams (Elena, S.3f.). Uwe hingegen beschäftigt sich viel mit Verbreitungstätigkeiten, das sind Dinge die die Öffentlichkeitsarbeit betreffen, Vorträge, aber auch die Mitwirkung an wissenschaftlichen Arbeiten. Auch die Produktionsbetreuung und Logistik und die Moderation innerhalb Premiums fällt in seine Bereiche (Uwe, S.4).

Er erläutert, dass er per *cc* (Mailkopie) benachrichtigt wird, wenn eine Mitarbeiterin bspw. eine Aufgabe an jemanden außerhalb des Organisationsteams abgibt. Dazu sagt er: „[...] ich muss dann nur schweigen und damit meine Zustimmung erklären“ (Uwe, S.3). Auch wenn jemand eine neue Aufgabe übernehmen möchte ist Uwe dafür die Anlaufstelle, darüber hinaus informieren sich MitarbeiterInnen entweder im *cc* oder im Forum (Uwe, S.3). Uwe überblickt somit die Aufgabenverteilung, arbeitet aber auch neue Gebietsverantwortliche ein. Er sieht sich als derjenige an, der den Überblick behält. Er sagt, dass er dafür sorgt, dass das operative Geschäft gut funktioniert, aber auch kulturelle Werte erhalten bleiben (Uwe, S.3f.). Das bedeutet für ihn manchmal, einzugreifen, wenn Dinge anders gemacht werden als vorgesehen. Für diese Aufgabe hat Uwe ihm zufolge die richtige Grundhaltung, die er in 16 Jahren erwerben konnte. Er kümmert sich ums Ganze wie er es nennt. Weil diese Funktion sonst niemand übernimmt und weil er das anscheinend gut macht, so Uwe (Uwe, S.4). Er hat diese Position auch formal in den Händen, da er der Inhaber von Premium ist. Von dieser Macht möchte er aber nicht gerne Gebrauch machen. Uwe sagt außerdem, dass es unser Rechtssystem nicht vorgibt, dass es niemanden gibt der Anweisungen gibt und betont, dass sich auch dadurch Premium von anderen Unternehmen abhebt (Uwe, S.6). In der Betrachtung des Fallbeispiels Premium stellt sich aber eher die Frage, ob der Unterschied nicht an dem *ob* sondern an dem *wie* liegt. Denn es wurde zwar der Eindruck vermittelt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Premium selbstorganisiert arbeiten, trotz dessen aber klassische Managementaufgaben wie Führung, Planung und Organisation der Unternehmensstruktur in Form von Anweisungen Uwe obliegen. Dies zeigt sich bspw. dadurch, dass Uwe um Zustimmung oder Aufgaben gebeten wird, nicht aber eine andere Person.

Diese Einflussverteilung könnte aus der historischen Organisationsstruktur erwachsen sein, bei der die institutionelle Organisation sich mehrfach änderte und Uwe als fester Bestandteil von Anfang an dabei war. Außerdem ist davon auszugehen, dass durch die extreme dezentrale Struktur eine solche Koordinationsinstanz auch bei selbstorganisierten Organisationen notwendig ist. Uwe würde demnach eine hierarchische Führungsfunktion innehaben, die die Koordination der selbstorganisierten Einheiten übernimmt. Auch JASPER TROOST kommt in seinen Untersuchungen zu *Shared Leadership* zu dem Eindruck, dass Uwe eine integrierte Führungsrolle verkörpert. Diese beschreibt TROOST (2018) als Moderationsfunktion, die „nach Bedarf in Anspruch genommen“ (S.29) wird, dabei muss sich auch die führende Person dem Gruppenwohl unterordnen,

so TROOST (ebd.). Er beschreibt weiter, dass kein Aufzwingen von Führung entsteht, sondern dies auf Nachfrage hin passiert. Das führt zur Akzeptanz durch das Kollektiv, so TROOST (2018, S.29).

Um eine bessere **Vernetzung** des Premium-Kollektivs zu ermöglichen, gibt es einen Mail-Verteiler für lokale Veranstaltungen. Wenn also Mitwirkende von Premium Workshops geben oder Vorträge halten, hat ein gewisses Kontingent (je nach Veranstaltung) Premium-KollektivistInnen die Möglichkeit, dem beizuwohnen (Elena, S.1).

Es gibt außerdem Überlegungen, einen dauerhaften Anlaufort für Premium zu schaffen. So hat sich Elena ein *Premium-Office* gewünscht, welches als eine Art *Co-Workingspace*, Ausstellungs- und Veranstaltungsraum für Workshops genutzt werden soll. Denn der Kontakt zu anderen Mitarbeiterinnen ist ihr wichtig. Seit gut eineinhalb Jahren wird diese Idee nun von ihr und Uwe verfolgt. Als möglichen Standort sehen die beiden Hamburg, da hier die Geschichte von Premium begann. Der Austausch mit andern Unternehmen der alternativen Wirtschaft wäre an einem solchen Ort auch möglich, meint Elena (S.2).

Derzeit treffen sich alle Premium-Mitglieder bei dem sog. *Offline*-Treffen einmal im Jahr. Das Organisationsteam trifft sich öfter (Elena, S.7). Trotzdem ist die Zusammenarbeit vorrangig auf digitale und telefonische Kommunikation beschränkt. Die dezentrale Struktur hat somit extreme Ausmaße, die vor allem geographisch sichtbar werden.

Wie oben bereits erwähnt, werden Koordinationsentscheidungen von Uwe getroffen. Für das gesamte Premium-Netzwerk relevante **Entscheidungen** finden allerdings im Konsensverfahren statt, bei dem alle KollektivistInnen mitreden dürfen und sich gegebenenfalls durch ihr Veto quer stellen können. Dieser basisdemokratische Ansatz wurde gewählt, um möglichst alle Anspruchsgruppen rund um die Marke Premium mit einzubinden (vgl. premium-cola.de, 2018).

Einzelentscheidungen, die in der täglichen Arbeit anfallen, erklärt Elena, können nur bis zu dem Punkt getroffen werden, bis andere durch diese Entscheidung beeinflusst werden oder aber gerne mit einbezogen werden würden (Elena, S.5). Die Entscheidungsstruktur wurde lange Zeit nicht reflektiert und erst in letzter Zeit manifestiert (Elena, S.5). Generell lässt sich wohl sagen, dass es Premium eher fremd ist, Dinge in schriftlicher Form festzuhalten, weil sie dadurch weniger Flexibilität zu lassen könnten (Uwe, S.2). Auch wer Teil des Kollektivs ist, ist von außen schwer zu durchschauen. Falls dies schriftlich festgehalten ist, dann wahrscheinlich nur betriebsintern. Die Organisationsstruktur ist von außen daher nicht einfach zu verstehen.

Um die Frage zu beantworten, ob das gesamte Kollektiv als Organisation betrachtet werden kann oder nur das Kernteam, welches operativ arbeitet, müssen die Dinge betrachtet werden, die dafür sprechen: Das Kollektiv gestaltet durch seine Abstimmungsbefugnis die Organisation mit, die Vernetzung und Interaktion der Gruppenmitglieder ist dauerhaft, Kollektivistinnen und

Kollektivisten sind durch ihr gemeinsames Tun eine zusammengehörige Institution. Es ist außerdem möglich, vom Kollektiv ausgeschlossen zu werden (vgl. premium-cola.de, 2018). All diese Faktoren sprechen dafür, dass es sich beim gesamten Premium-Kollektiv um eine Organisation handelt. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wäre das Kollektiv wohl eine Organisation, nicht aber Teil des Unternehmens Premium, da hier keine arbeitsteiligen Vorgänge, die zum Kerngeschäft beisteuern, ablaufen.

In dieser Arbeit wird demnach das gesamte Premium-Netzwerk als Organisation verstanden, es muss aber angemerkt werden, dass nur die Arbeit des Kernteams näher betrachtet wurde. Die digitale Vernetzung der *Board*-Mitglieder wurde nicht untersucht.

Wie zuvor bereits anhand der Unternehmensziele gesehen, ist Gewinnerzielung keine **Strategie**, die von Premium verfolgt wird. Für Uwe misst sich Erfolg an der Abwesenheit von Streiten und Rechtsstreiten. Und dies gelingt Premium seit Beginn an. Dies liegt wahrscheinlich an der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit insgesamt 1.700 PartnerInnen. Ein Indikator für den Erfolg ist bspw. auch die Zahl an bewegten Flaschen, die Anzahl der Menschen, die von ihrer Arbeit bei Premium leben können und auch, als sanfter Faktor, der Verbreitungsgrad der Premium-Idee (Uwe, S.5f.).

Premium arbeitet also kostendeckend und verzichtet bewusst auf Gewinn. Das ist etwas, das man als Teil der Firmenphilosophie bezeichnen könnte. Bei Premium nennt man das Betriebssystem. Darin findet sich auch das Modul Festpreise, welche für Cola und Bier gelten. Kleine HändlerInnen werden durch den Anti-Mengenrabatt geschützt, der Kleinstabnehmerinnen Rabatte einräumt. Auf öffentliche Werbekommunikation wird verzichtet. All diese Maßnahmen finden sich im Betriebssystem von Premium (vgl. premium-cola.de, 2018). Sie dienen dem Credo, Wirtschaft anders machen zu wollen.

Premium hat ein großes Interesse daran, ein gutes **Produkt** auf den Markt zu bringen. Zu dem Produkt gehört allerdings nicht nur die Ware selbst, sondern alles, was damit zusammenhängt. Vom Preis bis zum Transport wird daher alles genau durchdacht und so korrekt wie möglich gestaltet. Das tut Premium ebenfalls aus dem Interesse heraus, Wirtschaft anders zu gestalten. Um die Marke Premium vergleichbar mit anderen Unternehmen zu machen, so Uwe, wird nach den gleichen Rahmenbedingungen gearbeitet. Dies bedeutet für Uwe faire Entlohnung statt Ehrenamt, aber auch die Einhaltung von Gesetzen und bürokratischen Prozessen (Uwe, S.6; premium-cola.de, 2018).

Die Anspruchsgruppen rund um Premium können sich dabei aktiv einbringen, indem sie sich über ihre Meinungen austauschen, Entscheidungen mittragen und nur das zahlen, was die Herstellung und

Vermarktung ihres Produktes gekostet hat. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist Premium eine Ebene des selbstorganisierten Arbeitens, die Freiheiten lässt und ein großes Maß an Gestaltungsmöglichkeiten mit sich bringt.

#### **8.4 Ergebnis: Commons-Organisation in der Praxis**

In dieser Arbeit konnten anhand der Commons-Literatur und mit Hilfe klassischer betriebswirtschaftlicher Faktorkategorien mögliche Gestaltungsfaktoren der Commons ausgearbeitet werden. In Tabelle 6 *Gestaltungsfaktoren der Commons-Organisation* wurde versucht, sämtliche Faktoren der Organisation abzubilden, um ein möglichst breites Bild der Bestandteile der Organisation aufzuzeigen. Da besonders die instrumentellen Faktoren eine erhebliche Rolle für die Struktur der Organisation darstellen, werden die Fallbeispiele nachfolgend auf die instrumentellen Faktoren ihrer jeweiligen Organisation hin überprüft. Die daraus resultierenden Ergebnisse sollen Aufschluss darüber geben, ob es sich bei den Fallbeispielen um Commons-Organisationen handelt. Der Fokus der nachfolgenden Aspekte wurde auf Mechanismen gelegt, die anhand der geführten Gespräche mit MitarbeiterInnen und ergänzendem Medienmaterial, nachvollziehbar waren. Da Commons-Ressourcen in der Regel Gemeinressourcen sind, konnte in diesem Bereich bspw. kein Vergleich vorgenommen werden, da auch privatwirtschaftliche Unternehmen betrachtet wurden. Außerdem konnten Konfliktlösungsmechanismen nicht überprüft werden, da hierfür eine umfangreichere Beobachtung von Gruppenprozessen von Nöten gewesen wäre und dies im Rahmen dieser Arbeit und in Kooperation mit den ausgewählten Fallbeispielen nicht möglich war.

Im vorangegangenen Kapitel konnten wesentlichen Aspekte der Organisationskultur dargestellt werden. Nun soll die Aufbau- und Ablauforganisation beurteilt werden. Damit soll ein umfangreiches Bild der eventuellen Selbstorganisation der Fallbeispiele gezeichnet werden. Die autonome Selbstorganisation lässt sich anhand der Organisationsstruktur beurteilen, welche durch die aktive Gestaltung der MitarbeiterInnen geschaffen wird. Die Entscheidungsfindung geschieht hierbei dezentral oder unter Einbezug aller. Außerdem ist sie geprägt von Selbstbestimmtheit und Autonomie. Die Selbstorganisation, welche durch das *Commoning* ihren Gestaltungsausdruck findet, ist wesentlicher Bestandteil der Commons-Organisation. Dementsprechend wurde ihr Vorhandensein als ausschlaggebendes Kriterium der Beurteilung festgelegt. Darüber hinaus wurden aber auch die NutzenträgerInnen der Organisation und die Art des Wirtschaftens beurteilt. Dabei sei ausdrücklich angemerkt, dass es sich um eine Beurteilung aus Sicht der oben dargelegten Commons-Logik handelt und nicht um ein Werturteil über die Gestaltung der Organisation an sich.

##### **8.4.1 Youvo – als Commons-Organisation?**

Von Beginn an arbeitet Youvo als Team selbstorganisiert. Das bedeutet einerseits, dass die Mitglieder autonom, selbstorganisiert und dezentral arbeiten und andererseits, dass es keine Leitungsposition gibt. Auch kann davon ausgegangen werden, dass es keine Positionshierarchien gibt, bei unklaren

Situationen aber ggf. die Expertise eines Mitglieds zum Anlass genommen wird, dieser Person eine höhere Entscheidungsbefugnis einzuräumen. Diese deutet auf eine fallweise fluktuierende Hierarchie hin, prinzipiell ist die Leitung jedoch gleichberechtigt und obliegt allen. Zur besseren Führung der Kommunikation dient die Moderation nach einem festgelegten Schema. Dieses bietet Raum, eigene Bedürfnisse zu äußern und persönliche Dinge aus dem privaten Bereich anzusprechen. Entscheidungen werden selbstständig im jeweiligen Zuständigkeitsbereich (Ressort) oder aber mindestens unter vier Augen getroffen. Das bedeutet, dass betroffene in die Entscheidung gleichwertig eingebunden werden. Strategische Belange werden im ganzen Team bearbeitet. Dafür dienen regelmäßig Treffen und Rückzugsorte, die einen unbeschwerten Austausch ermöglichen und die Teamdynamik stärken sollen. Das *kollaborative Mindset*, das Teil der Moderation ist, soll die Gleichwertigkeit aller Mitglieder unterstreichen und ein kooperatives Redeverhalten fördern. Es ist davon auszugehen, dass Entscheidungen im Kompromiss getroffen werden.

Mit seiner Tätigkeit als Vermittler von fähigkeitsbasiertem Engagement kommt Youvo dem Bedürfnis professioneller Weiterentwicklung sozialer Organisationen und Kreativschaffender im digitalen und Kommunikationsbereich nach. Damit möchten sie zivilgesellschaftliche Strukturen stärken, besonders im digitalen Bereich. Youvo ist ein gemeinnütziger Verein, der andere soziale Organisationen unterstützt. Ihre Ausrichtung liegt daher auf die Stärkung des Gemeinwesens. Von privatwirtschaftlichen Tätigkeiten sehen sie bewusst ab, da sie ihren Fokus auf soziale Wirkung damit verlieren würden.

Die gelebte Selbstorganisation, der bedürfnisorientierte Ablauf der Organisation mit kompletter Flexibilität der Arbeitszeit- und des -ortes sowie des -umfangs, wie auch die Ausrichtung auf die Bedürfnisse sozialer Organisationen und Kreativschaffender lassen es im Ermessensrahmen dieser Arbeit zu, Youvo als Commons-Organisation einzusortieren.

#### **8.4.2 Ökofrost – als Commons-Organisation?**

Ökofrost richtet seine Organisation anhand der Holakratie aus. Diese sieht Zuständigkeitsbereiche (Kreise) und Zuständigkeiten (Rollen) vor. Die Zuständigkeitsbereiche verfügen jeweils über eine Führungsrolle, die den Zuständigkeitsbereich vertritt und die interne Koordination sowie die Zusammenarbeit mit anderen Zuständigkeitsbereichen übernimmt. Daher kann hierbei nicht von einer Selbstorganisation gesprochen werden. Zwar kann die Arbeit innerhalb der Rolle weitgehend selbstbestimmt bezogen auf Arbeitszeiten und Umfang gestaltet werden, trotzdem wird die Organisationsstruktur fremdgesteuert durch die Unternehmensführung festgelegt. Durch die vorgebende Struktur liegt dementsprechend eine Positionshierarchie vor, die sich in einem partizipativen Führungsstil ausdrückt. MitarbeiterInnen werden dementsprechend aktiv in Prozesse und Entscheidungen eingebunden. Generell werden Entscheidungen aber nicht prinzipiell *bottom-up* also von unteren Hierarchie-Ebenen aus getroffen, sondern eben von den betreffenden

BereichsleiterInnen (*leadlinks*) oder der Unternehmensführung. Innerhalb der Kreise kann es auch zur Konsensfindung kommen. Für Entscheidungen, die das gesamte Unternehmen betreffen, werden aber eher Kompromisslösungen in moderierten Prozessen ausgehandelt. Einer Gleichwertigkeit widersprechen nicht nur die unterschiedlichen Entscheidungsbefugnisse der MitarbeiterInnen, sondern auch die Unterschiede im Gehalt. Das Basisgehalt beträgt 1.900 EUR. Das höchste Gehalt kann diesen Grundbezug um ein fünffaches übersteigen. Gemessen wird dabei bspw. der Verantwortungsgrad und die Berufserfahrung (Gemeinwohlbericht, 2016, S.16ff.).

Ökofrost bedient die Nachfrage von Einzelhandel und EndverbraucherInnen nach Bio-Lebensmitteln. Damit dienen sie der substanziellen Bedürfnisbefriedigung. Durch die anspruchsvolle Produktherstellung und den transparenten Umgang mit Herstellungsprozessen ist Ökofrost am Erhalt und der Verbesserung des Gemeinwohls orientiert. Darüber geben sie detailliert Auskunft im auditierten Gemeinwohlbericht. Die eigenen Werte zur ethischen Gestaltung der Wirtschaft werden auch nach außen getragen und in partnerschaftlicher Zusammenarbeit versucht, in der eigenen Einflussphäre umzusetzen. Damit entspricht Ökofrost der Commons-Logik, Wirtschaft nicht der Wettbewerbslogik zu unterziehen. Trotz dessen ist Ökofrost klassisch auf die Erwirtschaftung von Gewinn ausgerichtet. Dieser Aspekt und die fremdorganisierte Organisationsstruktur machen deutlich, dass es sich bei Ökofrost nicht um eine Commons-Organisation handeln kann. Um das organisatorische Verständnis von Ökofrost genauer zu überprüfen, wäre eine tiefere Untersuchung der Holakratie notwendig. Es lässt vermuten, dass Ökofrost einem konfigurativen Verständnis der Organisation (siehe Kapitel 2.2.) unterliegt, welches die zweckbezogene Ausrichtung und Gliederung der Arbeitsprozesse beinhaltet. Darauf deutet hin, dass jede Rolle bereits einen *Purpose*, einen Sinn und Zweck an sich verfolgt.

### **8.4.3 Premium – als Commons-Organisation?**

Premium besteht im Kern aus dem Organisationsteam, das arbeitsteilig das operative Geschäft beschreitet. Darüber hinaus wird die Organisation vom Kollektiv ergänzt, welches ein Netzwerk von Anspruchsgruppen rund um Premium repräsentiert und aktiv Unternehmensbelange mitentscheiden kann. Wie sich im Gespräch mit Elena und Uwe gezeigt hat, hält Uwe, der Markeninhaber ist, eine Leitungs- und Führungsposition inne. Diese zeichnet sich durch eine Koordinationsfunktion für das Kernteam und einen partizipativen Führungsstil aus, der die Belange des Kerngeschäfts auf Augenhöhe mit Team-Mitgliedern steuert. Es liegt dementsprechend keine autonome Selbstorganisation vor, da die Koordination und Strukturierung nicht durch die gemeinsame Interaktion aller geschieht, sondern Aufgaben und Zuständigkeiten vor allem in Abstimmung mit Uwe eingeteilt werden. Dabei ist anzumerken, dass es dadurch zwar zu einer hierarchisch höheren Position Uwes kommt, dies aber nicht gleichbedeutend damit ist, dass im Fall von Entscheidungen

die Meinung Uwes höhere Gewichtung erfährt. Gerade unternehmensrelevante Entscheidungen werden in Gleichwertigkeit aller durch das Konsensverfahren getroffen. Es lässt sich außerdem sagen, dass die Bedürfnisse des gesamten Premium-Netzwerkes inklusive Händler usw. nach Möglichkeit berücksichtigt werden. Dadurch wird auch die Ansprache der verschiedenen Anspruchsgruppen deutlich. Bei der Herstellung des Produktes sollen alle Betroffenen das Recht auf Mitsprache erlangen und jeweilige Bedürfnisse berücksichtigt werden. Dient das Produkt an sich nicht der substantiellen Bedürfnisbefriedigung, muss die kooperative Wirtschaftsweise als Teil des Unternehmenszwecks berücksichtigt werden. Der Auftrag, alternatives Wirtschaften beispielhaft vorzuleben und dessen Prämissen zu verbreiten, macht Premium zum Akteur transformativer Prozesse. Obwohl es bei Premium nicht immer zur autonomen Selbstorganisation kommt, werden grundlegende Strukturen der Organisation in Konsensverfahren entschieden. Darüber hinaus steht neben dem Vertrieb von Kaltgetränken ein Verbreitungsauftrag in Bezug auf alternatives Wirtschaften an vorderer Stelle. Der Unternehmenszweck ist demnach auch die demokratische Gestaltung der Güterproduktion und der Einbezug von Anspruchsgruppen in diesen Prozess. Somit kann Premium als Commons-Organisation gedeutet werden.

## 9. Zusammenfassung und Fazit

Organisation hat sich evolutionär entwickelt. Heutzutage wird der jeweilige Karriereweg innerhalb von Organisationen durch die eigene Leistung bestimmt und – in der Regel – nicht durch soziale Herkunft entschieden. In heutigen Organisationen arbeiten Menschen arbeitsteilig und auf gewisse Tätigkeiten spezialisiert. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde Organisation verstärkt zum Gegenstand der Forschung. Waren zunächst vor allem Produktionsbetriebe von Interesse, weitete sich das Fach stetig auf jegliche Formen der Organisation aus. Eine Form in der Menschen kooperativ zusammenarbeiten sind die Commons, welche auf dem englischen Begriff für Gemeingut basieren und denen das Konzept der Allmende zugrunde liegt. Commons sind eine von einer NutzerInnengemeinschaft verwaltete Ressource, die Gemeinschaft rund um die Ressource selbst, sowie die Schaffung von Regeln zu deren Verwendung. Commons sind demnach eine Form der Organisation. In dieser Arbeit wurden Commons aus organisationstheoretischer Sicht betrachtet, um die bestehende Commons-Literatur um Blickwinkel der Betriebswirtschaftslehre zu ergänzen, insbesondere um deren organisationale Gestaltung verstehen zu können und wesentliche Faktoren dieser Organisationsform zu betrachten.

In dieser Arbeit konnte dargelegt werden, dass die Organisationstheorie zwischen der Organisation als Institution und der Organisation als Instrument unterscheidet. Die Institution ist das soziale Gebilde wohingegen das Instrument die geplante oder gegliederte Struktur der Organisation darstellt. In der hiesigen Betrachtung wurde nur das *instrumentelle* Organisationsverständnis von Commons betrachtet, also die Prozesse, die ordnend auf die Organisation einwirken und die Struktur von Arbeitsabläufen bestimmen.

Um die Grundannahmen über Organisation verstehen zu können wurden die zwei populärsten Ansätze der Organisationstheorie in Bezug auf das Verständnis der Organisation betrachtet. Dabei unterscheiden Gutenberg und Kosiol den instrumentellen Organisationsbegriff durch ihr Verständnis der Gliederung von Arbeitsabläufen. Gutenberg versteht Führung als dispositive *Funktion*, die grundlegende und fallbezogene Regeln vorgibt. Für Kosiol besteht die *Konfiguration* der Organisation bereits durch den Zweck, auf den sie ausgerichtet ist. Die Gliederung von Aufbau- und Ablauforganisation geschieht demnach als Schritt vor der dispositiven Führung. Beide Ansätze sind von einem fremdorganisierten Verständnis der Organisation geprägt. Dies widerspricht jedoch der Selbstorganisation, die als systemischer Ordnungsprozess verstanden wird und bei den Commons vorherrschend ist. Eine erste Erkenntnis dieser Arbeit war deshalb, dass das klassische Organisationsverständnis nicht auf selbstorganisierte Organisationsformen angewendet werden kann. Denn Selbstorganisation geschieht u.a. durch die Interaktion aller Organisationsmitglieder, die sich über Regeln und Prozesse abstimmen. Da dies der klassischen Organisation widerspricht, welche Führungskräfte als ordnende Instanz beschreibt, können die autonomen Prozesse der

Commons-Organisation nicht darauf angewendet werden. Dies führte zu dem Schluss, dass das Verständnis der Organisation, um ein systemisches Verständnis erweitert werden muss, damit selbstorganisierte Organisationen entsprechend beschrieben werden können.

Kann die Selbstorganisation bereits als ein Faktor der instrumentellen Organisation verstanden werden, welche bisherige fremdorganisierende Faktoren ablöst, wurden in der weiteren Arbeit weitere Faktoren der Commons-Organisation beleuchtet. Dazu wurde auf bestehende Faktorkategorien der klassischen Betriebswirtschaftslehre zurückgegriffen. So unterscheidet Gutenberg dabei zwischen vier Faktoren: Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe, welche durch den vierten dispositiven Faktor gesteuert werden. Heinen unterteilt die Produktionsfaktoren in solche, die verbraucht werden (Repetitiefaktoren) und solche, die gebraucht werden (Potentialfaktoren), um diese kostentheoretisch analysieren zu können. Auch in diesem Fall kam es zu Ergänzungen der bestehenden Faktorenunterteilung, da Commons meist keine produzierenden Betriebe sind, sondern jegliche Art von Organisation darstellen können. Auch aus diesem Grund wurde der Begriff der Gestaltungsfaktoren gewählt, da es sich um die Gestaltung von Organisation handelt, nicht aber um die Gestaltung von Produktion.

Organisationen setzen sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen, die zu deren Entstehen und Funktionieren beitragen. Dem Verständnis dieser Arbeit nach wurden als Gestaltungsfaktoren alle materiellen und immateriellen Faktoren benannt, die für die Organisation eine Rolle spielen. Die grundlegenden Gestaltungsfaktoren der Commons-Organisation wurden untersucht und tabellarisch dargestellt. Somit konnte ein Kernziel dieser Arbeit erreicht werden.

Um den Blick vom Inneren der Organisation auf die Außenwelt zu richten, wurde der gesellschaftliche Rahmen, in dem sich Organisation und Commons bewegen, aufgezeigt. Dies beinhaltet rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Es konnten als grundlegende Ordnungselemente der Gesellschaft die freie Verfügung über eine Sache und der Verfügungsausschluss anderer durch das Privateigentum benannt werden, womit auch das Eigentum an Produktionsmitteln einhergeht. Auch wurde dargelegt, auf welche Weise Menschen Teil einer Organisation sein können. Diese können demnach als passive (nicht arbeitsteilig handelnde) Mitglieder teilnehmen oder innerhalb der Organisation arbeiten. Durch den Dienstvertrag kann ein klassisches Arbeitsverhältnis in der Organisation entstehen. Darüber hinaus wird vor allem in *Non-Profit*-Organisationen auch ehrenamtlich, das heißt meist unentgeltlich, gearbeitet, so auch in vielen Fällen bei den Commons.

Es konnte zum einen gezeigt werden, dass heutige Arbeit auf der Spezialisierung durch gewisse Qualifikationen beruht. Dabei beschäftigen vor allem große Organisationen spezialisierte Arbeitskräfte, um einen Effizienzvorteil zu erlangen. Zum anderen wurde aufgezeigt, dass der Staat

einen reibungslosen Ablauf von Tauschgeschäften sichert und den Wettbewerb kontrolliert und dass die öffentlichen Güter, die vom Staat bereitgestellt und verwaltet werden, sowohl Organisationen als auch der Zivilgesellschaft zur Verfügung stehen. Mit diesem Abriss über volkswirtschaftliche Zusammenhänge wurde das Gefüge, in dem sich Organisationen bewegen, aufgezeigt. Dies geschah auch aus dem Grund, dass es innerhalb der Commons-Bewegung eine weit verbreitete kritische Haltung gegenüber der herrschenden Wirtschaftsordnung gibt, insbesondere beim staatlichen Umgang mit Gemeingütern. Bei deren Schutz, z.B. bei der Sicherstellung einer intakten Umwelt und sauberer Luft, werden verursachte Umweltkosten nur unzureichend den VerursacherInnen auferlegt. Aus diesem Grund und durch die Dominanz von Privateigentum gegenüber Gemeineigentum steht die Commons-Bewegung der kapitalistischen Marktwirtschaft kritisch gegenüber. Commons führen einen alternativen Umgang mit Gemeingütern und Gemeinressourcen an. Diese sollten als Commons verwaltet werden. In der Arbeit konnte die entsprechende Organisation der Commons aufgezeigt werden. Commons verwalten demnach eine Ressource gemeinschaftlich, indem Regeln über deren Nutzung im sog. Commoning ausgehandelt werden. Da das Commoning genau wie der Begriff Commons keiner eindeutigen Definition unterliegt, konnte in dieser Arbeit nur das Konzept von Commons und Commoning dargelegt werden. Demnach beinhaltet Commoning das Verwalten, Pflegen und Nutzen von Gemeinschaftsressourcen und Gemeingütern. Die Gemeinschaft rund um diese Ressource tauscht sich über Bedürfnisse aus und etabliert ein Regelwerk, das Versorgungsstrukturen ordnet. Commoning bedeutet außerdem die bewusste Wahrnehmung der Umwelt und den gerechten Umgang damit.

Die Ausarbeitung dieser Aspekte folgte anhand von Werken der Commons-Literatur und führte zu einer sachlichen Darstellung vorliegender Konzepte. Obwohl eine einheitliche Auffassung von Commons und Commoning bisher fehlt, konnte das Konzept hinter der Commons-Organisation aufschlussreich dargelegt und somit ein weiteres Ziel erreicht werden.

Neben der Analyse von Commons und den Gestaltungsfaktoren der Commons-Organisation konnten des Weiteren Praxisbeispiele herangezogen werden, welche auf jeweilige Gestaltungsfaktoren hin untersucht wurden. Durch die Durchführung qualitativer Interviews konnten die jeweilige Organisation der Fallbeispiele und die wichtigsten elementaren und instrumentellen Faktoren der Organisationen aufgezeigt werden. Darüber hinaus konnte anhand der selbst erarbeiteten Kriterien zur Commons-Organisation überprüft werden, ob es sich bei den untersuchten Organisationen um Commons-Organisationen handelt.

Demnach können zwei von drei Organisationen als Commons angesehen werden.

Im Anschluss an die Arbeit kann gesagt werden, dass die gesteckten Ziele erreicht wurden. So konnten neben der Ermittlung von Gestaltungsfaktoren, Commons im Allgemeinen aus einer

organisationstheoretischen Sicht betrachtet werden. Und dies obwohl insbesondere aus dem Bereich der Commons-Literatur betriebswirtschaftliche Auffassungen von Organisation gänzlich fehlten. Es ist gelungen, einen Transfer zwischen bestehenden Konzepten der Selbstorganisation, den Commons und der Organisationstheorie zu schaffen, indem das Verständnis von Selbstorganisation, die die Commons-Organisation prägt, auf das instrumentelle Organisationsverständnis angewendet wurde. Durch geführte Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Organisationen konnten Einblicke in die verschiedenartige Gestaltung von Organisation erlangt werden. Diese haben dem Verständnis von Faktoren der Organisation und den unterschiedlichen Auslegungen von Selbstorganisation gedient. Darüber hinaus haben es die Fallbeispiele ermöglicht, Commons praktisch darzustellen und erfahrbar zu machen.

Die Arbeit trägt dazu bei, das Konzept der Commons einzurahmen. Sie dient somit dazu, Commons als Organisation begreifen und Gestaltungsfaktoren dieser Organisationsform benennen zu können. Sie untersuchte anhand von Fallbeispielen moderne Commons und trug zu deren Verständnis bei. Dabei konnte sowohl gemeinnützige als auch privatwirtschaftliche Organisationsgestaltung veranschaulicht werden.

In Bezug auf die Fallbeispiele lässt sich sagen, dass es als sinnvoll erachtet wird, zukünftig weitere Fallbeispiele zu untersuchen, um das gezeichnete Bild zu erweitern und zu schärfen. Dies sollte in einem größeren Rahmen geschehen, da vor konkreten Einblicken in eine Organisation nicht zweifelsfrei gesagt werden kann, ob es sich dabei um eine Commons-Organisation handelt. Je mehr Organisationen untersucht würden, desto umfangreicher wären vermutlich die Erkenntnisse, die zu Commons-Organisationen erlangt werden könnten. Es ergäbe sich vermutlich eine größere Bandbreite Commons-basierter Organisationen aus verschiedenen Bereichen.

Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass Commons derzeit keinen wahrnehmbaren Bestandteil der Organisationslehre darstellen. Dies liegt vermutlich an den mangelnden konkreten Theorien über Commons, oder überhaupt an der mangelnden Beschreibung von Commons als Organisationsform. Ein weiteres Hemmnis könnte die Art der Organisation von Commons sein, welche auf Selbstorganisation beruht. Diese ist bisher eher bei der Systemtheorie angesiedelt. Diesen Mangel an Offenheit gegenüber selbstorganisierter Organisation gilt es seitens der Organisationsforschung zu überwinden. Es besteht schlichtweg kein Grund, Selbstorganisation aus den Betrachtungen dieser Disziplin auszuschließen. Untersuchungen der Selbstorganisation seitens der Organisationslehre würden dem besseren Verständnis von Selbstorganisation und den instrumentellen Organisationsbegriff dienen. Ein Versuch, diesen um ein systematisches Verständnis zu erweitern, wurde in dieser Arbeit gewagt. Dies kann allerdings nicht als fundierte Theorie gewertet werden und bedarf demnach weiterer Forschung, besonders aus dem Grund, da heutige Organisationen oftmals

Selbstorganisation in die Organisationsgestaltung mit einbeziehen (vgl. Laloux 2015). Ein weiteres Übersehen dieser Organisationsform ist schlichtweg nicht ausreichend, um heutige Organisation zu erläutern. Wenn Selbstorganisation Einzug in die Organisationslehre erhalten soll, müssen einzelne Bestandteile der instrumentellen Organisation weiter differenziert werden. Hierbei sollten besonders Erkenntnisse der Sozialpsychologie in Bezug auf Gruppen, deren Normen und Dynamiken betrachtet werden.

Es bleibt außerdem anzumerken, dass die Commons-Forschung zur allgemeinen Erkenntnistheorie beitragen würde, indem es zur Entwicklung einheitlicher Theorien käme. Diese sollten zunächst klären, worum es sich genau bei einem Commons handelt. Im Verlauf der Arbeit an diesem Thema konnte festgestellt werden, dass die unterschiedliche Verwendung der Begriffe Gemeinressource, Gemeingut, Gemeinschaftsgut etc. weder dem besseren Verständnis von Commons dient, noch einen sachdienlichen Diskurs darüber fördert. Diese Diskrepanz gilt es zu überwinden.

Als Nebenerkenntnis dieser Arbeit geht außerdem hervor, dass die unklaren Begriffsdefinitionen von Commons, Commoning usw. es außerdem erheblich erschweren, Commons als Organisationsform zu betrachten. Es entsteht der Eindruck, dass alle natürlichen Ressourcen und menschlichen Kulturgüter, wie bspw. die Sprache, genauso als Commons bezeichnet werden, wie bspw. das Miethäusersyndikat. Wobei es sich bei letzterem definitiv um eine Organisation handelt, kann das von beiden ersteren nicht behauptet werden. Dementsprechend braucht es auch hier trennscharfe Definitionen, die den Diskurs voranbringen und die Theorie der Commons allgemeinverständlich aufzeigen können. Eine weitere Sphäre, die analysiert werden müsste, ist die Unterschiedlichkeit betreffender Gemeinschaften rund um eine Ressource. So können lose digitale Netzwerke genauso wie physische Räume, in denen sich reale Personen austauschen, als Commons-Organisation verstanden werden. Wo liegt dann aber der Unterschied zwischen partizipativen, beitragenden und rein nutzenden Mitgliedern? Dies gilt es zu erforschen.

Als letzter anzumerkender Punkt ist das volkswirtschaftliche Verständnis der Commons-Forschung zu nennen. Unterliegt die Kritik an sozialen Ungleichheiten und extremen Auswüchsen der Kommodifizierung von Naturgütern und dem indigenen Erbe dem allgemeinen Verständnis, so bleibt doch anzumerken, dass es die Commons-Literatur oftmals versäumt, einen differenzierten Blick auf marktwirtschaftliche Zusammenhänge zu werfen. Dabei soll nicht gesagt sein, dass Diskrepanzen des bestehenden Systems nicht benannt werden sollen, sondern vielmehr soll dem allgemeinen Diskurs dienlich die historische Entwicklung mit ihren positiven und negativen Aspekten dargestellt werden. Denn, dieser Eindruck ergibt sich, wieso sollten die Sprache, Brauchtümer und andere Kulturgüter Commons sein, die Wirtschaft aber nicht? Wie in der Arbeit dargelegt hat sich die

Marktwirtschaft im Laufe der Zeit gewandelt. Oftmals auch zum Wohl der Allgemeinheit, bspw. dadurch, dass soziale Ungleichheit im Großen und Ganzen stetig abgebaut wurde. Auch hierfür setzten sich Organisationen, wie Gewerkschaften, Betriebsräte und die Zivilgesellschaft ein. Diese gilt es anzuerkennen, auch aus dem Grund, einen inklusiven Diskurs aller Teile der Bevölkerung führen zu können, wie es doch bei der bedürfnisorientierten Ausrichtung des Commonings der Fall ist. Es bleibt zu hoffen, dass diese Arbeit eine Brücke zwischen betriebswirtschaftlichem Verständnis und den transformativen Ansätzen der Commons-Bewegung schlagen kann.

## **Anhänge**

Auf den folgenden Seiten:

### **Transkribierte Interviews:**

**Transkript A: Interview mit Marlon Maas am 02.11.2017.**

**Transkript B: Interview mit Tobias Oertel am 21.11.2017.**

**Transkript C: Interview mit Anna Lehmann am 11.12.2017**

**Transkript D: Interview mit Katharina Gerull am 11.12.2017.**

**Transkript E: Interview mit Elena Tzara am 24.11.2017.**

**Transkript F: Interview mit Uwe Lübbermann am 02.12.2017.**

## Transkript A: Interview mit Marlon Maas am 02.11.2017.

Interviewerin: Caroline Frumert (C)

Befragter: Marlon Maas (M)

---

*Vorgespräch.*

*Beginn des Interviews.*

C: Du kannst ja nochmal ganz kurz in ein paar Sätzen einrahmen – weil ich weiß ja eigentlichen Bescheid – was macht ihr als Organisation? #00:17.44

M: Ok, also Youvo ähm/ Es ist/ Ja ok. Also man muss unterscheiden. Auf der einen Seite haben wir natürlich *youvo dot org*, das ist die Plattform. Die sozusagen den operativen Part übernimmt, was wir halt eigentlich inhaltlich machen. Also auf der einen Seite haben wir soziale Organisationen, auf der anderen Seite Kreative, die wir miteinander verbinden und dadurch sozialen Organisationen einen Zugang verschaffen zu professioneller Kommunikation. Und ähm, dann haben wir aber auch noch 'nen Verein der ähm unter anderem eben beispielsweise *Youvo at Campus* noch ähm betreut und äh *Youvo at work*. Also so kleine andere Neben/ äh Teilbereiche eben abdeckt und unter dem Mantel eben auch *Youvo.org* durchgeführt werden kann. #01:07.33

*- kurze Unterbrechung -*

M: Ich dreh's mal um. Ist auch egal. Jedenfalls, das sind eben die Organisationsstrukturen. Wo wir wahrscheinlich gleich ja nochmal ein wenig tiefer drauf eingehen werden. Aber im Prinzip machen wir als Youvo, als Organisation, verfolgen das Ziel oder die Vision ähm den sozialen Sektor dahingehend zu unterstützen, ähm Kommunikation sinnvoller und vor allem nachhaltiger eben einzusetzen. Aber auch dadurch erst den Wert von Kommunikation für die eigene Arbeit zu begreifen. Und gleichzeitig darüber hinaus versuchen wir auch einen Zugang zu schaffen für niedrigschwellige Handlungskompetenzen im digitalen Bereich. Also da ja auch viele soziale Organisationen Probleme haben irgendwie in dem Kontext Unterstützungsleistung beispielsweise zu bekommen. Also, ob das jetzt irgendwie (..) ob das irgendwie die Unterstützung ist wie man intern und extern Kommunikation am besten steuert. Also über *Slack* oder solche Sachen, oder was weiß ich über solche Sachen. Oder aber auch SEO, oder was noch? Oder auch...#02:29.19

C: Was ist SEO? #02:29.26

M: SEO, also: *Search Engine Optimization*. Also im Endeffekt wie man sichtbar sein kann auch im digitalen Raum. Also über Suchmaschinen beispielsweise. Wie man auch Kampagnen fährt. Also auch diesen Bereich versuchen wir abzudecken. Ähm mit dem großen Ziel natürlich, dass der digitale Raum nicht nur, wie gerade im Moment ja die Entwicklung aufzeigt,

von kommerziellen *Stakeholdern* oder Unternehmen im Endeffekt halt abgedeckt wird, sondern dass eben auch die Zivilgesellschaft ihren Raum behaupten kann, in diesem ganzen digitalen Transformationsprozess. Und das ist ja super relevant, dass eben diese ganzen unfassbar coolen Initiativen eben auch eine Sichtbarkeit bekommen. In einer Zeit die wo sich aber Dynamik, wie sich Sichtbarkeit generieren lässt maßgeblich verändert. Und das ist so ein bisschen das Thema. Also das sind sehr viele unterschiedliche Perspektiven, die sich aber im Endeffekt da zusammenführen lassen, dass wir versuchen eben durch das Angebot, dass wir zwei Seiten die extrem voneinander profitieren können den Raum geben zur Vernetzung. Und diesen Prozess aber der Vernetzung auch gemeinsam gestalten mit denen, also mit den Gruppen den Kreativen und den sozialen Organisationen. In der Form das wir, ähm, den Kreativen viele Möglichkeiten geben eben auch einen Einblick zu bekommen in den sozialen Sektor generell. Und auf der anderen Seite auch der Registrationsprozess beispielsweise auch für soziale Organisationen auch nicht offen ist. D.h. dass die sozusagen einen Projektvorschlag einreichen müssen. Und wir dann mit der sozialen Organisation, wenn sich ehrenamtliche, also vorausgesetzt ehrenamtliche Arbeit lässt sich eben auch rechtfertigen, mit dieser sozialen Organisation gemeinsam die Problemstellung irgendwie definieren ähm auch beispielsweise das *Briefing* gemeinsam konzipieren. Und im Idealfall sie halt in einem Organisationsentwicklungsprozess halt unterstützen. Über einen längeren Zeitraum. Über unterschiedliche Projektzyklen im Endeffekt. #04:33.44

C.: D.h., also um mein Verständnis irgendwie so darzulegen, jemand kommt zu euch von 'ner Organisation der sich mit Öffentlichkeitsarbeit auseinandersetzt, aber noch nicht im digitalen Bereich ist. D.h. vielleicht ist da noch gar nicht so die Kenntnis, was muss gemacht werden. Das ihr dann auch vielleicht im persönlichen Gespräch mit denen versucht zu analysieren, was könnte man jetzt da machen? Ob das jetzt eine Videokampagne ist oder überhaupt erst einmal ein Konzept wie man Menschen erreicht und so weiter und so fort – habe ich das richtig verstanden? #05:11.03

M.: Ja genau, also ein Beispiel: häufig bekommen wir eine Anfrage, wo dann eine soziale Initiative meint so zu mir, „wir brauchen unbedingt 'ne neue Webseite oder wir brauchen unbedingt 'ne App für irgendwas“. Und ähm, wir dann aber in der Analyse gemeinsam mit der Organisation rausfinden, dass teilweise beispielsweise gar nicht definiert wurde, wer jetzt die Zielgruppen sind. Und dann macht's vielleicht Sinn in dem Zusammenhang 'ne Zielgruppenanalyse dem Ganzen vorne weg zu nehmen. Und dabei unterstützen wir eben die Organisation in der Konzeption von so 'nem Briefing. Sodass auch die Bedürfnisse klar sind. Ähm und das wird dann aber auf der Plattform ausgeschrieben. Dann bewerben sich da Kreative drauf. Aber genau. #05:48.78)

C: Ähm wie sieht denn euer Arbeitsalltag aus, dementsprechend. #05:56.96

\*Marlon lacht\*

M: Ja, ich mein im Endeffekt. Also wir arbeiten selbstverantwortlich. Ähm wir sind ein Team von neun Leuten. Mit unterschiedlichen Zeitbudgets. Ähm und dementsprechend würde ich behaupten, dass der Arbeitsalltag generell sich nicht ähm generalisieren lassen kann. Sondern, dass jeder der bei Youvo arbeitet in erster Linie dafür selbst verantwortlich ist, dass die Ziele die im Team besprochen werden oder irgendwie wir uns selber geben eben mit dem Team gemeinsam so abspricht, dass er es auch schafft diese Ziele zu erreichen. Auch wenn er beispielsweise nur zwei Stunden in der Woche Zeit hat. Oder, ähm also das ist im Endeffekt das Ding. Aber der Arbeitsalltag lässt sich nicht klar definieren. Aber wir haben ein Büro wo wir meistens zu viert sind. Wo wir gemeinsam arbeiten. Die Leute die dort arbeiten, haben auch alle Teilzeitstellen. Ähm und dann haben wir noch einen Produktmanager in Hannover, der ehrenamtlich teilweise auch bezahlt für ` paar Aufgaben, aus Hannover sozusagen dezentral mitarbeitet. Dann haben nochmal jemanden in Leipzig. #07:12.22  
– kurze Unterbrechung –

M: Und dementsprechend haben wir ähm den Arbeitsalltag so strukturiert, dass wir auch der einen Seite ein Büro haben auf der anderen Seite diese dezentralen Räume. Die aber wir damit verbinden, dass wir ähm ein' wöchentlichen *Call* beispielsweise haben, wo irgendwie alle zusammenkommen und nach 'nem Schema, was wir entwickelt haben für uns, was halt spezifisch am besten funktioniert ähm auch unsere Themen durchsprechen. Und das ist der wöchentliche Youvo-*Call* sozusagen und dann gibt's nochmal den monatlichen Strategie-*Call* und alle drei Monate ein Strategietreffen wo sich alle, tatsächlich alle auch hier in Berlin sehen. Genau aber sonst daraus ableitend ergeben sich natürlich unfassbar viele unterschiedliche Aufgaben die im Endeffekt dazu führen, dass wir 'nen sehr diversen Arbeitsalltag haben. #08:17.76

C.: Mhm. Cool. Willst du 'ne kurze Pause, oder? #08:22.50

M.: Ne. #08:22.52

C.: Ok. #08:23.56

M.: Du musst halt nachfragen, wenn ich irgendwas/ in 'ne falsche Richtung gehe oder so. #08:27.29

C.: Nö, alles, alles super. #08:29.50

C.: Ähm, würdest du sagen es gibt so, die eine Kernkompetenz von Youvo? #08:36.41

M.: Ähm. (..) Ja, ich/ also. Wenn man jetzt von der Institution Youvo spricht, wenn man Youvo als Akteur sieht, gibt es auf also 'ner Metaebene die Kompetenz, dass Youvo das schafft in irgendeiner Form (..) diejenigen die, also zumindest im Kernteam, sich für Youvo engagieren dazu befähigt (5 sec.) bestehende Strukturen in Frage zu stellen und ähm passgenaue

Lösungen für interne Strukturen halt zu entwickeln. Also, das ist definitiv etwas wo ich sagen würde, jetzt fernab von den operativen Aspekten, wie beispielsweise, dass wir in natürlich mittlerweile 'ne Expertise entwickelt haben, wie man am besten soziale Organisationen betreuen kann, äh wenn's um Kommunikation geht und die kleine niedrigschwellige digitale Aufgaben. Fernab davon halt eben dieser Metaebene, dass wir halt als Organisation gelernt haben, wie wir interne Probleme ähm am besten lösen können. Mit Hilfe/ Unter Einbeziehung von allen die sich für Youvo engagieren. Und das ist glaub ich auf jeden Fall eine Kompetenz wo wir besser werden. Die sich/ Natürlich ist das auch ein Entwicklungsprozess. Aber ähm den wir immer stärker ausbauen. Und was natürlich auch dazu führt, dass wir ähm (...) mh, also das ich zumindest die Arbeit bei Youvo als sehr attraktiv empfinde und als sehr bereichernd, weil ich auch den Raum hab' mich selber weiterzuentwickeln. Genau das ist glaub ich im Endeffekt das was auch diese Institution auch jetzt für die/ also für die/ Also von der Organisationsperspektive jetzt es halt schafft zu provozieren. (...) ja. #10:34.31

C.: Wer würdest du denn sagen ist Youvo? #10:37.57

M: Ja genau, das ist nämlich die Frage. Das ist nämlich total interessant. Also äh man hat ja auch/ Das ist jetzt auch ein längerer Prozess, dass/ Ich weiß nicht ob du die Geschichte kennst. Aber wir sind ja so als Uniprojekt gestartet. Und haben bis 2000 ähm - lass mich kurz überlegen (..) – ja bis 2000 äh Juni 2016 teilweise am Schreibtisch zu Hause, im Studium oder auch im *Social Impact Lab* äh an unterschiedlichen Orten versucht so diese, also diesen Akteur aufzubauen. Aber am Anfang war das eher irgendwie ein Flyer und ein Sticker, der irgendwie in unserem Wohnzimmer hing. Und wir halt jedem erzählt haben wie cool halt eigentlich diese Idee ist. Aber es war halt eben auch nicht viel mehr als diese Idee. Plötzlich kam dann 'ne Plattform in der Beta-Version. Und man sieht dann wie Menschen plötzlich das auch annehmen. Ähm das war natürlich der große erste Schritt wo wir gemerkt haben, „ok es macht auch Spaß da halt zuzusehen, dass es wirklich 'ne Wirkung erzielt – 'ne soziale Wirkung“. Und dann/ ja dann entwickelt sich das halt weiter, dass beispielsweise irgendwann so die Frage nach 'ner Finanzierung im Raum steht, weil man merkt „ok, hej, ich verkack hier gerade mein Studium“, weil jede Energie die ich hab' da rein fließt aber im Endeffekt die Idee viel zu gut ist um sie irgendwie auf diesem Level zu lassen. Sondern wir die eigentlich auch wachsen lassen müssen und dann bemerkt man plötzlich, dass eben auch von staatlichen Innova/ äh Institutionen ähm also diese Idee mehr oder weniger als relevant betrachtet wird und dann steht man plötzlich vor der Frage, „ok welche rechtliche Form gibt man sich?“ Damit man irgendwie das auch natürlich steuern kann. Ja, und so wächst halt 'ne Organisation plötzlich irgendwie aus irgendwie 'nem Uniprojekt halt langsam über das Engagement von verschiedenen Leuten hin zu ähm ner eigenen juristischen Person mittlerweile. Und das ist für mich halt beispielsweise total faszinierend zu sehen halt „ok Youvo ist mittlerweile 'ne eigene Identität mehr oder weniger“. Die nicht mehr nur in Form von 'nem *Social Media Account* oder 'ner Plattform existiert, sondern darüber hinaus im im Amtsgericht Charlottenburg mit eingetragen ist, so. Das find ich fas/ Das find ich einfach so als Entwicklungsprozess faszinierend. Aber ja. (... trinkt ...). #12:57.64

C.: Ist jetzt nochmal ein kleiner Umschwung, vielleicht kommen wir ja später noch dazu, weil ich will erst mal die Fragen, die ich mir notiert hab' 'bisschen abarbeiten. Aber ähm, wie ist es denn jetzt für dich, äh in deinem Bereich, woher weißt du was für dich wöchentlich an Arbeit, in der Woche, äh im Monat an Arbeit oder auf's ganze Jahr gesehen anfällt? (#13:22.83)

M.: Ähm. #13:24.12

C.: Wie organisierst du dir das oder wie organisiert ihr euch das? #13:26.41

M.: Ok. (.) Ähm (...) ok also ich glaub generell, die Herausforderung von jungen Initiativen ist es, in diesem Dickicht von neuen Organisationstools, ob das jetzt irgendwie *Trello* ist, *Slack* oder ähm wie heißt das jetzt nochmal? Was is/ äh, och ich hasse dieses Ding. Äh deswegen haben ich's auch vergessen wahrscheinlich. *Evernote* äh und ähm und *Wunderlist*. Äh ich mein es gibt ja im Endeffekt ein Haufen *tools* mittlerweile die im digitalen Raum dazu führen, dass man irgendwie seine Arbeit organisieren und strukturieren kann. Vor allem aber auch auf der technischen Ebene also mit *GitHub* oder *Shazira* (?) oder solchen ähm *tools* wo sich im Endeffekt also Programiereinheiten relativ klar und transparent eben aufzeigen lassen. Und dann gibt's natürlich auch die Möglichkeit die jetzt alle miteinander zu synchronisieren. Deswegen ähm, sag ich mal, dieser ähm/ Man relativ schnell an 'nen Punkt kommen kann wo man merkt, „ok durch das ganze Digitale läuft man Gefahr sich eben im Endeffekt dann nur noch in der Bedienung dieser Prozesse äh zu verzetteln, natürlich“. Und äh deswegen haben wir relativ früh gesagt, wir versuchen das digitale und analoge mehr oder weniger zusammenzubringen und aber auch gleichzeitig immer wieder bewusst zu trennen. Also d.h. dass eben beispielsweise durch die Calls/ Also wir haben eben drei ähm/ Ok, ich glaub das ist halt wichtig zur Erklärung: also wir sind ja so aufgebaut, dass wir sagen „wir haben keine Hierarchien“, sondern wir haben im Endeffekt Verantwortlichkeiten. Und natürlich ergeben sich daraus dann auch wieder, sag ich mal ähm gewisse Positionen, wo der eine dann eben mehr zu sagen hat, als der andere. Aber nichtsdestotrotz ist es dadurch entschärft, dass wir sagen es gibt eben das vier Augenprinzip, dass wichtige Entscheidungen wir immer nur zu zweit treffen können. Und ähm und wir haben das aufgeteilt in unterschiedliche Ressorts, also wir haben einmal das Ressort Strategie und Organisationsentwicklung, das Ressort Finanzen und Fundraising, äh und das Ressort Vermittlung, also gerade die operative Arbeit, der Beratung von Projekten. Dann haben wir Programmierung oder *Webdevelopment* und Kommunikation natürlich. Also 's sind dann schon relativ viele ähm kleine Einheiten, die aber im Idealfall eben nicht autonom voneinander co-existieren, sondern immer wieder zusammengeführt werden. Und das schaffen wir beispielsweise durch diesen Youvo-Call diesen wöchentlichen, weil wir da eben ne sehr klare Struktur entwickelt haben. Ähm die wie wir sozusagen, was in den jeweiligen Ressorts passiert äh strukturieren können. Aber daraus auch ableitend wieder Handlungsanweisungen beziehungsweise - Empfehlungen geben können. Und auch ganz/ Und auch

wieder diese Schnittstelle existiert, dass beispielsweise, wenn ich jetzt aus dem Bereich Fundraising beispielsweise merk ich brauch jetzt irgendwie ähm Input auf 'ner Designebene, von ähm unserem Designer, dass ich halt in diesem Format sag: „so hier, das sind meine Bedürfnisse, ich brauch des des und des aus dem und dem Ressort“, und da dann auch wieder diese Überschneidung hergestellt wird. Also, dass sozusagen diese unterschiedlichen Ressorts nicht zu stark formalisiert sind und nicht zu stark irgendwie abkapseln, sondern das 's immer wieder diese Verschmelzung gibt. Und ähm, das wird dann nochmal/ Also das ist so diese praktische, alltägliche Arbeit die sich dadurch ähm halt reflektieren lässt. Jetzt gar nicht/ Ableiten tut sie sich nicht. Sondern ähm die Aufgaben die dann im Endeffekt halt für die Organisation/ Also ich geh jetzt erst von der Organisation, dann komm ich irgendwie zu mir. Aber ähm/ die sozusagen auf der ähm Organisationsebene entwickelt werden. Ähm die äh die die ähm besprechen wir au/ bei den Strategietreffen. Ähm also ich bin jetzt beispielsweise dafür zuständig das wir ähm (...) Anträge schreiben und so ein bisschen das strategische Fenster aufmachen, gemeinsam mit Tobi. Ähm und Tobi ist auch bei Fundraising. Also wir beide sind so ein Team die da irgendwie stark zusammenarbeiten. Ähm aber, wenn wir beispielsweise 'nen Antrag vorbereiten, für Robert Bosch oder für irgend 'nen für irgend 'ne Stiftung, oder 'nen anderen Akteur, dann müssen wir ja da Wirkungsziele formulieren. Und diese Wirkungsziele können wir aber nicht selber treffen, sondern wir brauchen ja natürlich den Input der anderen, beziehungsweise auch die Zeitbudgets der anderen um zu wissen: „ok, welche Ressourcen haben wir da überhaupt zur Verfügung“, um entsprechende Ziele zu formulieren? Und dem entsprechend haben wir dann oftmals gerade kurz vor Abgabe von solchen großen Anträgen, Strategiewochen, Wochenenden, wo wir uns alle treffen und eben dann Stück für Stück diese Ziele dann durchgehen, formulieren, Milestones heraus entwickeln, ähm in Form von tatsächlich quantitativen ähm Kennzahlen aber auch natürlich qualitativen Merkmalen. Ähm und das sind dann sozusagen die Ziele, die dann bei den Strategie-Calls reflektiert werden. Wo dann in den Strategie-Calls identifiziert wird, wo ist Handlungs- äh Notwendigkeiten gibt und die sich dann eben ableiten in tagtägliche äh Aufgaben und die werden dann aber wieder reflektiert im wöchentlich Strategie/ äh im wöchentlichen Youvo-Call. So ist das ein bisschen gegliedert. Also jetzt sehr oberflächlich natürlich formuliert, aber so ein bisschen der Rahmen. Und selber für mich, dass mein ich mit dem selbstverantwortlichen Arbeiten, ähm hab' ich halt eben meine Aufgabenfelder, die ähm mir nicht zugeschrieben worden sind, sondern die ich jetzt über die letzten Jahre selber für mich identifiziert hab. Dass ich da auf der einen Seite Spaß dran hab' und auf der anderen Seite auch irgendwie das einigermaßen gut kann sag i/ also 's funktioniert. Ähm und so hat jeder sozusagen/ ist irgendwie seinen Aufgabenfeldern gewachsen und äh durch aber diesen äh Selbstlerneffekt ähm ist jeder tatsächlich heute bei Youvo in der Lage ähm sehr eigenständig eben Aufgaben für sich zu formulieren und diese dann auch selbstständig zu bearbeiten. Aber immer mit diesem ähm Zusatz, dass die Möglichkeit da ist, im Austausch mit anderen aus dem Team eben die Fragen nochmal oder die Aufgabenstellungen konkreter zu fassen, weiter zu fassen, Hilfe zu holen, zusammen äh zu gestalten, wie auch immer. Also das ist natürlich schon gewollt. Also nicht das jeder vor sich alleine hin schafft, sondern, dass eben auch diese – wie vorhin erzählt - diese Überschneidungspunkte gibt, und diese gemeinsame Reflektionsphasen. #20:06.97

C: Mhm. Und du hast auch gesagt, ihr habt so ein vier Augen-Prinzip bei schwierigeren Entscheidungen. Wie ist es denn jetzt, wenn du irgendwie vor 'ner Schwierigkeit stehst, wen konsultierst du dann oder mit wem besprichst du dich?  
#20:21.73

M: Also es kommt halt eben drauf an, was für ne Aufgabe, was für 'ne Aufgabe das ist, wenns jetzt beispiels/ Also/ Jetzt haben wir beispielsweise gerade 'nen kreativ *Lab*, was wir so, also was wir so als Format noch haben. Wo wir analog, mehr oder weniger, dass was wir auf der Plattform auch darstellen eben auch analog durchspielen. Also, dass wir halt kreative und soziale Organisationen in einem Raum packen durch ein Workshop-Format, was wir selber auch anleiten. Und in diesem *Lab*, das machen wir gerade mit der Stadt Hannover – planen wir gerade. Und äh da (.) mussten jetzt paar Entscheidungen gefällt werden. Und natürlich hol ich dann Anne dazu aus dem Vermittlungsteam, beziehungsweise versuch ihr zu erklären wo wir stehen und dann aber auch in diesen inhaltlichen Fragen sozusagen (.) die Entscheidungskraft zu geben, dass sie das irgendwie dann managed. Also im Endeffekt geht's halt ständig um diese Einordnung „in welchem Bereich bin ich oder oder welches Thema bearbeite ich jetzt gerade?“ Ist es jetzt eher beispielsweise Fundraising wo ich dann ähm mit Tobi darüber sprech' natürlich oder wir es gemeinsam bearbeiten. Oder ist es das Thema *Web Development*, wo ich halt dann mit jemand anderem mich austauschen muss. Ich weiß nicht ob das ausreicht? #21:35.34

C: Mhm. Also gegebenenfalls entscheidet ihr's dann zu zweit je nachdem in welchem Bereich es dann/ #21:39.87

M: Genau. Je nach dem wo es/ Wie gesagt, wenn's jetzt so große strategische Ziele sind, ähm da entwerfen Tobi und ich dann irgendwelche (..) Ziele die wir irgendwie mit Kennzahlen versehen, aber die können wir selber nicht so beispielsweise 'nen Antrag schreiben ohne da mit dem gesamten Team darüber gesprochen zu haben. Weil das ja tatsächlich so 'ne langfristige ähm Veränderungspotenzial ja auch irgendwie aufweist. Aber so kleine/ Kleinigkeiten oder schwierige Aufgaben wie beispielsweise (...) keine Ahnung einen Report zu schreiben, da funktioniert dann das zwei Augen-Prinzip. (..) Sonst machen wir uns auch unfähig, wenn wir alles immer im Team besprechen müssen, wollen. Also es gibt halt diese Verantwortlichkeiten. #22:23.92

C: Was macht denn dir am meisten Spaß? #22:27.69

M: Mir selber? #22:28.92

C.: Ja. #22:29.90

M: Ja, mir/ Also ich ich liebe es einfach in diesen ähm Metaebenen herumzuschwirren und mir zu überlegen wie man halt

eben am besten (...) halt ja tatsächlich (.) / ok jetzt werde ich sofort politisch, aber deswegen versuch ich mal das abzu/  
#22:45.00

C.: Werde gerne politisch. #22:46.31

M: Ja? (.) Nein, also für mich ist es halt eben das große Thema einfach: klar die digitale Transformation. Das ist irgendwie der Prozess der sehr sehr sehr viel in unserem Alltag und auch auf 'ner gesellschaftlichen Ebene sehr viel verändert. Nichtsdestotrotz wird uns auf 'ner medialen Ebene immer nur vorgespielt, dass es eben die Industrie 4.0 gibt und das es irgendwie (.) das neue *Iphone* gibt, aber dass das einhergeht mit ähm starken fundamentalen gesellschaftlichen Umwälzungen, (.) das wird ähm selbst an der Uni irgendwie, meiner Meinung nach, in nem Ra/ also in 'nem Ausmaß diskutiert, was nicht mal im Ansatz dem gerecht wird was passiert. Und ähm (...) ich komm so ein bis/ also ich hab' Politikwissenschaft studiert. Und bei mir ist natürlich dann dementsprechend auch die Zivilgesellschaft ein Akteur der maßgeblich halt irgendwie dazu da/ also auf der einen Seite ähm dazu beiträgt, aber auf der anderen Seite eine unfassbar große Verantwortung hat, eben die Demokratie oder das System in dem wir leben so zu gestalten, dass wir halt eben auch weiterhin in dem System leben wollen. Beziehungsweise dass es sich nicht in 'ne Richtung entwickelt, die schlecht ist für (.) die Menschen um uns herum oder uns selber, wie auch immer. Und ähm (..) da bietet der digitale Raum unfassbar viele spannende Möglichkeiten. Ähm und äh ich sehs halt als große Aufgabe unserer Generation da Strukturen zu schaffen die, auch in 'nem kleinteiligen Prozess, also auch beispielsweise mit so 'nem kleinen Baustein wie Youvo, dass es eben/ es ist nur ein kleiner Baustein der sozialen Organisationen in ihrer Arbeit unterstützt. Aber nichtdestotrotz ist auch dieser Baustein elementar dafür, dass halt eben auf langfristiger Ebene komplexe Lösungsansätze entwickelt werden können. Und diese Lösungsansätze müssen entwickelt werden. Und die Frage ist halt/ also vom Staat werden sie offensichtlich gerade, und auch nicht in nächster Zukunft wahrscheinlich nicht entwickelt werden. Und dementsprechend muss man halt die Zivilgesellschaft da auch stärken in der Form, dass sie auch Lösungsansätze formulieren kann. Und dann dadurch natürlich wieder in eine politische Handlung überführt. (.) Also ganz so/ Aber das ist halt im Endeffekt das was mir/ also dass ich in meiner Arbeit das Gefühl hab, dass ich einen kleinen Teil dazu Beitrag, irgendwie zumindest auf 'ner experimentellen Ebene Lösungsansätze zu formulieren. Und dadurch aber auch gestalten kann. Und nicht irgendwie in 'nem Büro sitze und nervige äh keine Ahnung Aufsätze über die EU-Sicherheitspolitik schreiben muss und im Endeffekt eben nur einen Auftrag annehme und da halt den abarbeiten muss, für etwas wo ich nicht daran glaub. (..) Das ist so/ ja. Soll ich konkreter werden  
\*lacht\*. #25:43.13

C: Ja, ich würde sagen, ich stell jetzt eine Frage vorab ums vielleicht wirklich noch mehr rauszufiltern. Aber du hast ja schon viel dazu gesagt. Aber (.) du hast auch gesagt, dass ganz viel Zeit für Youvo einfach draufgeht. Besonders als vielleicht einer oder der andere bei euch noch studiert hat. Aber warum arbeitet man trotzdem bei Youvo? Weil, ich kann

mir vorstellen, ihr seid ein Verein, da wird man jetzt nicht das besondere Geld mitnehmen, wenn man überhaupt welches mitnimmt. Aber warum arbeitest du da? #26:16.35

M: Ähm (5 sec.). Ok, da kann ich super viel erzählen \*lacht\*. Aber ich fang glaub ich mit was Einfachem an. Also erstmal ähm arbeite ich deswegen bei Youvo weil, ähm (..) ok, also ok, nicht wieder in die Metaebene rein. Ok praktisch. Also erstmal, weil mir die Arbeit total Spaß macht und ich im Endeffekt halt selbstständig arbeite. Selbstverantwortlich aber ohne/ aber eben gemeinsam mit Menschen die/ denen ich vertrau. Und äh mit denen es Spaß macht zusammenzuarbeiten, weil ich auch viel von diesen Menschen lernen kann. Und ähm, dafür zuständig ist die Verfasstheit der Organisation Youvo gewesen. Schon allein durch diesen Prozess, diese Institution so aufzubauen, haben wir alle unfassbar viel gelernt. Und ähm dadurch dass/ und dadurch, dass ich das Gefühl hab, das auf der einen Seite, das was ich lern' ähm (.) sinnvoll ist und nicht irgendwie Fachwissen was im Endeffekt sich nur monetarisieren lässt, auf 'ner Ebene wo ich wo wo am Ende entweder die Gesellschaft oder ich nichts davon hab' sondern halt, keine Ahnung, das Unternehmen für das ich arbeite. Ähm das ist der eine Punkt und der zweite Punkt ist halt definitiv, dass dieser ähm Gestaltungswille halt großer Faktor ist. Also, dass ich gestalten kann (.) und wir gestalten können natürlich. Und ich mein die größte Frage sowieso, beziehungsweise, die größte Aussage sowieso dass natürlich da 'ne ordentliche Portion Idealismus mitspielt. Weil ähm ich daran glaub, dass Sozialunternehmertum, was ja gerade so ein Stempel ist der gerade häufig genutzt wird, definitiv mehr ist, als nur ein nachhaltiges Produkt auf die Beine auf die Beine zu stellen, sondern diesen Wirkungsansatz verfolgen sollte, dass man halt tatsächlich auf einer tiefgreifenden gesellschaftlichen Ebene Dinge verändern will und der Weg dahin aber auch ein Prozess ist der durchaus legitim ist. Und wenn auf dem Weg dahin scheitert, dann passiert es aber nichtsdestotrotz der Versuch ist wichtig. Und mir gerade im Moment keine andere Form von Arbeit glaub ich das geben was ich durch Youvo gerade lerne - also, also auch erreich/ Also nicht ich persönlich sondern wir halt als Organisation halt auch erreichen dadurch/ für andere Akteure. Es ist halt einfach super zu hören, wenn man über die Feedbacks von Organisationen beispielsweise durchliest. Was die irgendwie da herausziehen aus der Zusammenarbeit von jungen Kreativen ähm (.) äh das ist super krass. Wir haben so 'nen *Slack-Channel* der heißt Youvo-Love #*Youvo-Love*, da kommen immer mal wieder irgendwie so Statements rein. Ähm und ich mein den muss man allein mal durchlesen, dann weiß man warum man's macht im Endeffekt. Ich glaub so das ist das Ding, also (...) ja. #29:28.82

C: Das wären jetzt meine offiziellen Fragen, also wenn du noch ein bisschen Zeit hast, kann ich ja mal (unverständlich) fragen. #29:39.04

– Ende der offiziellen Fragen. –

**Transkript B: Interview mit Tobias Oertel am 21.11.2017.**

Interviewerin: Caroline Frumert (C)

Befragter: Tobias Oertel (T)

---

*Beginn des Interviews.*

C: Was würdest du denn sagen (unv.) /, was würdest du denn sagen sind eure Kernkompetenzen als Organisation?

#00:11.19

T: Als Organisation? Ähm, also ich glaub es gibt verschiedene Dinge: einmal natürlich die ähm Entwicklung und Konzeption und Umsetzung von äh digitalen Prozessen. Vor allem von sehr sehr nutzerfreundlichen Prozessen. Und das andere ist ganz klar eben die Vermittlung von projektbasiertem und fähigkeitsbasiertem Engagement. Ähm, mit diesen *tools*. Ähm also es sind eigentlich zwei verschiedene Stränge die ganz stark ineinander greifen. Ähm also wir fokussieren einen Großteil der Arbeit darauf rauszufinden wie ähm bestimmte Kompetenzen ähm im äh sozialen Sektor für soziale Organisationen zugänglich gemacht werden können, die wir/ oder wo wir sehen, dass sie gebraucht werden. Und da, da sind fokussiert auf Design, Kommunikation und eben den Digitalbereich. Und versuchen eben da äh ja Menschen die Möglichkeit zu bieten, die diese Fähigkeiten haben sich eben einfach zu engagieren. Und wir nennen diese Menschen immer *Kreative*. #01:29.11

C: Und ähm was würdest du sagen, also, ihr seid ja quasi wie so 'ne Schnittstelle zwischen kreativen und sozialen Organisationen in dem Fall. Ähm da muss ja auch ein gewisses Maß an Wissenstransfer funktionieren, was vielleicht eben bei den sozialen Unternehmen fehlt. #01:49.16

T: Absolut. #01:50.15

C: Wie würdest du sagen, gestaltet ihr das? Also richtig praktisch gesehen, dass A versteht was B jetzt gerade meint. Weil kreative vielleicht in ihrer Sprechweise und ihren Konzeptionen natürlich ganz anders geprägt wurden als vielleicht 'ne Organisation die sich viel mit Problemen in ärmeren Ländern oder so auseinandersetzt. Wi/ wie gestaltet ihr das, dass die sich dann verstehen? #02:14.48

T: Ja, also dazu muss ich trotzdem noch zwei Sachen sagen sozusagen. Also erstmal ist es ein Lernprozess auf beiden Seiten auf jeden Fall. Also nicht nur die sozialen Organisationen müssen lernen, wie sie eben mit Kreativen zusammenarbeiten und welche Bedürfnisse die haben. Sondern auch umgekehrt müssen die Kreativen natürlich lernen,

was sind soziale Organisationen überhaupt, welche Bedürfnisse haben die im Vergleich zum Kunden der mich bezahlt. Ähm, oder aktuelle Wirtschaft? Also die lernen da auch ganz ganz viel und äh das zweite. Jetzt kommt der Tee. #02:50.39

– Tee wird serviert –

T: Das zweite ist, dass mein ich eben eben mit Nutzerfreundlichkeit. Also nutzerfreundliche Prozesse führen äh oder sehen wir sozusagen als Prozesse wo wir eben beide Kreative und soziale Organisationen darauf vorbereiten. Oder diese ähm Prozesse auf der anderen Seite eben ähm das Verständnis von beiden Seiten eben unterstützen. Äh und im Endeffekt, also wenn wir jetzt bei den sozialen Organisationen anfangen würden, fängt das schon damit an dass sie ähm, dass sie auf die Seite kommen und dann äh werden/ Also wird ja direkt sichtbar was abgeschlossene Projekte sind. Wenn man auf die Startseite kommt. Und wenn man dann auf die Seite die jetzt ganz ganz neu ist kommt, für ähm soziale Organisation, dann wird erstmal so zum Beispiel angezeigt, was sind mögliche Projekte ähm und dann ist sogar so ein kleines Video da mit 'nem abgeschlossen Projekt. Also wird so kommuniziert ähm was passiert hier, wobei hilft mir das und dann kann ich direkt auch noch mein Projekt vorschlagen. Und dieses Projekt vorschlagen ähm ist für uns ganz ganz wichtig damit wir einschätzen können „ok was ist das für 'ne soziale Organisation, ähm und haben die wirklich einen Bedarf und wie sieht der Bedarf aus“. Und für die soziale Organisation natürlich auch wichtig, um sehr konkret einfach festzuhalten worum's geht. Und ich glaub in dem Prozess ähm merkt/ wird schon mal gelernt sozusagen ok was ist möglich mit projektbasiertem Engagement vielleicht. Äh wenn man sich die Sachen anguckt die im offenen Bereich sind. Wenn nicht dann noch nicht. Äh und dann geht's weiter. Ähm dann äh werden sich die Projektvorschläge angeschaut. Und dann äh wird äh sozusagen ein Gespräch geführt mit den sozialen Organisationen. Das machen Anne und Paula meistens äh oder eigentlich immer. Und die beiden äh klopfen äh noch mal ab sozusagen nach unserem Regelwerk, ähm äh nach Regeln und Werten die wir mit der *Community* besprochen haben, also zum Beispiel, dass/ die Aufgabe muss projektbasiert sein. Ähm äh, wenn die äh/ sozusagen also warum kann die Organisation nicht bezahlen? Warum hat sie kein Budget? Ist sie einfach zu klein? Ähm das ist dann in Ordnung. Zum Beispiel is der Kreative der einzige Ehrenamtliche alle anderen sind Hauptamtlich. Äh das ist zum Beispiel nicht in Ordnung und so weiter. Also da wird im Gespräch glaub ich/ gibt's dann schon ganz ganz viele Aha-Momente. Ähm das nennen wir immer ein Beratungsgespräch. Aber äh da wird nicht nur beraten da wird auch ein bisschen strategisch mitgedacht. Äh is die Aufgabe zum Beispiel zur richtigen Zeit am richtigen Ort muss man vielleicht vorher was anderes machen genau. Da gibt's einen neunstufigen Prozess danach, wo soziale Organisation dann äh ausfüllen, äh wodrum geht's wirklich. Also was ist das Projekt, wie lang dauert es, wie heißt das Projekt, wer ist der Verantwortliche, ähm was ist die Aufgabe, warum wird das benötigt. Äh also es wird sozusagen ein *Briefing* formuliert für die Kreativen. Und in diesem Prozess wird auch in einem Video erklärt von einer Kreativen ähm warum es wichtig ist ein *Briefing* zu haben. Also und wie sie anhand von dem *Briefing* sich entscheidet für Projekt A oder Projekt B zum Beispiel. Also die Relevanz des *Briefings* für den kreativen Arbeitsprozess wird sozusagen in diesem Video erklärt. Ähm bevor man

ein Projekt vorschlägt gibt's auch noch ein Video. Also in den ganz ersten Schritt gibt's auch noch ein Video, wo erklärt wird wie Youvo funktioniert und wer die Ansprechpersonen sind. Also damit direkt deutlich wird das ist keine solo Digitallösung, sondern es geht wirklich darum die digitale Lösung ist die Infrastruktur und wir äh machen/ also sind sozusagen die Menschen mit denen man sprechen kann, und mit denen man sich auch absprechen, beraten kann. Und das wird da in dem ersten Video auch nochmal deutlich gemacht. Genau und dann gibt's eben dieses Video wo deutlich wird äh warum das jetzt wichtig ist, das *Briefing* für die Kreativen und nach dem ganzen Prozess wird noch mal sozusagen das *Briefing* dann freigeschaltet von Anne und Paule. Äh und da wird gegebenenfalls auch nochmal Tipps gegeben also zum Beispiel „der Titel ist zu lang“ oder „der Titel ist zu kompliziert“, so findet ihr sozusagen niemanden der sich dafür engagieren möchte. Äh „ihr müsst es noch mal ändern“, weil der Titel ist das erste was die Leute sozusagen sehen. Äh oder es wird nicht genau deutlich warum das jetzt sozusagen benötigt wird oder was die Organisation macht überhaupt und da müsst ihr dann auch nochmal ran. Äh genau und ähm das sind sozu/ das ist der Prozess bei den sozialen Organisationen wo wir sagen, der muss durchlaufen werden, der ist auch ein bisschen aufwendiger und der ist auch eine Hürde. Aber die Hürde ist für uns auch 'ne Qualitätssicherung, also wer sich nicht die Zeit nimmt zu verstehen wie äh zum Beispiel Kreative ticken und warum *Briefing* wichtig ist, der wird sich am Ende auch in dem Prozess wo es wirklich um das machen dann geht, um das Arbeiten, gemeinsame Arbeiten geht, wird sich da auch nicht einlassen können auf die verschiedenen Bedürfnisse, auf die andere Person. Und im Endeffekt zu wenig Zeit haben vielleicht auch den Kreativen oder die Kreative überhaupt zu betreuen. Und dementsprechend sagen wir ok die Hürde ist im am Anfang groß für soziale Organisationen, aber ähm das lohnt sich. Weil dadurch gibt es weniger gescheiterte Projekte und im Endeffekt kostet es dann beide Parteien weniger Zeit, weil wenn ein Projekt scheitert, oder die Leute sich nicht verstehen oder sich die/ beide sich nicht genug Zeit nehmen kostet es ja beide Parteien sehr sehr viel Zeit, sehr viel Energie und am Ende gibt's ein Frustrationserlebnis. Und das Ziel ist ja, dass beide ein positives Erlebnis haben, weil es ist projektbasiertes Engagement aber natürlich sollen die Leute begeistert sein von einem Engagement, damit sie sich danach wieder engagieren. Ähm und das ja eben nicht etwas ist was man einmalig macht, sondern wenn möglich natürlich öfter. Also das Erlebnis soll sozusagen ein positives sein bei beiden. Und ein erfolgreiches Projekt is/ fördert das eben.

Äh und äh bei den Kreativen ist es so, dass wir da relativ frei, oder sehr viel freier mit umgehen, weil wir sagen „ok Kreative sind erstmal die Leute die sich engagieren möchten“. Da muss man jetzt erstmal weniger Hürden in den Prozess einbauen, das muss eigentlich alles sehr sehr einfach sein vor allem weil die Kreativen auch genau aus dem Umfeld kommen wo äh es verbreitet ist sozusagen, dass es von der *user-experience* her einfach sehr sehr schnell und unkompliziert ist. Und es vom Prozess her einfach nicht nötig ist da jetzt große Hürden einzubauen äh, sondern wir raten den Kreativen sozusagen ein Portfolio anzulegen, wo sie zeigen was sie schon gemacht haben, woran sie gerne arbeiten, oder ein Bild hochzuladen und zu beschreiben wer sie sind. Weil das natürlich der sozialen Organisation hilft äh nachher dann schneller reagieren zu können, wenn sie sich für dieses Projekt einfach äh melden. Also ähm das hilft einfach beim Entscheidungsprozess, ob man jetzt mit der Person zusammenarbeiten möchte oder nicht, wenn man schonmal einen kleinen Eindruck hat. Und wenn

das Profil sozusagen leer ist es es immer schwieriger. Äh aber generell ähm ist es glaub ich so, dass viele die Zusammen/ äh die Zusammenarbeit dann sozusagen beginnen nach einem Telefonat oder nach einem *Skype-Call* oder nach einem Emailwechsel. Also nochmal eine vertiefende Kommunikation stattfindet ähm genau. Aber generell ähm bekommen die Kreativen sozusagen immer kommuniziert, dass äh ähm sie sich erstmal immer melden können falls es Fragen gibt, und gleichzeitig dass es eben bestimmte Regeln gibt nach denen wir die Projekte auswählen und dass sie sich auch auf diese Regeln berufen können falls die sozialen Organisationen sich nicht daranhalten. Also zum Beispiel, eben dass es Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist, dass man zu mindestens darüber nachdenken soll wie man die Kreativen wertschätzt. Also wenn man sie nicht bezahlen kann, nimmt man das ehrenamtliche Engagement in Anspruch ähm dann sollte man zu mindestens als soziale Organisation darüber nachdenken ob es 'ne Aufwandsentschädigung gibt, wenn man die nicht bezahlen sollte man darüber nachdenken was man sonst machen kann. Also ob man die Kreativen einlädt zum Essen oder auf ein Konzert oder so, ne? Also gehen tut immer was. Man muss dann manchmal auch kreativ sein. Genau weil wir sagen es soll halt ein Austausch auf Augenhöhe sein, nicht der eine erledigt was für den Anderen, sondern ein gemeinsames Erleben äh beide lernen was. Und das erfolgreiche Projekt ist dann eben eine Zusammenarbeit und nicht A stellt Aufgabe B erledigt Aufgabe. Genau. Jetzt hab' ich auch ganz viel gesagt \*lacht\*. #13:05.65

C: Ok das heißt, ähm sowohl Kreative als auch soziale Organisationen stellen sich vor, damit man sie einschätzen kann. Was würdest du denn sagen, wer ist denn Youvo als Organisation? #13:18.39

T: Ähm (.). Also Youvo als Organisation ist erstmal äh eine/ also als Rechtsform ein sozialer Verein. Und was wir halt versuchen, ist so ein bisschen gemeinnützige Arbeit und Engagement ähm was wir auch/ wir haben uns ja auch drei Jahre lang für Youvo ehrenamtlich engagiert und viele oder vieles/ also drei von neun sind immer noch komplett ehrenamtlich dabei. Ähm, das ist so dass äh eben möglichst mit den *Tools* die uns jetzt zur Verfügung stehen könnten eben möglich zu machen und zu gucken wir befinden uns jetzt am Anfang der Digitalisierung. Wie geht es auch als Organisation? Also wie können wir die Methoden und *Tools* die gerade entwickelt werden, die vor allem von vielen Unternehmen vor allen Dingen entwickelt und äh getestet werden und äh größten Teils erfolgreich genutzt werden äh selber nutzen um eben 'ne soziale Wirkung zu haben. Und das ist äh (.) für uns so mit äh in der DNA eigentlich drin. Weil wir eben eh sozusagen unsere Wirkung über 'ne soziale Onlineplattform entfalten, das heißt unsere Kernwirkungsmechanik findet eben über ein digitales *Tool* statt was eben von uns als Organisation sozusagen genutzt wird und von allen Leuten – also von den Kreativen und von den sozialen Organisationen. Und ähm genau, so und wenn man/ Wenn man die Organisation anguckt, dann sind oder ist Youvo im Endeffekt natürlich, sind die Menschen die im Team arbeiten. Und die sozusagen die Arbeitskultur die dort gepflegt wird. Die Werte die dort gelebt werden. Und dadurch dass es das alles gibt trägt sich das auch nach außen äh in die *Community* und äh natürlich ist es auch ein gemeinsamer Lernprozess dann zu gucken was ist der *Community* wichtig und dann wird das sozusagen auch bei uns in der Organisation dann wichtig. #15:42.60

C: Ihr seid ja eigentlich kein Wirtschaftsakteur aber ihr versteht euch ja trotzdem als ähm sozialer Akteur. //T: Mhm. //  
 Warum habt ihr euch dafür entschieden, dass ihr sagt ihr seid jetzt ein Verein und nicht eben ein Privatunternehmen?  
 #16:02.40

T: Genau. Also wir waren in unterschiedlichen Co/ oder wir waren im *Social Impact Lab*, lange Zeit und da geht's darum Geschäftsideen für soziale Unternehmen zu entwickeln. Und da gab's sehr sehr viele Geschäftsmodelle auch wahrscheinlich Ideen die tragen würden und viele Sachen die eben nicht tragen würden und ein paar Dinge die uns ein bisschen tragen. Und ähm wir haben uns erstmal für den sozialen Verein entschieden, weil das für uns zu der Zeit erstmal am naheliegendsten war, dass wir ein sozialer Verein sind. Weil wir festgestellt haben, dass wenige dieser Geschäftsmodelle funktionieren für uns äh ohne dass die Logik der Plattform und die Wirkung der Plattform verändert wird. Ähm oder irgendwie ad absurdum geführt wird indem man irgendwelche *Pricing*-Modelle da ran baut. Und äh dementsprechend war das eine ganz logische Entscheidung demnach was wir machen wollen. Also was wir im Endeffekt/ das Kernziel von Youvo ist eben äh den digitalen Sektor, den Kreativsektor und den sozialen Sektor miteinander zu verbinden. Und das eben durch fähigkeitsbasiertes Engagement. Und das ist auch sozusagen unsere angestrebte Wirkung und ähm für uns ähm alles andere ist sozusagen ähm wenn dann etwas was wir noch machen würden, um das Ganze zu erhalten, aber sonst/ Unser Kernziel ist erst mal diese Wirkung. Und ähm dann haben wir über die Jahre sozusagen/ also man kann immer ja noch 'ne Körperschaft gründen, das is ja keine große Wissenschaft. Und wir haben immer gesagt ok, falls es ein Geschäftsmodell gibt was die Wirkung nicht beeinträchtigt, uns aber langfristig stützen sollte äh werden wir einfach 'ne weitere Körperschaft gründen oder gucken ob wir als e.V. äh – da gibt's auch verschiedene Möglichkeiten äh wie man da zum Beispiel über den Geschäftsbetrieb bestimmte Sachen regeln kann äh – das darüber abwickeln könnten. Ähm generell haben wir uns dieses Jahr noch mal explizit dafür entschieden eine soziale Organisation zu sein und eben kein hybrider Akteur, also kein Akteur der eben sagt „ok, wir wollen eine soziale Wirkung hervorrufen und gleichzeitig ein Geschäftsmodell haben“. Weil ähm das zwei unterschiedliche Tätigkeiten sind, also das eine ist einfach eine zivilgesellschaftliche Institution, die bestimmte Werte hat die sie nach außen trägt und versucht in der Gesellschaft etwas zu bewegen. Und das andere ist einfach ein Wirtschaftsunternehmen und ähm da da drunter fallen einfach bestimmte Prämissen und äh das kann gut gemeinsam funktionieren, es gibt auch sehr sehr viele sozusagen *Case*-Beispiele wo das gut funktioniert. Ähm aber bei Youvo haben wir gesagt ähm, haben wir kein *Case* gefunden wo wir sagen da vertrauen wir jetzt voll rein das das so funktionieren würde. Ähm was wir aber durchaus die ganze Zeit tun ist halt zu gucken, äh kriegen wir irgendwo noch ein Modell ähm sozusagen als Service oder als Produkt äh nebenbei erstellt, dass die Wirkung nicht äh anfasst und gleichzeitig uns noch langfristig finanzieren kann – nicht alle, aber vielleicht ein oder zwei Personen aus dem Team. Und da das haben wir auch noch nicht aufgegeben, da gehen wir weiter in die Richtung. Ähm aber unter der Prämisse eine soziale Organisation oder ein sozialer

Verein erst mal zu sein und eben kein ähm kein Wirtschaftsunternehmen oder eben ein *Start-Up*. Weil da hat man noch mal ganz andere Zielsetzungen auch. Also als Wirtschaftsunternehmen hat man eben als Kernziel wirtschaftlich zu handeln und das funktioniert oder sagen wir so: das widerspricht teilweise auch ehrenamtlichem Engagement. Oder dem Auftrag wie wir ehrenamtliches Engagement teilweise wahrnehmen. (.) Äh, genau. #20:42.65

(12 Sek.)

C: Also, ähm, ich hab' mit Marlon über diese Youvo *Calls*, ihr habt ja verschiedene *Calls*, ähm gesprochen. Mich würde interessieren inwieweit auch Persönliches ähm bei euch – muss ja nicht nur in den *Calls* sein, sondern generell – auch persönliche Anliegen mitgetragen werden ins Team. #21:17.57

T: Ja. Also wir verfolgen sozusagen den Ansatz, dass jeder bei Youvo eben keine Rollen ausfüllt, sondern erstmal ein Mensch ist. Und ein Mensch der hat abseits seiner Tätigkeiten bei Youvo noch ganz viele andere Dinge die ihn bewegen, bei vielen ist es das Studium, können aber auch private Sachen sein. Das ist von Tag zu Tag unterschiedlich und das ist ganz normal und es wäre sozusagen eher komisch das irgendwie so wegzudrängen. Und in den *Calls* ist es eben so, dass wir einfach mit dem *Check-In* anfangen, der *Check-In* das ist jetzt kein biographisches Interview aus den Wochenerlebnissen auch aus dem Privaten, sondern das ist ganz einfach ein Moment wo jeder 'nen Raum hat, bis zu zwei Minuten, oder vielleicht auch manchmal ein bisschen länger und manchmal sehr sehr viel kürzer, zu erzählen wie's einem geht. Und das kann durchaus auch sehr privat sein, also können ruhig dann irgendwie gesagt werden, „ja, ich hatte jetzt irgendwie ein schweres Wochenende, weil da ist das und das passiert und deshalb ähm hab' ich jetzt gerade zum Beispiel noch andere Sachen im Kopf, versuch mich aber trotzdem zu konzentrieren“. Das sorgt einfach dafür, dass es ein größeres Verständnis dafür gibt, vor allem bei *Calls*, weil man eben nicht im selben Raum ist, für die emotionale Gefühlslage der anderen und man dann auch versteht, wenn die eine Person jetzt zum Beispiel gerade nicht so aufgeschlossen ist, oder nicht so gut berichtet äh was gerade vorgefallen ist oder äh all solche Sachen. Genau. Also das sind so, das ist der *Check-In*. Und dann gibt's immer noch einen *Check-Out*, wo dann noch mal gesagt wird mit welchem Gefühl man aus dem *Call* herausgeht. Da ist es natürlich meistens so, oder eher sozusagen so, dass Leu/ dass man nochmal abfragt, wie denn der *Call* war und wie das Gefühl jetzt im *Call* ist, aber da kann man natürlich auch nochmal sagen, dass einem das ein oder andere gerade beschäftigt, das kann ja sowohl positiv als auch negativ sein. Genau, aber sonst hat das in den *Calls* äh eigentlich keine Methodik das stärker reinzubringen. Sondern wenn dann wird das von den Personen selber vorgenommen also man/ da wird auch keiner sozusagen würde dazwischen gehen oder das stoppen, wenn jetzt jemand sozusagen das Bedürfnis hat über eine ganz bestimmte Situation oder so kurz zu sprechen, die eben gerade darin hindert oder belastet oder äh warum man gerade so euphorisch ist an bestimmten Situation, das nochmal deutlich zu machen. Genau. (.) Äh genau. Also in den *Calls* würd ich das wirklich darauf reduzieren, tatsächlich. Wir haben jetzt ja auch 'ne neue *Call*-Struktur. #24:39.61

C: Ok. \*lacht\* Und was würdest du sagen, warum arbeitest du bei Youvo? #24:47.07

T: Ja das ist 'ne gute Frage. Ähm das verändert sich natürlich auch immer. Also ich bin jetzt schon über einen längeren Zeitraum mit dabei. Also von der Uni sozusagen bis jetzt. Und eine Kernmotivation ist, dass ich immer die Möglichkeit hab, was Neues dazu lernen. Und eigentlich ständig was Neues dazu lerne. Und wenn das nicht so ist, dann langweilige ich meist/ mich meistens auch ein bisschen. Also die Aufgabenfelder verändern sich halt sehr stark die ganze Zeit. Weil eben sich die Situation verändert, man äh auf einmal sich als Organisation in einer ganz anderen Situation befindet. Und ähm hat man eben die Möglichkeit selber mitzuwachsen und bestimmte Situation mitzuerleben. Und äh das ist eine ganz ganz starke Motivation. Ähm und die andere ist es natürlich, dass ich da was tun kann äh wo ich dahinterstehe. Wo ich sage das ist absolut sinnvoll. Und äh das äh muss es sozusagen geben. Also wenn so vor zwei drei Jahren äh hatte ich immer so den Spruch im Kopf „Ja, wenn wir das jetzt nicht machen, dann wird's das halt nicht geben“. Das ist, glaub ich, heute eigentlich immer noch so und ähm. Genau, das ist für mich halt eine wichtige Motivation, dass das was wir da gerade versuchen zu etablieren absolut notwendig ist. Und von vielen sozialen Organisationen benötigt wird, aber auch von den Kreativen benötigt wird. Und wir beiden auch versuchen die gleiche Erfahrung sozusagen mitzugeben. Die wir halt auch gemacht haben. Nämlich, dass wir ähm über das Engagement rausgefunden haben, wie wir ähm ja Wirkung auf die Gesellschaft und gesellschaftliche Prozesse haben. Und ähm das ist für mich halt eine der größten Treiber. Oder die größte Motivation ist eben der Gedanke, dass Leute – egal ob soziale Organisationen oder Kreative oder das Youvo-Team selber oder Leute die mit uns zusammenarbeiten – eben äh merken, dass man etwas verändern kann, wenn man es möchte und dass man seine Fähigkeiten, die man eben hat, äh einsetzen kann um gesellschaftliche Prozesse mitzugestalten und sich in unsere Gesellschaft durchaus ja äh mit einbringen kann, ja. Genau. # 27:47.64

C: Und würdest du ähm oder was würdest du als besonderes Merkmal eurer Kultur als Organisation benennen? #27: 59.96

T: Äh. Ein besonderes Merkmal? Oder wie lang hab' ich Zeit? \*lacht\* #28:04.55

C: Wie du magst. \*lacht\* #28:06.29

T: Äh. Also. Wir haben uns eben bei Youvo sehr sehr früh für 'nen bestimmten/ für 'ne bestimmte Kultur entschieden. Oder haben dafür den Grundstein gelegt. Und das ist, dass äh wir ohne Hierarchien arbeiten aber mit 'nen moderierten Prozess. Und ähm, dass es eine Kultur gibt über die sich alle im Klaren sind. Über die sich alle austauschen können, und die immer verändert werden kann. Aber das diese Kultur immer die Grundlage ist. Und, dass es Raum gibt diese Kultur als Grundlage zu besprechen. Das man sich dafür Zeit nimmt auf äh ja/ Also wir haben jetzt noch mal neu differenziert. Früher gab's

immer Strategiewochenenden, wo dann eben Strategie und Kultur besprochen wurde. Und wir haben das jetzt noch mal auseinander äh differenziert. Das sind jetzt Strategie- und Kulturwochenenden, da wird dann in einem Teil über die Strategie geredet in dem anderen Teil über die Kultur. Damit sich das auch nicht vermischt, denn das sind zwei sehr sehr verschiedene Sachen. Und es gibt eben das *Retreat* ähm wo auch nochmal die generelle Strategie besprochen werden kann. Also welche Ziele verfolgt man? Warum? Wer ist man? Äh, wo will man hin? Äh aber halt auch kulturelle Sachen miteinander gemeinsam besprechen kann. Die dann in die Kultur überführt werden. Aber auch gemeinsame Dinge abseits von Youvo miteinander erleben kann. Ähm was sehr sehr wichtig ist. Erstmal für dezentrale Teams, ähm aber generell, denke ich mal, ist es essentiell für alle Menschen die miteinander arbeiten, dass sie in unterschiedlichen Kontexten sich kennenlernen und äh merken, äh, dass sie einander vertrauen können. Und ich glaube, dass die Kultur bei Youvo sehr sehr stark auf diese/ auf Vertrauen basiert. Und Vertrauen heißt in dem Sinne, äh in unterschiedlichen Kontexten ganz ganz viel. Also zum Beispiel vertraue erst mal meinen TeamkollegInnen oder einfach den Menschen mit denen ich zusammenarbeite, dass sie das was sie tun mit ihrer vollen Konzentration tun und das sie das tun, weil sie es tun möchten, und dass sie das so gut sie es können tun und dass sie, das sozusagen, schon gut machen. Das ist erst mal so das erste. Das heißt äh ich hab' nicht das Verlangen als Teamkollege oder -kollegin zu kontrollieren und zu gucken, machen wir das überhaupt und wie machen wir das und warum machen wir das so. Ähm und dann ähm Vertrauen auch noch eben in das Team in sich und an die Prozesse die man gemeinsam entwickelt hat und auch in die Kultur die man gemeinsam entwickelt hat. Also in der Kultur sind dann äh ge/ bestimmte Gesprächsregeln, wie wir kommunizieren miteinander. Dann, dass wir uns eben Zeit nehmen darüber zu reflektieren, wie das auch funktioniert. Äh und ähm eben ganz wichtig ist wie Entscheidungen getroffen werden. Und äh das hat auch viel mit Vertrauen zu tun, weil wir selbstverantwortlich arbeiten. Das heißt jeder im Team hat die Möglichkeit Entscheidungen zu treffen. Ähm und dafür gibt es einen Prozess: das heißt immer, wenn andere Menschen von dieser Entscheidung äh beeinflusst werden, dann beziehe ich sie in die Entscheidung mit ein. Heißt wenn ich jetzt (..) ähm Budget ausbebe, dann besprech' ich das zuerst mit der Person die für Budget zuständig ist. Und hol mir das Wissen rein, wie es denn gerade überhaupt so aussieht mit dem Budget. Ähm und dann kann ich danach entscheiden, ob das sinnvoll ist oder nicht das zu tun. Also wenn ich jetzt einen Drucker kaufen möchte, äh dann schau ich mir an, wie ist die Druckersituation äh und sprech' das mit den Leuten ab die davon betroffen sind, in dem Fall wären es die Leute im Büro und äh entscheide dann selbstverantwortlich, dass ich diesen Drucker kaufen möchte. Und das ist dann auch möglich. Und äh das hat natürlich sehr sehr viel mit Vertrauen zu tun. Weil äh das eine große Verantwortung ist, die dann jeder auch hat. Ähm selbstverantwortlich zu arbeiten und oder der Entscheidungsprozess hat halt sozusagen äh viele viele (?) Freiheiten, gleichzeitig aber auch nimmt er in Anspruch, dass man viel Verantwortung auf sich nimmt. Weil wenn ich etwas tue, dann tue ich das sozusagen. Also ich sprech' das zwar ab und ich mach das dann, und dann ist aber sozusagen auch in meiner Verantwortung. Ich kann dann aber nicht sagen: „ja, aber ihr habt doch gesagt, oder der hat gesagt ich soll das so und so machen“ und keine Ahnung, sondern ich hab' das gemacht. Das war entweder gut oder schlecht oder erfolgreich oder nicht erfolgreich und ähm sinnvoll oder nicht so sinnvoll. Und dafür trage ich die Verantwortung. Ähm

und ich muss mich dafür nicht nur vor dem Team verantworten – was auch immer das heißt – also ich muss halt dazu stehen, dass ich das gemacht habe, sondern mehr auch vor mir selber. Also ich kann halt die Verantwortung auch nicht abgeben und sagen: „ja, mein Chef hat aber gesagt: das ist richtig“, oder „irgendwer anders hat gesagt, das ist richtig“, deshalb hab’ ich das so gemacht und es ist scheiße geworden, aber ich kann nichts dafür. Sondern im Endeffekt gibt es halt keine Person an den ich den Erfolg oder den Misserfolg abgeben kann. Ähm und dementsprechend ist für die Kultur wichtig sich selber ähm ja sich selber auch weiterzuentwickeln und ehrlich zu sich zu sein. #34:34.69

– Ende der offiziellen Fragen. –

**Transkript C: Interview mit Anna Lehmann am 11.12.2017.**

Interviewerin: Caroline Frumert (C)

Befragte: Anna Lehmann (A)

---

*Vorgespräch.**Beginn des Interviews.*

C.: Wie sieht denn dein Arbeitsalltag aus? #00:20

A.: Mhm. Du nimmst das ja nur für dich und deine Zwecke vermutlich um das zu/ #00:26

C.: Transkribieren. Genau. #00:28

A.: Ok. \*Hat den Mund voll\* Naja da haben wir ja noch einen Moment. \*lacht\* Hmhmm \*kaut\* #00:36

C.: Ich kann dich auch anonymisieren, wenn dir das lieber ist. \*lacht\* #00:41

A.: Mhm. Ist in Ordnung. Ich glaube es sind keine großen Geheimnisse die hier Preis gegeben werden. Mh. Mein Arbeitsalltag? Mh. Hm. Das ist 'ne gute Frage. Das kommt so ein bisschen auf die Projekte an. Also in der Regel, wenn nichts weiter anfällt, dann/ #01:03

C.: \*raschelt\* Das ist so irritierend \*klappt Aufnahmegerät zu, da Interviewte immer wieder den Blick darauf richtet\* #01:09

A.: \*lacht\* Dann ist es Büroalltag. Also, verschiedene Aufgaben die in der Qualitätssicherung anfallen. Sei es das Prüfen von Produkten, also das die Qualität eingehalten wird oder das Beantworten von Kundenreklamationen. Oder auch Stammdatenmanagement ist auch in meiner Rolle. Und, also da fallen echt die verschiedensten Sachen rein. Manchmal klopft die Stiftung Warentest, prüft eins der Produkte, sodass dann alle möglichen Fragebögen ausgefüllt werden müssen. Oder Kontakte mit Lieferanten aufgenommen um da irgendwas rauszufinden. Oder auch Lieferantenbesuche zählen dazu. Oder jetzt gerade auch in der Lagerumstellung, auch dort diverse Aufgaben. Damit halt alles gewissen Standards entspricht. Und das was im Lager ankommt auch so verbucht wird. Dass die Rückverfolgbarkeit gegeben ist und alles Mögliche. Plus diverse andere Projekte. Also immer mal was den Leuten so einfällt. #02:06

C.: Was würdest du denn sagen/ Was würdest du sagen ist eure Kernkompetenz als Unternehmen oder als Organisation?

#02:18

A.: Unsere Kernkompetenz. Mh. Ich denke wirklich, so wie das Geschäft das aussagt, also die Belieferung mit Tiefkühlware. Also, Bio. Also wirklich die Kernkompetenz auf Bio. Das wir wissen was damit zu tun hat und die gleiche Kompetenz im Tiefkühlbereich. Und dort 'ne gewisse Marktkenntnis, die dann eben auch den Kunden hilft, dass man dort beratend tätig werden kann. Und das dann alles passt und die Truhe bestmöglich sortiert ist und nicht viel überflüssiges drin liegt, sondern dass worauf es ankommt. Ich denke das ist schon eine unserer Kernkompetenzen. #03.02

C.: Was würdest du dann sagen wer ist Ökofrost? #03.06

A.: Wer ist Ökofrost? (...) Ähm, hm. Wer? #03.16

C.: Ja. #03:18

A.: Kannst du das spezifizieren? Oder was die Frage bedeutet? #03:25

C.: Ja was/ Wie verstehst du das? Wer steht hinter diesem Wort Ökofrost? #03.32

A.: Ok. Hm. Naja, ein kleines Team mit Idealen und ähm Visionen, was wirklich hinter Bio absolut steht. Und das dann bestmöglich in dem Bereich in dem wir arbeiten. Also das hat sich halt so ergeben das es Tiefkühl ist. Dadurch das die/ der Geschäftsführer damals genau diese Firma gekauft oder übernommen hatte. Und also deshalb ist es eben mit dem Tiefkühl etwas glaub ich, nicht das sich entwickelt hat, weil alle die da arbeiten sagen Tiefkühl ist das wichtigste auf der Welt, aber dadurch dass es so existiert, will man da glaube ich das Beste draus machen. Und das mit dem Bio-Gedanken füllen, und ja bestmöglich, bei der Arbeit etwas zurückgeben, nach draußen und da ein bisschen was in der Gesellschaft bewegen. So gut es geht über Tiefkühlkost. #04.34

C.: Ähm. Wie ist es denn, hm, ihr arbeitet ja holokratisch. Sag ich jetzt einfach mal, korrigier' mich, wenn du das anders siehst. #04.46

A.: Wir geben uns jedenfalls Mühe holokratisch zu arbeiten. Ja \*lacht\* #04.50

C.: Mhm. Woher weißt du denn für dich was täglich für dich ansteht oder in der Woche oder auf's Jahr gesehen? Welche Aufgaben? #05:00

A.: Hm. Ähm. Also, manchmal hab' ich den Eindruck wir sind noch in der Findungsphase. Vor einem Jahr hätte das auch noch ein bisschen anders ausgesehen. Jetzt sind eben Themen wirklich wie Strategie hochgekommen, verstärkt. So, dass Quartalsberichte und Auswertungen da sind und wir uns wirklich ähm synchronisieren, was das Thema Strategie und Blickrichtung angeht und was priorisiert ist, wo's hingehen soll im nächsten Jahr, im nächsten Quartal. Das ist schon strukturierter geworden als früher. Früher hat ich den Eindruck es ist wirklich noch mehr auf Zuruf oder was so den Leuten einfiel oder wenn im Vertrieb dieses und jenes Produkt hochkam als Idee, weil zwei drei Kunden nachfragten, dann wurde es in die Produktentwicklung gegeben. Und dass das eher so ein, ja ein bisschen mehr Gewusel. Und manchmal machte wirklich jeder seins. Ich glaube das ist schon mal besser geworden. Und bei mir ist es aber eh/ also ich bin da ein bisschen außen vor was die Strategie angeht, weil ich nicht so einen großen Bereich habe. Bei mir ist es dann schon, vielleicht noch ein bisschen mehr selbstorganisiert oder selbstgesteuert. Und viel ist aber abhängig von anderen Abteilungen. Also wenn das Lager umgestellt wird, das hab' ja nicht ich entschieden. Ich kann nach der Entscheidung jetzt für meinen Bereich das bestmögliche daraus machen. Sodass ich halt zusehe das qualitätstechnisch alles passt mit dem Lager. Oder wenn Kundenreklamationen reinkommen, das plan ich ja auch nicht. Dann ist das/ dann sind das alles solche Sachen die reinfallen. Oder auch Produktentwicklungen, wenn die dann neue Produkte entwickeln wollen. Dann schau ich auf den Hersteller und das Spezifikationen und alles passt. Also es ist so ein bisschen oftmals Zuarbeit für andere Bereiche. Und ja alles andere fügt sich dann. Da schaut man dann was verbesserungswürdig vielleicht ist und naja. So ein bisschen wie so Klebstoff der überall ein bisschen was zusammenhält, so würde ich's eher verstehen, genau. #07:15

C.: Mhm. Wenn Schwierigkeiten aufkommen bei deiner Arbeit, was machst du dann? Wie gehst du dann vor? #07:22

A.: Mhm. (..) Es, ja, kommt auf das Ausmaß an. Oftmals, ähm, betrifft es ja dann nicht nur mich sondern auch andere Abteilungen. Da setz ich mich da mit denen zusammen. Oder wenn ein einzelner helfen kann, geh ich direkt auf den zu und wenn's höhere Ausmaße annimmt, dann setzen wir uns entweder als Gruppe zusammen oder wenn es sehr doch, irgendwie noch in 'ne Geschäftsführerrichtung geht, der da 'ne Entscheidung treffen müsste, weil's einfach vom, ich sag mal, legalen Weg so ist. Was wir hier drin machen ist ja schön und gut, aber außen gibt es ja auch ähm jemanden der haftet und manchmal ist das nötig, gerade im Bereich Qualitätssicherung, ist einfach der Geschäftsführer dann auch mit seinem letzten Wort, da noch dabei und muss für manches haften. Deshalb kommt es so auf die Themen an. Aber das kann von einer Mitarbeiterin aus der Produktentwicklung, bis hin zur Geschäftsführung reichen. #08:28

C.: Mhm. Warum arbeitest du bei Ökofrost? #8:30

A.: Mh. (.) Ich/ Also, warum ich immer noch bei Ökoforst arbeite. Ist eben glaube ich, dass ich da gut dahinter stehen kann was gemacht wird, dass ich ähm schätze, dass der/ was der Biobereich allgemein leistet. Wofür er steht. Und das Ökoforst da eben nicht nur 'ne Fassade stellt, sondern sich wirklich Gedanken macht. Und neben diesem ganzen Bio, was das Landwirtschaftliche angeht, eben auch in die menschliche Richtung geht. Das auch der Gemeinwohlbericht und alles nicht nur irgendwelches Papier ist, was dann geschaffen wird um nach außen besser zu wirken, sondern dass schon von Seiten der Geschäftsführung viel Mühe gegeben wird, denk ich, hier den Menschen einen vernünftigen Arbeitsplatz zu bieten, ihnen Freiräume zu geben und 'ne wirklich neue Wirtschaftsethik damit zu gründen. Wie gut das immer klappt ist 'ne andere Fragen. Aber das ist nicht bloß so ein Schein sondern ein echtes Bemühen und ein Andersdenken und es ist einfach 'ne gute Arbeitsatmosphäre meistens und das ist sehr angenehm. Deshalb kann ich mir wenig Besseres vorstellen und deshalb arbeite ich hier. #09:56

C.: Ich muss mal eben ganz kurz spicken, damit ich nichts vergesse. #10:00

A.: Das ist in Ordnung. Das würde ich auch so machen. #10:05

C.: \*lacht\* Genau. Wie trifft ihr denn Entscheidungen? Also es gibt wahrscheinlich Entscheidungen die nicht so groß sind und welche die vielleicht ein bisschen größer sind. Wenn du was hast wo du merkst da/ das ist jetzt 'ne größere Entscheidung. Wie geht ihr da vor? #10:24

A.: Hm. Das ist auch bei uns die große Frage. Wie treffen wir Entscheidungen? \*lacht\* Ja der Sinn sollte sein, dass bestimmte Leute für bestimmte Entscheidungen die Kompetenz haben und es/ oder beziehungsweise auch die Autorität das zu tun. Also/ jeder kann sich ähm Meinungen einholen und Blickwinkel. Das ist ja auch wichtig gerade bei größeren Entscheidungen und dann kann er darauf hin die aus seiner Sicht, da kann er darauf hin die bestmögliche Entscheidung bringen, und die Sachen priorisieren und so. Auch wenn Sachen gegeneinander sprechen, kann er sagen, ok das sehe ich aber als sinnvoller und ich entscheide das so. Ich hab' aber nach wie vor den Eindruck, dass wir alle oder die meisten von uns da nicht so freudig sind wenn's um größere Sachen geht. Dann hab' ich schon den Eindruck, dass sich vielleicht auch einfach viel Feedback geholt wird. Was vielleicht immer noch nicht schlecht ist, aber manche geben bestimmt die Entscheidung ganz gern ab. Hm ich glaube es wird manches in größeren Runden besprochen. Also, dass sich dann die Leadlinks der Kreise auch teilweise zusammensetzen und was entscheiden können. So genau kann ich's dir gar nicht sagen, weil es schon länger nicht mehr so statt fand. Vielleicht passiert's auch manchmal zwischen einzelnen Personen, dass zwei, also so wie mit dem Lager. Das manche die die Kompetenz dann haben, dann abwägen und das durchrechnen und dann

mit dem Geschäftsführer zu dem Schluss kommen, dass es die beste Entscheidung wäre. Also so ganz transparent ist es bis heute nicht. Zum Beispiel wer diese Entscheidung getroffen hat. War das Geschäftsführung oder war's Controlling? Mh. Es sind noch so Mischformen würde ich sagen. Es ist nicht ganz klar und ich glaube weil auch Entscheidungstreffen so was doch sehr persönliches ist. Der eine macht das lieber, als ein anderer. Und Verantwortung übernehmen macht auch der eine lieber als der Andere und große Entscheidungen, auch wenn Florian uns die Entscheidungsgewalt gibt, oder die Kompetenz zuspricht, so ist es vielleicht auch doch immer im Hinterkopf, dass es letztendlich seine Firma ist oder er dafür haftet was dann damit passiert und unsere Entscheidung eben Auswirkungen hat, die größer sind als das was wir absehen können. Ich glaube deshalb ist immer noch so eine gewisse Zurückhaltung da und mh wir haben es glaub ich alle ganz gern wenn Florian zumindest hinter dieser Entscheidung steht. Also, dass es mit ihm abgesprochen ist und er dort nicht groß entgegen geht. Weil dann halten die Leute sich auch manchmal ein bisschen zurück mit den Entscheidungen. Es wurde auch manches bestimmt beschlossen was Florian anders gesehen hätte. Aber das waren vielleicht dann auch eher kleinere Sachen. Also 'ne große Sache würde mir nicht einfallen, das ist eher Marketing oder so. Verschiedene ähm ich sag mal Druckdaten, also Entwürfe für irgendwas und auch wenn Florian den Entwurf nicht am schönsten findet, oder was andere gerne hätte, darf das Marketing in seinem Rahmen auch sagen, trotzdem kommt der Brokkoli-Spruch auf die Tiefkühlflasche, auch wenn Florian es vielleicht doof findet oder so. Also da sind schon Sachen möglich. Hm, nur wie sehr es wahrgenommen wird oder wie oft wir das in Anspruch nehmen, dieses Recht Entscheidungen zu treffen, das hängt dann so ein bisschen von uns ab. Und naja ist vielleicht ausbaufähig. #14:09

– Ende der offiziellen Fragen. –

**Transkript D: Interview mit Katharina Gerull am 11.12.2017.**

Interviewerin: Caroline Frumert (C)

Befragte: Katharina Gerull (K)

---

*Beginn des Interviews.*

C.: Genau, ich mache das immer so, dass ich vorab immer noch mal frage, was mach Ihr so als Unternehmen, damit der Leser und die Leserin wissen, so, worum geht's eigentlich. #00:13

K: Hm. #00:14

C: Also ich weiß auch nicht, ihr habt ja mehrere Unternehmen eigentlich, also Ökofrost, Bio/. Wie das dir //K: Da kommt der Tee// lieber ist, das als Ganzes/ #00:27

– Tee wird gereicht. –

C: Genau. /Also was macht Ihr so als Unternehmen oder als Unternehmensgruppe? #00:46

K: Also, ich red' jetzt mal über Ökofrost. Ökofrost ist ne GmbH. Seit ich weiß gar nicht. Also seit schon vielen Jahren. Angefangen als Gbr., aber das ist ja jetzt vielleicht nicht so wichtig. Ähm und das ist ein Großhandel für Natur/ für Bionatur-Tiefkühlkost. Also, genau. Mit Schwerpunkt auf Bio und Tiefkühl. Also das ist unsere Spezialisierung. Und das bedeutet, dass wir ähm/. Also Großhändler ist im Grunde gleichbedeutend mit Zwischenhändler. Also wir kaufen Ware vom Hersteller und äh lagern die und verteilen die dann eben entsprechend an die Kunden. Und zwar nicht an die Endkunden, an die Endverbraucher, sondern an die Läden, sind unsere Kunden. Ne? Also die Bioläden und Biosupermärkte, teilweise auch konventionelle Märkte, äh und auch andere Biogroßhändler. Also das ist unsre Kundengruppe, Kundenrange. Und zusätzlich haben wir noch zwei eigene Marken, das ist Biopolar und Biocool. Also das heißt, das sind keine Firmen, sondern das sind Marken, die wir entwickelt haben. Und ähm unter diesen Marken haben wir eben eigene Produkte, die wir entwickelt haben und die, äh, im Grunde genauso wie, ähm weiß ich nicht, was kennen Sie vielleicht, Racelli-Eis oder Demeter-Felderzeugnisse an Marken auf dem Markt sind, die man in der Tiefkühltruhe findet. Also da taucht Ökofrost als Name nicht auf. Aber eben die Marken liegen in der Tiefkühltruhe. Genau. Und ich weiß nicht ob die anderen Firmen oder die andere Firma so von Interesse ist, ich weiß jetzt gerade nicht den Fokus Ihrer Arbeit, von deiner Arbeit, ähm worauf du dich konzentrieren willst. #02:45

C: Eigentlich eher auf die Organisation als solche, gar nicht mal so, was euer Produkt an sich ist, sondern was euch als Organisation ausmacht, das wäre jetzt so mein Fokus. Genau. Also wie du magst, also. #2:59

K: Naja, ich kann ja mal kurz erzählen, vielleicht wird's noch mal/ spielt's ja noch eine Rolle, das kannst du dann gucken, wie sehr es tatsächlich ne Rolle spielt. Also ob du's mit rein nimmst, oder ob du's weg lässt. Ähm also, vor einigen Jahren hatte mein Mann die Idee, die Vision, ein Netzwerk zu gründen für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen, die sich gegenseitig unterstützen. Z.B., dass es für alle eine Buchhaltung gibt, dass sich nicht alle um Buchhaltung kümmern müssen, sondern dass es eine zentrale Stelle gibt, die das für alle macht, und sich die Leute auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Oder eine zentrale Marketingstelle oder ähm ein gemeinsamer Fuhrpark oder also je nachdem was alles gebraucht wird. Dass man sich auf seine Kernkompetenz konzentrieren kann und die Dinge, die noch so sein müssen, wie Werbung oder Buchhaltung, Abrechnungen und so, dass das jemand anders, ein anderer Experte für einen übernehmen kann. Und dass man sich so halt gut vernetzen kann und ähm unterstützen. Das war so eine Idee von ihm. Und wir haben vor zwei Jahren hatten wir zwischendurch noch ne andere Firma, ähm, gekauft die haben wir mittlerweile nicht mehr. Aber für die haben wir diese Netzwerkfirma gegründet. Die heißt SinnBiose Netzwerk-GmbH. Und ähm, die gibt es, die haben wir gegründet und die haben wir auch, die gibt es nach wie vor. Im Moment macht die nicht viel, außer dass wir eine Akademie gegründet haben. Einen Ort wo Seminare stattfinden können zum Thema, ähm, integrales Handeln und nachhaltiges Wirtschaften. Und diese SinnBiose Akademie ähm die findet/ also die Kurse finden hauptsächlich hier statt. Da gibt es Kurse zur integralen Theorie von Ken Wilber, oder ähm auch Dinge, die mehr so den Arbeitsalltag betreffen, also Soziokratie und Holokratie ähm. Dieses Jahr hatten wir einen *Mondo-Zen* Workshop, wir hatten/ der integrale Salon findet hier bei uns statt in den Räumen. Also so verschiedene Sachen, die wir anbieten mit dieser Akademie und das läuft dann eben auch über die Firma SinnBiose. Einige von unseren Mitarbeitern sind da angestellt, arbeiten, stellen aber ihre Dienstleistung für Ökofrost zur Verfügung. Also, das ist im Grunde alles auf'm Papier. Die Leute, die sitzen hier in den Räumen und arbeiten für Ökofrost und ab und zu mal für Dinge, die für SinnBiose relevant sind, das ist eigentlich für unser Miteinander und für wie wir miteinander arbeiten nicht so wichtig, also es kommt halt drauf an, wie du dich ausrichtest, ob das jetzt 'ne Rolle spielt oder nicht. #06:06

C: Und können da bei SinnBiose, wenn Ihr so Workshops gebt oder Seminare und Veranstaltungen habt auch externe Mitarbeiter kommen, oder sind das dann nur eure Mitarbeiter? #06:16

K: Ne, das sind, also die werden für extern auch angeboten. Das ist auch ein tieferer Sinn, von diesem ganzen SinnBiose Netzwerk, dass es für intern angeboten wird, aber auch für extern. Das hab' ich vergessen zu sagen. Bei der letzten Idee, also der ursprünglichen Idee, ist dass die Buchhaltung eben für die Firmen innerhalb der SinnBiose die ähm Buchhaltung

macht, aber auch extern das anbieten kann. Also das ist jetzt nicht so ein nicht ins ich geschlossener Kreis ist, der nur unter sich so bleibt, so inzestuös, sondern eben auch seine Dienstleistung nach außen anbieten kann, wenn noch Kapazität frei ist. So und ähm die Workshops die werden/, da kann jeder kommen, der interessiert ist. Die Mitarbeiter kriegen das kostenlos, die können einfach frei teilnehmen. Das ist sozusagen auch unser Angebot an die Mitarbeiter, für die innere Weiterentwicklung und die Firmenkultur sozusagen. #07:20

C: Und würdest du sagen, dass wenn ihr es an externe zur Verfügung stellt, soll das eher so im *B2B* Bereich sein, also dass ihr sagt, wir haben hier Partner, mit denen wir schon lange zusammenarbeiten. Wollt ihr eure Mitarbeiter schicken oder habt ihr das z.B. auf der Homepage, sodass auch Kunden und Kundinnen das sehen können? #07:41

K: Ne, das ist tatsächlich entkoppelt von Ökofrost eigentlich. Also wir haben nichts dagegen wenn unsere Kunden und Endverbraucher und so das interessant finden. Aber das ist wirklich `ne andere Schiene, also das richtet sich eigentlich/ das richtet sich an integral-interessierte Menschen. Und wenn das zufällig unsere Kunden sind, dann ist das schön, aber das ist jetzt nicht miteinander verwoben. Also das ist wirklich eine andere Ausrichtung als Ökofrost. Also das ist kein/ Es ist nicht auf die Biobranche konzentriert. Geht in eine andere Richtung. Wie sagt man, wenn es eine Schnittmenge gibt, dann ist das schön, aber muss nicht. #08:24

C: Ok. Was würdest du sagen, als Organisation, was sind eure Kernkompetenzen? #08:31

KG: Ähm, als Beispiel jetzt mal, also/ #08:36

C: Oder einfach aus'm Bauch raus, was würdest du sagen, das könnt ihr besonders gut, da hebt ihr euch von anderen ab, oder? #08:44

K: Na, meinst du jetzt kulturell oder so // C: Was dir in den Sinn kommt//. Weil du so meinstest unsere Produkte interessieren dich nicht so. Deshalb dachte ich jetzt auch, dass die Expertise jetzt vielleicht gerade nicht besonders interessiert, sondern eher das wie wir miteinander umgehen, ob du das eher meinst, bin etwas durcheinander. #09:03

C: Also wenn du sagst, eure Expertise ist besonders hervorstechend, dann das auf jeden Fall auch. #09:09

K: Na, ähm. Also ich denke, was den beruflichen Part betrifft, ähm, sind wir halt spezialisiert und dadurch sind wir halt ganz besonders gute Berater, also unser Verkäufer z.B. können natürlich die Kunden besser beraten, als jetzt ein Großhandel, der jetzt die komplette *Range* hat und ähm alle Produkte, die es im Supermarkt gibt sozusagen im Blick haben

muss. Wobei das natürlich auch normalerweise bei einer ganz großen *Range* dann auch Leute gibt, die nur für Tiefkühl zuständig sind. Aber wir sind eben seit über 20 Jahren im Bio-Tiefkühl-Geschäft und dadurch sind wir halt einfach, ja Experten auf dem Gebiet. Also das ist natürlich etwas das uns auszeichnet. Und ähm wir achten darauf, dass wir einen guten Service zur Verfügung stellen. Da sind wir natürlich auch ein bisschen darauf angewiesen, dass die äh Lagerarbeiter und Spediteure dann eben auch mitziehen. Wenn die äh Fehler machen, dann ist mit dem Service natürlich auch nicht so einfach, aber wir geben uns alle Mühe, dass das gut läuft und versuchen immer sehr freundlich und entgegenkommend zu sein und ne' einfache Reklamationsabwicklung zu machen. Also so gut es uns möglich ist. Wir geben uns große Mühe partnerschaftlich mit den Menschen umzugehen. Also eben niemandem irgendwelche Preise aufzudrücken, die für ihn ne' zu große Belastung darstellen z.B. Sondern eben immer gucken, dass alle genug haben, um weiter/ gut weitermachen zu können, so denn auch unser Gegenüber dazu bereit ist. Also wenn wir mit irgendwelchen Geschäftspartnern zu tun haben, die nur auf den eigenen Vorteil bedacht sind, dann ist das natürlich schwierig. Dann müssen wir eben auch ein bisschen gucken, wo wir bleiben. Aber wir versuchen eigentlich immer eher sone Win-Win-Situation herzustellen, als eine Gegeneinander-Situation. So das sind so unsere ähm, ja, so auch so unsere Philosophie, was uns wichtig ist. Und wodurch wir uns, denke ich, auszeichnen. Und so miteinander versuchen wir auch ähm sehr unsere Werte. Also wir haben ein eigenes Leitbild aufgestellt vor einigen Jahren, was wir auch versuchen sehr lebendig zu halten. Und ähm uns darauf zu konzentrieren immer im Sinne dieses Leitbilds auch zu handeln und das im Hinterkopf zu haben und das immer wieder auszubalancieren, dass das keiner der Aspekte, die da drin stehen, vernachlässigt wird. Und ähm versuchen, (.) ja, versuchen eine gute Firmenkultur hinzukriegen und das zu nem' bestimmten Maß würd ich sagen, ist sie schon sehr sehr gut, und ähm ist sie vielleicht sogar außergewöhnlich gut. Und natürlich gibt es immer Bereiche, wo wir noch nachbessern können und wo's auch Unzufriedenheiten gibt und wo wir nochmal genauer hineingucken können. Oder wo wo dann irgendwelche Missverständnisse nicht wieder richtig ausgebügelt worden sind oder so, wie das immer so ist. Aber ich glaube, dass wir auf nem ganz guten Weg sind da, da auch intern ein wirklich gutes Klima zu haben. #12:32

C: Und was würdest du sagen, was macht sie besonders gut, die Firmenkultur bei euch? #12:39

K: \*seufzt\* Na, wir versuchen, sehr individuell auf die Mitarbeiter einzugehen. Also, dass im Grunde jeder, das machen kann, was er besonders gern macht und besonders gut macht. Unabhängig auch von der Ausbildung. Also dass die Ausbildung natürlich ähm ein wichtiger *Background* ist, und wenn jemand jetzt was ganz anderes machen würde, wo die Ausbildung gar keine Rolle spielt, dann würde sich das halt vielleicht auch ein bisschen finanziell niederschlagen. Aber grundsätzlich versuchen wir schon immer zu gucken, dass alle genau da arbeiten, wo sie auch wirklich n' guten Platz haben. Also Leute haben bei uns schon komplett die Arbeitsbereiche gewechselt, also von 'ner/ vom Empfang in den Vertrieb zum Beispiel, obwohl da gar nicht unbedingt 'ne Vertriebsausbildung im Hintergrund stand. Aber, aber einfach die Fähigkeiten,

die wir da gebraucht haben. Oder ähm Leute, die jetzt in der Buchhaltung sitzen, haben in anderen Bereichen, in anderen Kreisen, wie wir das nennen, Aufgaben übernommen, weil sie einfach Lust darauf hatten. Also dass es sozusagen immer sehr gut passt. Und dass die Leute auch die Möglichkeit haben in Teilzeit zu arbeiten. Also auch auch die Führungskräfte, die bei uns arbeiten, arbeiten teilweise nur halbtags oder äh mit reduzierten Stunden \*seufzt\*. Genau also das Individuelle, das können wir glaub ich ganz gut. Das wissen die Mitarbeiter auch zu schätzen. Also das ist sehr ähm ausgeprägt. Ja und gleichzeitig aber auch dann ne' Fairness hinzukriegen. Das ist auch gar nicht so einfach, zu gucken, dass alle vergleichbar bezahlt sind. Das haben wir versucht durch unser Gehaltsmodell abzubilden. Da sind die Mitarbeiter auch einigermaßen zufrieden mit. Dass es sich gerecht anfühlt, und dann eben auch auf der anderen Seite aber wieder auch individuelle Lösungen zu finden. So ist es beides. Gerecht aber auch individuell. #14:50

C: Und wie entscheidet Ihr das? Also. Ihr habt ne: Holakratie, ne? #14:56

K: Jein, also ja. Wir arbeiten/ wir orientieren uns sehr eng an der Holakratie. Wir haben keinen Vertrag oder irgendwas unterschrieben. Deswegen ähm kann ich das immer nur so beantworten: Wir arbeiten selbstorganisiert in Anlehnung an die Holakratie, ähm orientieren uns aber in erster Linie an ihr, ja. Genau. #15:17

C: Und das heißt, wenn's das so vielleicht auch mal Indifferenzen, was Gehalt angeht oder so, macht Ihr das dann in der Gruppe oder macht ihr das immer mit den Personen, die es betrifft, oder wie entscheidet ihr sowas? #15:33

K: Also, Gehalt ist jetzt nochmal ein spezielles Thema. Aber in einer Holakratie, also mhm vielleicht führt das jetzt etwas zu weit, wenn ich die gesamte Holakratie erkläre. Aber grundsätzlich ist es so, dass jeder einer oder mehrere Rollen hat. Also, hm, die Holakratie ist so aufgebaut, dass es keine Abteilungen gibt wie früher, sondern Kreise, die einen bestimmten Sinn und Zweck haben. Also das kann halt Buchhaltung sein, gut dann wäre das früher die Abteilung Buchhaltung gewesen, dann ist es jetzt der Kreis Buchhaltung. Wobei der bei uns eben noch ein paar andere Sachen umfasst und ähm darin gibt es dann aber/ Also zwei Frauen arbeiten in der Buchhaltung im Moment, ähm, plus jetzt gerade neu noch mein Mann, der allerdings nicht der Chef von der Buchhaltung ist, sondern einfach nur eine Rolle in der Buchhaltung hat. Das heißt einer der beiden Frauen ist sozusagen die Führungskraft der Buchhaltung und ist jetzt dadurch auch die Führungskraft meines Mannes. Ähm das ist irgendwie, das funktioniert so nur in der Holakratie, weil ähm normalerweise, ist jemand wenn er Chef ist, dann ist er Chef und nicht plötzliche irgendwas anderes. Aber hier geht das total einfach. Also genau, die haben dann eben auch unterschiedliche Rollen, eben nicht nur in der Buchhaltung sondern auch in anderen Rollen. In anderen Kreisen meinte ich jetzt. Und wenn in einer Rolle irgendwo anfängt es zu knirschen, also wenn es ähm wenn die von anderen nicht bekommt, was sie braucht, um gut arbeiten zu können, dann entsteht eine Spannung. Also dann/ 'ne Spannung definieren wir immer ähm den Unterschied zwischen IST und SOLL. Muss jetzt nicht unbedingt 'ne Spannung im Sinne

von Konflikt sein, sondern einfach nur „Ich brauch was“, so um gut weiterarbeiten zu können. Und entweder wird das auf'm kurzen Weg geklärt. Also einfach Leute reden miteinander, wie in jeder anderen Firma auch. Und wenn das irgendwie nicht funktioniert und wenn das immer wieder auftaucht und einfach nicht so richtig läuft, dann gibt es bestimmte *Meeting*formen dafür, ähm wo solche Spannungen eingebracht und gelöst werden können. Also da gib es das operative Meeting, wo es im Grunde um die täglichen Arbeitsabläufe geht und wo dann geklärt wird, „ok was brauche ich in meiner Rolle so und so, um gut weiterarbeiten zu können“. Und dann gibt es bestimmte Möglichkeiten was dann eben/ wie das gelöst werden kann. Oder es gibt richtig *Strukturmeetings*, wo dann geguckt wird, ok vielleicht stimmt ja die Rollenverteilung nicht oder es braucht es eine neue Rolle für irgendwas. Oder vielleicht braucht eine Rolle 'ne bestimmte Zuständigkeit, damit das jetzt ein für allemal geklärt ist, dass das mit da rein gehört. Oder vielleicht brauchen wir 'ne Richtlinie, die was Bestimmtes jetzt endlich mal klärt, was bisher nicht so richtig klar war, solche Sachen. So und da genau. Dann werden solche Spannungen in solche *Meetings* getragen und dann sollte es so sein, dass hinterher keine Spannungen mehr da sind. Und wenn doch, dann muss eben wieder *gemeeted* werden. Und was jetzt die Frage zu dem Gehalt betrifft, das ist ja eben was, was eben nicht mehr so individuell verhandelt wird, also nicht mehr so wie früher. Jeder verhandelt so gut er kann und hat dann eben Glück, wenn er gut verhandelt und mehr Geld. Sondern, es soll schon vergleichbar sein, dass man eben sagen kann, wenn wir die Gehälter offenlegen, dann ist es so nachvollziehbar für alle, dass keiner sagt, so „boah, das ist aber, ich hab' aber genau die gleiche Ausbildung und krieg viel weniger“, sondern dass das dann eben auch ähm ersichtlich ist, dass das gleich behandelt wird. So gut wir können. Das ist ja auch manchmal nicht so einfach, ähm, aber wenn jetzt mit dem Modell selbst eine Unzufriedenheit entsteht, dann müsste man halt tatsächlich mit allen zusammen nochmal 'n Workshop machen und mit allen zusammen gucken. Das wäre dann nicht unbedingt 'n holokratisches Vorgehen. Sondern das wäre dann im Grunde n'klassischer Workshop, den wir dann einberufen würden, und wo wir dann sagen würden, da müssen wir jetzt mal grundsätzlich drauf gucken. Ähm, genau also das wäre ja im Grunde nicht unbedingt 'ne holokratische Struktur dann. #19:57

C: Und in diesen Meetings gibt's dann eine Moderationsfunktion //K: Mhm. // und wenn ja, wer ist das dann?

Also, es wird ja wahrscheinlich keiner von den Betroffenen sein, weil dann ist man ja irgendwie gleichzeitig Moderation und gleichzeitig doch betroffene Person. Wie handhabt ihr das? #20:16

K: Hm, also ja es gibt Moderatoren. Also die sollten dann so ein bisschen geschult sein. Ausgebildet ist vielleicht ein bisschen viel gesagt. Ähm. Es gehört schon ein bisschen Wissen dazu, wie die Moderation laufen muss. Allerdings ähm, kann man das relativ schnell lernen. Also das ist jetzt kein Hexenwerk, nichts was jetzt irgendwie 'ne große ausführliche Ausbildung braucht. Und deswegen ähm ist es auch so, dass eigentlich alle theoretisch mal Moderator sein könnten oder sollten, um es mal gemacht zu haben. Die meisten haben es bei uns tatsächlich auch schon mal gemacht. Manche halt noch nicht. Aber gut, das ist dann auch noch nicht so tragisch, müssen auch nicht unbedingt alle machen. Aber, ähm, es gibt

immer einen Moderator und wenn der selber 'ne Spannung hat, dann geht das. Also er kann durchaus beide Hüte aufhaben. Also: „ich bin jetzt/ jetzt sprech' ich als Moderator“, „jetzt sprech' ich als Spannungsinhaber“, das geht. Wenn es mal nicht geht, wenn es mal 'ne Spannung ist, die ein bisschen komplizierter ist, oder wo dann auch ein bisschen Emotionen mit 'ne Rolle spielen, dann kann der auch jemand anderen bitten diesen Part dann zu übernehmen. Weil eben nicht nur der eine normalerweise in dem Kreis die Ausbildung hat, sondern mehrere. Und dann findet sich schon jemand der das mal übernimmt. Oder zur Not machen wir das dann als Team: so „ja komm wir machen den Prozess mal so gut wie wir können“. Wir sind eben alle noch nicht die absoluten *Cracks*, es tauchen immer wieder Fragen auf, äh wo wir denken so „hm wie geh das jetzt holakratisch?“. So, ja, Entweder macht er's dann halt selber, moderiert sich selber oder er bittet jemanden.  
#22:06

C.: Ich würd' jetzt nochmal ganz kurz darauf spicken. Bevor ich sonst was vergesse. #22:12

K.: Mhm. Ich spicke auch mal kurz, weil ähm ich hatte ja noch 'ne Kollegin gefragt ob sie sich zur Verfügung stellt und das tut sie. \*spricht leise im Hintergrund am PC\* #22:21

– OT.: *Organisatorisches.* –

C.: Wie sieht denn dein äh expliziter Arbeitsalltag aus? Was machst du überhaupt und generell? #23:02

K.: \*lacht\* Ja ich hab' so, so verschiedene Aufgaben. Ich hab/ ich muss mal gucken, ob ich die alle zusammen kriege. Also ich hab' die Rolle ähm Assistenz der Geschäftsführung. Das bedeutet in meinem Fall, ist es ein bisschen anders als das so klassischer Weise definiert wird. Eigentlich, also da ich ja auch die Ehefrau bin. War ich eigentlich immer schon, auch bevor ich in der Firma gearbeitet habe, so die *Sparringpartnerin* und Gesprächspartnerin einfach über alles. Also ich wusste von Anfang an, ähm was so passiert in der Firma und kenne die Mitarbeiter mehr oder weniger gut. Ähm bin einfach auch diejenige die als erstes ins Vertrauen gezogen wird wenn irgendwelche Sachen passieren, die vielleicht jetzt noch nicht unbedingt sofort die Mitarbeiter wissen sollen. Normalerweise erfahren die Mitarbeiter irgendwann immer alles- also auch von uns. Auch, wir bemühen uns auch sehr um Transparenz. Aber es gibt ja auch manchmal Dinge, die ähm die nicht sofort erzählt werden aus verschieden Gründen und da ist es dann für meinen Mann sehr angenehm mich zu haben, um mit mir dann eben manche Sachen schon mal besprechen zu können. So das ist das eine. Und dann manchmal halt ich ihm dann natürlich auch den Rücken frei, so dass ich ihm dann auch Sachen abnehme. Ähm dann ähm, bin ich im Kreis Organisationseinwicklung. Da ähm ist eigentlich noch ein Kollege mit drin. Der ist aber im Moment relativ viel krank und ähm fällt gerade bis zum Frühjahr aus, das heiß die ähm die Rollen die da jetzt entweder meine sind oder für mich mit zu vertreten sind, sind Organisationsstruktur, das bedeutet alles was mit der Holakratie zusammenhängt. Also mit Coachen

und ähm, mal als Moderatorin oder auch als Schriftführerin mit in Meetings gehen, oder ähm gucken das die Rollen gut in dem Computersystem eingepflegt sind, was es dazu gibt, wo das alles abgebildet wird. Und so. Dann gibt's die Rolle Unternehmenskultur. Da achten wir darauf, dass es eben das wir auch mal so Schulungen machen zum Thema gewaltfreie Kommunikation oder so. Oder eben im Alltag gucken, wie ist jetzt die Situation mit dem Kunden und was könnte man da machen und dann eben auch immer so diese Kommunikationsskills mitdenken. Wie reden wir mit ihm jetzt sinnvollerweise so dass ähm das das jetzt auch nicht schief ankommt. Also so diese Reflektion.

Dann gibt es die Rolle GWÖ. Also nicht Gewalt/ #25:48

C.: Gemeinwohlökonomie. #25:51

K.: Gemeinwohlökonomie, danke. Genau. Dann die Bilanz. Die haben wir jetzt zweimal gemacht. Ich weiß nicht ob du das weißt. Ähm da sind wir auch auditiert. Und das ist auch 'ne Rolle von mir wenn das dann wieder soweit ist, dafür Sorge, dass die Bilanz erstellt wird und auditiert wird und so. Ähm dann ist eine Rolle Nachhaltigkeit. Die hat eigentlich mein Kollege aber im Moment vertrete ich ihn halt. Das ist etwas, was nicht ständig aktuell ist. Da muss man halt entweder irgendwelche Fragebögen mal ausfüllen, wenn die an uns herangetragen werden. Also zum Beispiel von irgendwelchen ähm Umweltverbänden, gibt's manchmal sowas. Oder ähm das ist auch die Rolle die sich darum kümmert, ob und wann und an wen wir äh spenden. Jetzt zum Beispiel zu Weihnachten oder so. Solche Sachen. Ähm. Genau. Und noch die Rolle Coaching. Die haben wir beide im Grunde für alle Mitarbeiter zur Verfügung stehen, wenn sie irgendwas brauchen. Also auf der beruflichen oder auch der persönlichen Schiene. Ähm eine Mitarbeiterin, die hatte jetzt etwas Probleme mit Burnout und die ist jetzt wiedergekommen und die wünscht sich jetzt zweimal in der Woche ein Gespräch, dass sie eben gut wieder reinkommt gut aufgefangen wird. Und das mach ich im Moment und solche Sachen. Genau. Also, das ist der Kreis Unternehmensentwicklung und dann gibt's noch ähm die Akademie. Die SinnBiöse-Akademie wo ich mich auch drum kümmere teilweise. Ähm dass die/ Also ich gebe manche Workshops. Einen alleine und ein paar mit meinem Mann zusammen. Und dann eben, genau kümmere ich mich darum, dass dann eben externe Seminaranleiter hierher kommen und dass das alles gut läuft. Ich mach das nicht alleine. Ich mach das mit der Kollegin vorne vom Empfang zusammen, die sich um ganz viel Organisatorisches kümmert. Aber gerade so ähm inhaltliche Gespräche und so, da kümmer ich mich drum. Ja. Ich glaube das war so im großen und ganzen so mein Arbeitsbereich. Achso und dann eben, gibt's auch immer mal wieder mal die ganzen Anfragen von den Studenten die kommen \*lacht dabei\*. Entweder einzelne, so wie jetzt du. Oder dann irgendwelche Unis die mal herkommen wollen und sich mal ein bisschen umgucken und die was erzählt bekommen wollen. Gerade letzte Woche habe ich zwei Vorträge gehalten vor Unistudenten die/ also ne/ Einen an Unistudenten und einen äh ans Forum Berufsbildung, wo eine Dozentin hergekommen ist mit ihrer Gruppe. Ja sowas. \*lacht\* #28:45

C.: Und woher weißt du dann was täglich, wöchentlich oder im Jahr gesehen deine Aufgaben sind? #28:53

K.: Also, ähm, ich hab' halt meine/Also die Rollen haben alle ihren eigenen *Purpose*, also das heißt ihren eigenen Sinn und Zweck. Ähm, dass ich im Grunde weiß was will diese Rolle, wozu ist diese Rolle da. Und wenn das nicht ausreicht als Orientierung, dann gibt es eben Zuständigkeiten die definiert werden und ähm entweder ich teil mir die ganzen *Todos* dann eben selber ein und setze Prioritäten und mir das schwer fällt, wenn ich merk, dass ich jetzt soviel auf dem Tisch habe, dass ich nicht mehr entscheiden kann, was jetzt Priorität hat, dann kann ich auch meinen *Leadlink* fragen. Also *Lead* von Führung *Link* von also Verlinkung. Ähm, das ist ein Begriff aus der Holakratie. Das ist im Grunde jemand der den nächst höheren Kreis mitrepräsentiert. Also der ist in meinem Kreis, und der ist aber auch im nächst höheren Kreis und hat im Grunde gewisse Führungsaufgaben, aber nicht unbedingt so sehr wie im klassischen Sinne. Also nicht so sehr das kontrollierende, und das ähm das gesagt wird was zu tun ist, sondern der könnte jetzt zum Beispiel sagen, welche meiner Aufgaben jetzt gerade Priorität hat. Ähm aber dann nicht mehr entscheiden wie ich es zu tun habe. Das ist dann wieder meine Verantwortung. Aber so nach dem Motto: Also das kann liegen bleiben, das muss dieses Jahr auf jeden Fall noch passieren. So was könnte der sagen, um mich zu unterstützen. Oder eben, wenn ich bestimmte Aufgaben zu lang liegen lasse, dann kommen irgendwelche Kollegen die sagen „Mensch, ich bräuchte das eigentlich ziemlich dringend, könntest du das schneller erledigen oder so“. Dass das dann in Form von 'ner Spannung vielleicht auftaucht. #30:47

C.: Und ihr seid ja jetzt doch schon einige Jahre erwachsen. #30:54

K.: Volljährig. #30:55

C.: Ich meine das gar nicht im Sinne von ihr werdet größer, sondern ihr wachst wahrscheinlich an euch selbst. Ähm was würdest du denn sagen? Nur damit ich's verstehe. Wart ihr von Anfang an, also du warst ja wahrscheinlich auch von Anfang an involviert, ne? Als ihr gesagt habt, wir machen jetzt ein Unternehmen. Weil das gibt's noch nicht so in dem äh in dieser Weise in der Biobranche ähm. Habt ihr schon immer ähm diese gewisse Kultur für euch gesehen, so da wollen wir mal hin oder hat es euch einfach später erst so irgendwie beeinflusst. Ah da gibt's noch das und das. Also wie hat sich das entwickelt? #31:41

K.: Also, ähm, der Ökogedanke war eigentlich von Anfang an relativ selbstverständlich. Also mein Mann und ich wir sind beide so ein bisschen so aufgewachsen. Also das war so ein bisschen klar für uns, dass wir uns damit sehr verbunden fühlen ähm und deswegen waren wir sehr froh als sich die Möglichkeit auftat auch ne ähm ne Ökofirma, ne Firma in der Biobranche ähm zu haben. Wobei es nicht meine Firma ist. Es ist/ streng genommen ist Florian Inhaber und Geschäftsführer und ich bin weder das eine noch das andere. Aber ich werde natürlich trotzdem oft in einem Atemzug mit ihm genannt oder gesehen, aber tatsächlich ist er da der alleinige Inhaber. Aber ähm ich hab's natürlich von Anfang an mitbegleitet. Es hat

sich 'ne ganze Menge geändert. Also in 96 hat er die Firma gekauft, da war sie ein Jahr alt. Also da hat er sie im Grunde wirklich in mit frühesten Kindesbeinen an aufgezogen mit 'nem Kompagnon damals noch zusammen und äh das war. Weiß jetzt gerade nicht. 15 Jahre oder so lief das dann so und 2011 – hab' ich jetzt richtig gerechnet? – Naja so ungefähr. Und 2011 ähm ändert sich dann irgendwas insofern, als das die beiden bemerkt haben, sie haben sich auseinanderentwickelt. Ähm, mein Mann hatte das Gefühl, dass er den doch eher dominanten Führungsstil von seinem Partner nicht mehr so mittragen kann wie bisher, also da hat sich einfach auch was in ihm verändert, von seiner inneren Haltung her. Und sie haben sich ein Coaching-Prozess geleistet. Mit einer externen Coachin, die ähm die sehr intensiv mit den beiden gearbeitet hat und später mit dem ganzen Unternehmen noch. Und in diesem Prozess haben die beiden dann entschieden sich zu trennen. Also der Kompagnon hat entschieden, dass er als Geschäftsführer aus der Firma rausgehen möchte. Und ähm mein Mann hat dann auch für sich erkannt, dass für ihn die Förderung von gesunden Wachstum im Grunde das ist was ihm am meisten am Herzen liegt. Also sowohl beruflich als auch sonst im Leben. Und dass er im Grunde sich da voll drauf ausrichten will und darauf folgten dann im Grunde solche Entscheidungen wie's dann weitergegangen ist. Also dieses gesunde Wachstum, diese gesunde Entwicklung. Also Wachstum nicht unbedingt im Sinne von immer größer werden, sondern im Sinne von Entwicklung gedacht. Ähm, hat ihm im Grunde dazu gebracht, darüber nachzudenken/ oder mit den Mitarbeitern dieses Gehaltsmodell zu entwickeln oder das Leitbild zu entwickeln, die Selbstorganisation einzuführen. Also diese ganzen Dinge zu machen, die dazu führen, dass Selbstentwicklung innere Entwicklung überhaupt erst möglich wird und dass es eben nicht zu sehr reglementiert und eingeschränkt und vorgeschrieben ist von der Firma, sondern dass es eben ganz viele Freiräume gibt. Also das kam so aus diesem inneren Prozess der damals so stattgefunden hat. Genau. Und ja, für manche war's genau richtig und willkommen und für manche war's eher so ein bisschen was kann ich denn dafür das er sich weiterentwickelt \*lacht\*. Ich denke das wurde sehr unterschiedlich auch wahrgenommen von den Mitarbeitern. Aber im Großen und Ganzen, glaub ich, doch eher positiv. Ja. #35:30

C.: Was würdest du denn sagen, wer ist Ökofrost? #35:34

K.: Wer ist Ökofrost \*seufzt\* und wenn ja wie viel? #35:39

C.: Richtig \*lacht\* #35:41

K.: Also zweites kann ich nicht so gut beantworten. Das ist immer schwer wie mans rechnet. \*lacht\* Nein, Quatsch. Könnt ich natürlich. Ähm, wer ist Ökofrost?

Also Ökofrost ist ein ähm eine Organisation in der Biobranche, die ähm für sich den Sinn und Zweck definiert hat, ähm gesundes Wachstum durch oder genau durch echte Lebensmittel zu fördern und zu unterstützen. Also das ist auch der Firmen-Purpose und im Grunde die (...) die Lebensmittel, die gesunden Lebensmittel, mh den Handel damit ähm als

Grundlage, als Lebensgrundlage zu nehmen um sich darauf auch weiterentwickeln zu können, miteinander. Also, weil wir finden es halt das aller wichtigste wie wir als Menschen uns weiterentwickeln und ähm ja was wir dazu lernen können und so. Und gar nicht unbedingt jetzt nur durch den Handel gutes Geld zu verdienen. Also das wäre uns eigentlich zu langweilig.

– Ende der offiziellen Fragen. –

**Transkript E: Interview mit Elena Tzara am 24.11.2017.**

Interviewerin: Caroline Frumert (C)

Befragte: Elena Tzara (E)

---

*Beginn des Interviews.*

C.: Genau. Wie sieht denn bei dir konkret die Arbeit für Premium aus? #00:16

E.: Also wie du ja sicherlich weißt bin ich halt ungebunden was Ort, Zeit Umfang und so weiter angeht auch äh/ angeht, auch was die Aufgaben angeht. Also wenn ich jetzt mal von hinten anfang mit den Aufgaben. Ich hab' meine Aufgabenfelder sehr gewandelt. Immer wieder, seit der Zeit die ich bei Premium bin. Ich glaub mittlerweile sind das dreieinhalb Jahre ungefähr, die ich bei Premium arbeite. Ähm, dass sich die Aufgaben so viel geändert haben, liegt aber sicherlich auch an mir, meiner Persönlichkeit. Also ich fange gerne neue Aufgaben an öder äh, ne. Ich hab' viel konzeptionelle Ideen. Fange gern sowas an, setze es um und wenn's dann ans Alltagsgeschäft geht, geb' ich es gerne wieder ab. Oder äh so hab' ich halt viel/ Also so wissenschaftliche Arbeiten. Die hab' ich einfach bekommen, hab' sie umsortiert, umstrukturiert, neu aufgebaut und an Anna-Lilja abgegeben. Oder so was wie lokale Einladungen. Hab' ich letztendlich die Idee gehabt, dass es total sinnvoll wäre, weil wir - ne, Uwe vor allem - aber mittlerweile schon andere so viel unterwegs sind. Mittlerweile irgendwie, weiß ich nicht, wie viele hunderte Workshops und Vorträge geben. Gleichzeitig immer wieder der Wunsch nach lokalerer Vernetzung laut geworden ist, also nicht nur *online*, sondern auch persönlich. Hab' ich gedacht, ok wenn wir schon so viel unterwegs sind, dann macht es natürlich total Sinn, dass wir das kombinieren. Das heißt seit ein paar Jahren machen wir jetzt lokale Einladungen. D.h. wenn jemand von uns äh vor Ort ist für nen Vortrag oder Workshop, dann kann lokal in dem Netzwerk eingeladen werden, für Leute die das interessiert damit hinzukommen. Das hab' ich solang auch aufgebaut ins Team etabliert, aber jetzt auch abgegeben wieder. Ähm von daher genau, wechsele ich meine Aufgabenfelder relativ viel. Äh, was ich schon sehr lange mache ist die Boardbetreuung, also unseren internen Kommunikationskanal und da steht jetzt eine große/ Also das hab' ich sozusagen mitbetreut die Umstrukturierung von der Mailingliste. Damals als ich dazu kam gab's eine Mailingliste. Diese Umstrukturierung zum Board und da steht jetzt ne größere/ ein größerer Umbau bevor und den mach ich auch. Und dann/ also im Moment gefällt es mir noch ganz gut, das Board auch so zu betreuen. Das mach ich auch noch weiter. Genau, soviel zum inhaltlichen. Ähm zum ändern. Also meine Arbeitszeit schwangt sehr. Also, das hängt auch/ zum Beispiel im Sommer mach ich wenig, weil ich da sehr viel unterwegs bin. Ähm, also auch so mit den anderen Sachen die ich so mache. Im Winter, Frühling, Herbst mach ich mehr. Ähm das schwangt aber wirklich sehr. Ich glaub durchschnittlich waren das ähm, (.) jetzt will ich nichts Falsches sagen, äh (.) ich glaub so (..) eigentlich wollt ich gerne so auf 60 Stunden im Monat kommen ungefähr, ähm oder noch ein bisschen mehr. Aber ich glaube ich war so bei 55 oder so, im letzten Jahr. In diesem Jahr weiß ich's noch nicht. Genau also (.) sehr

unterschiedlich. Ähm also gibt auch mal ein Monat in dem ich nicht arbeite und dann im nächsten doppelt so viel. Und so von wann, wie ich arbeite, ähm also ich arbeite zum Großteil auch von zu Hause aus. Ähm hab' da einen Arbeitsplatz, sozusagen mir eingerichtet. Arbeite manchmal auch von woanders, wenn da irgendein Termin ist oder so, aber hab' da/. Ähm mag das aber sehr gerne. So es gibt ja auch Leute die können *Homeoffice* gar nicht gut. Ne, die müssen das ja trennen. Aber für mich geht das alles ziemlich/ also ich genieß das auch so. Möchte aber gerne langfristig ähm ne Art *Premium-Office* haben, wo ich auch mit anderen Leuten aus Premium zusammenarbeite. Das wär mir wichtig so für näheren Kontakt und da bin ich jetzt schon länger dran. Also die Idee kam so vor eineinhalb Jahren oder so auf und da bin ich mit Uwe schon länger/ also, weil Hamburg die Gründungsstadt ist irgendwie und da ähm waren wir schon länger dran hier in Hamburg so 'ne Art *Flagship-Store* oder so was zu eröffnen. Wo es einmal die Möglichkeit gibt, aber eigentlich hauptsächlich einen Veranstaltungsort für Ausstellungen oder für auch Vorträge oder Workshops zum Thema alternative Wirtschaftssysteme. Oder eben auch ein regelmäßiger *Co-Workingspace*. Für gerne Leute die für Premium tätig sind aber gerne auch für andere Leute. So, dass man auch sich untereinander inspiriert und ähm ja sich austauschen kann auch mit anderen Unternehmen. Gerne halt welche die auch vielleicht in dem Bereich alternative Wirtschaftssysteme oder so tätig sind. Aber das ist nur mein Wunsch also. Und da sind wir so ein bisschen am gucken. Also Uwe guckt äh nach Räumlichkeiten die vielleicht möglich wären. Ich hab' das im/ guck so ein bisschen so nebenbei. hab' im Moment viele andere Aufgaben die gerade wichtiger sind. Aber für mich wär' das ein Wunsch, ein Traum von mir. Und das ist halt auch total spannend immer. Ne? Wenn es bei Premium Leute gib die sich was Bestimmtes wünschen dann wird immer geguckt ob es irgendwie möglich ist, das wahr werden zu lassen. Also genauso, ich weiß nicht ob du die neusten Diskussionen über dieses freiberuflich vs. angestellte mitbekommen hast. Auch da, es gab ein paar Leute im Kollektiv die gesagt haben, wir wären gerne langfristig zukünftig angestellt und nicht mehr freiberuflich und äh ja da versuchen wir jetzt gerade wie das möglich wäre. Genau. (...) Lange Antwort \*lacht\* #05:19

C.: Ja, das passt. Was würdest du sagen ist eine Kernkompetenz von Premium? #05:25

E.: Ich glaub genau das was ich als letztes gesagt habe. Also die ähm/ Und es wird gar nicht unbedingt, naja doch es wird schon kommuniziert. Aber ich glaube Leute müssen es erstmal erfahren. Also, dass wirklich gelebt wird, dass die Arbeit sich den Menschen anpasst. Also es nicht darum geht, ähm hier ist deine Arbeit du musst dich verbiegen oder irgendwie so. Sondern Menschen können in der Arbeit wirklich sie selber sein. Können sagen was ihnen passt, was ihnen nicht passt, was sie sich wünschen. Was sie wollen, was sie wollen, was sie nicht wollen. Es ist natürlich so, dass es auch wichtig ist, dass Leute verlässlich sind. Dass wenn ich jetzt sage, ich wechsle meine Aufgaben oft. Ist es natürlich so, äh wenn ich eine Aufgabe übernommen habe, also das ist aber auch mein eigener Anspruch, dass ich die gerne zu ende bekümmere, oder sie so an jemanden abgeben, dass ich den selber gut einarbeite. Also, dass ich keine offenen Baustellen oder Enden oder so liegen lasse, das schadet. Ähm, aber auch das passiert natürlich immer mal wieder. Aber ich glaube das passiert so oder so.

Also ob du Leute knechtest oder ob du Leuten Freiraum gibst. Manchmal passiert das, und dann muss man das oder muss das Unternehmen das irgendwie auch tragen. Aber an sich ist die Idee, dass, ähm, ja wenn wenn man Probleme hat, wenn man in einer Trennung steckt, oder in einem Umzug oder was auch immer, also, dass, dass, dass man wirklich sich die Arbeit so stricken kann ähm wie sie für einen selber am sinnvollsten ist. #06:45

C.: Ähm, wer würdest du sagen ist Premium? #06:50

E.: Wer ist Premium? #06:51

C.: Ja. #06:51

E.: (..) Also, also bezogen auf eine Person? #06:58

C.: Wie du das für dich so wahrnimmst und auch empfindest. #07:04

E.: Also ich würde sagen, ähm, Premium ist eigentlich 'ne Art (..) also irgendwas zwischen 'ner Realität und 'nem Traum oder 'nem Gedankenkonstrukt. Also hauptsächlich geht's glaube ich um diese Idee, dass das so möglich ist. Ich glaube das wäre für mich Premium. Und Premium selber lebt, seine Ideen ganz viel zum Großteil schon. Es gibt immer mal wieder Leute, oder Situation wo Leute das dann nicht richtig hinkriegen. Weil sie zum Beispiel durch die Premium-Arbeit die sie betreiben wie sie ist eher unter Druck gesetzt und gestresst werden, als dass sie sich freier fühlen. Oder weil Leute sich selbst ausbeuten, oder weil ähm in 'ner/ dann doch irgendwie ein Wirtschaftsdruck besteht, ähm. Das ist alles sehr abgeschwächt. Also wirklich, ich red hier auf 'nem sehr hohen Niveau glaub ich. Aber ähm ich würd' sagen für mich das richtige Premium ist eigentlich diese Überzeugung, dass es anders gehen kann. #08:01

C.: Ok. Das heißt/ #08:06

E.: Sorry. Ganz kurz noch, der Gedanke nochmal. Also das ist halt auch das was uns zusammenhält. Deswegen glaube ich, dass das sozusagen Premium ist. Ja. #08:15

C.: Du hast ja schon einiges über deine Affinität zu äh, ich mach gerne verschiedene Sachen und wechsle dann meine Aufgaben“ gesprochen. Aber woher weißt du was jetzt gerade ansteht? Also woher/ wie machst du das für dich zu wissen, diese Woche steht das an, diesen Monat möchte ich das erreicht haben und auf's Jahr gesehen ist das mein Ziel? #08:44

E.: Puh. Also ich hab' lange Aufgabenzettel. Ähm wo ich/ #08:50

C.: Also To do -Listen? #08:52

E.: Genau. To do- Listen wo: das muss ich machen, das muss ich machen, dass muss ich machen. Und ähm ich mach mir meistens/ Also das ist mein Plan. Mehr Plan als das mach ich mir auch nicht. Also auch nicht ich möcht' das in der Woche erreichen oder im Monat erreichen das mach ich eigentlich nicht. Liegt aber wirklich auch an mir, also das machen andere sicherlich anders. Ähm und was dran ist, das entscheidet meistens eigentlich die Dringlichkeit. Also meistens geht's als erstes um die Inbox- also Mail. Wenn ich die abgearbeitet habe, dann kann ich auf den To Do Zettel gucken und seh' ok steht als nächstes Etikettendruck zum Beispiel an. Das ist auch meine Aufgabe. Muss ich das bekümmern? Wenn nicht, kann ich gucken ähm gibt's was im Board, was ich mache? Also ich hab' zum Beispiel jetzt oder lange an 'ner Aufgabe gearbeitet diese Umstrukturierung vorzubereiten. Und die konnte ich halt immer nur dann angehen, wenn dann auch die Mailbox, also die Inbox leer war und ich andere Dinge abgearbeitet habe. Also ich sortier das nach Dringlichkeit. #09:52

C.: Mhm. Und von wem sind die Mails in der Inbox? #09:56

E.: Naja. Also ich hab' auch die Aufgabe der ersten Anlaufstelle, dass heißt das ist total *random*. Manchmal sind das Leute die das Postleitzahlssystem nicht verstehen und die dann mich Fragen fragen, die eigentlich Gebietsbetreuer erreichen sollte ähm. Da bin ich auch dran, dass wir das auch graphisch noch mal anders darstellen. Manchmal sind das Fragen zu Vorträgen und Workshop oder zu wissenschaftlichen Arbeiten auch. Die ich dann an Anna-Lilja weiterleite, weil die vielleicht nicht ganz bis nach unten *gescrollt* haben auf der Webseite. Also bei Kontakt steh ich halt ganz oben, das heißt ähm, da/ ja vielfältig was darein kommt. Oder Frage/ Im Moment leider krieg ich viele Emails die Landkarte geht nicht. Das wissen wir. Aber. Da arbeiten wir dran. Dann schreiben wir halt nett zurück. Ja, ganz unterschiedlich. #10:43

– Kontrolle des Aufnahmeegerätes –

E.: Ei ja was ich natürlich vergessen hab. Eigentlich noch fast na der Großteil bei mir weiß ich nicht. Also bei mir sind das so 50-50 die Emails aus dem Orga-Team. Kommunikation unter uns im Team landet natürlich auch in meiner Inbox. #11:14

C.: Ähm (...) sagen wir jetzt mal zum Beispiel Etikettendruck ist jetzt alles soweit vorbereitet, ist in die Druckerei gegangen. Gibt es irgendwie einen Mechanismus oder gibt es eine Person oder ähm irgendwie was wo du sagen kannst, „so, ich kann meinen Haken hinter setzten: ist in der Mache, wird erledigt, von der Druckerei als nächstes“, oder machst du das nur für dich? #11:42

E.: Was mach ich nur für mich? Das abhaken? #11:46

C.: Genau das abhaken. Oder gibst du' s dann auch ans Team weiter, an alle KollektivistInnen, so wird jetzt als nächsten Druck. Dass die Bescheid wissen, „achja cool läuft“, oder wie machst du das? #11:55

E.: Wunderbares Beispiel, weil das gerade läuft. Also es ist so. Das hab' ich auch umgebaut als ich den Job angenommen habe, des Etikettendrucks. Dass ich gesagt habe, ich möchte gerne, dass wir die Motive die wir hier drucken, dem Kollektiv letztendlich zur Auswahl stellen, das heißt also ich bekommen die ganzen Einsendungen was die Kunst angeht, such dann vier Etiketten aus pro Quartal meistens. Stell die ins *Board* und wenn da kein äh Veto oder Einwände gegen kommen, dann lass ich den drucken. Ähm meistens geht es, aber manchmal entwickeln sich da auch Diskussionen das ist unterschiedlich. Ähm dann hab' ich jetzt gerade vor kurzem den Druckauftrag losgeschickt, heißt noch nicht das das alles fertig ist. Dann schreib ich in meinen Kalender irgendwie zwei Wochen später checken ob die Etiketten auch angekommen sind in der Abfüllanlage. Dann wenn ich das Go hab' ja sind angekommen/ achso und meistens schreib ich dann unter den unter die Auswahl der Etiketten schreib ich dann Druckauftrag ist raus. Das heißt dann für das Kollektiv, die wissen dann „ok, es läuft jetzt“ irgendwann in ein paar Monaten oder demnächst ist es dann auf den Flaschen. Ähm, genau. Und ich selber guck dann noch ob die angekommen sind. Weil manchmal ist es da ein wenig chaotisch da bei dem Druck. Wenn die wirklich angekommen sind, dann weiß ich auch, dass Katja in der Buchhaltung die Rechnung bekommen hat, sie bezahlt dann die Rechnung an die Druckerei und dann weiß ich das das läuft. Das ist aber jetzt so, also mit sozusagen Druckauftrag ist raus unter der Auswahl der Etiketten weiß das Kollektiv ok eigentlich die/ der Job ist sozusagen abgeschlossen. Für mich geht's noch ein bisschen weiter, aber/ #13:22

C.: Ok. Aber du hast jetzt gesagt zum Beispiel du triffst jetzt 'ne Vorauswahl und dann geht es an alle KollektivistInnen. Ähm das heißt es gibt natürlich auch kleinere Entscheidungen, die in deinem Alltag anfallen und ähm wie entscheidest du das ist jetzt eine Sache die werde ich jetzt selber entscheiden oder die wird so groß die geb' ich dann ins Kollektiv? #13:46

E.: Ähm, wir haben ja in der letzten Zeit viel von dieser Entscheidungsstruktur auch überhaupt mal verschriftlicht. Das war vieles das lief, erstmals so. Wir haben uns da erstmal gar nicht unbedingt so selbst reflektiert. Ähm was wir verschriftlicht hatten oder was ich auch verschriftlicht hatte in so einer Präsentation, die ich auch bei Vorträgen nutze, ist das eine Einzelentscheidung ähm dann keine Einzelentscheidung mehr ist, wenn ich das Gefühl habe, dass auch andere zum Beispiel das äh/ da was gegen hätten. Oder äh, dass halt meine Entscheidung stark andere Leute beeinflusst. Wobei bei dieser Etikettenkunst ist es nicht so, weil wir haben mal das Credo gehabt wir wollen über Kunst nicht maßregeln. Das heißt wir versuchen, so lange es keine Werbung ist, solange es nicht gegen unsere Grundsätze verstößt, versuchen wir alle

Einsendungen zu drucken die wir bekommen. Und das einzige was ich mache ist zu entscheiden wann ich die drucke. Und deswegen denke ich das ist 'ne Entscheidung die werden irgendwann auf die Etiketten kommen. Ich schieb das halt nur so nach, ne? Das es ein bisschen anders ist zum Monat davor, nicht das von einem Künstler mehrere Etikettenmotive in einem Quartal gedruckt werden. Also, solche Entscheidungen treff ich. Aber ich denke das ist total ok, das ich die alleine treffe. Denn die Sachen werden gedruckt, die kommen irgendwann drauf und wenn/ Also zum Beispiel es gibt auch wünsche die aus dem Kollektiv die mir da entgegengetragen werden. Also „hier das ist ein Motiv. Das wär toll wenn das möglichst schnell auch gedruckt wird“. Und dann versuch ich natürlich diesen Wünschen auch zu entsprechen. Und wenn nicht, dann erkläre ich wieso es nicht geht. Also ähm das ist eher so ein, ja wo ich das Gefühl hab' wo alle mit einverstanden sind.  
#15:14

C.: Ok. Wenn du mal irgendwelche Schwierigkeiten hast. Wenn würdest du als erstes konsultieren? #15:23

E.: Na die Person die es am ehesten betrifft. Also ähm jetzt im Bezug auf ähm, ja sowas wie Probleme mit der Druckerei oder irgendwie so, dann würde ich dann Katja fragen. Weil die halt mit denen die ganze Abrechnung macht. #15:38

C.: Buchhaltung? #15:39

E.: Buchhaltung genau. Wenn ich Probleme in bestimmten Gebieten habe, ähm, oder ähm zum Beispiel ich über die erste Anlaufstelle angeschrieben werde mit einem Problem in einem Gebiet. Dann leite ich das an den Gebietsbetreuer weiter. Wenn ich äh Fragen, also zum Beispiel in der *Collmex*-Handhabe, also unserer Buchhaltungssoftware, ähm da fehlt gerade ein Leitfaden wie wir das handhaben. Wenn ich da fragen zu habe, schreibe ich an Anne weil ich weiß das es ihr Job ist diesen Leitfaden zu machen. Und wenn ich ähm jetzt zum Beispiel hat ich hier einen Laden besucht in Hamburg und da gab's auch Fragen zu Liefergeschichten und so weiter und auch so allgemeinere Sachen. Also zum Beispiel Biozucker in der Cola benutzen, da frage ich dann Uwe. Einmal weil er Gebietsbetreuer ist für Postleitzahl zwei und weil er ähm Produktverantwortlicher ist für die Cola. Also es kommt halt sehr auf die auf die Person an mit der das mal zu tun hat. Und wenn das ganz allgemeine Probleme oder Fragen sind, zum Beispiel, ähm war es so dass es mit den Etiketten, da wollten wir gerne das die durchmischt werden. Weil vorher war's so, wir haben vier gedruckt und die haben aber dann/ dann ging eine ganze Palette mit einem Motiv raus und nicht alle Motive auf allen Flaschen. Und da wusste ich nicht wie ich das lösen soll und hab' das halt im Kollektiv, im Board gefragt. Und dann kam einer mit der wunderbaren Idee, dass ich halt nur die Druckerei anschreiben muss, dass sie/ Weil es ist schwierig wenn's gedruckt ist, dann die Etiketten zu sor/ zu mischen. Das ist total halt schwierig. Das sie sozusagen schon gemischt drucken. Dass ich sie fragen soll wie viele Motive, wie groß die Bögen sind, wie viele Motive wir da drauf tun und so. Und da hat dann einer aus dem Kollektiv die gute Idee gehabt wie wir das umstellen können den Prozess. Also unterschiedlich. #17:15

C.: Wie muss ich mir jetzt, also abgesehen/ es gibt ja ein Orga-Team und Gebietsvertretungen/ #17:24

E.: -Betreuung. #17:25

C.: Betreuung. Wie muss ich mir ansonsten eure Struktur vorstellen. Also du hast jetzt zum Beispiel Etikettendruck. Aber ich kann mir vorstellen, es gibt noch mehr Teilgebiete. Gibt es dann immer eine feste Person, oder ist das/ der Rest als Aufgabe aufgeteilt. Wie sieht das aus? #17:43

E.: Also es gibt/. Alle Gebietsbetreuer sind auch im Orgateam. Ähm das sind wirklich Leute die regelmäßig für Premium tätig sind. Und bis auf mich und Anna-Lilja (..) hat glaub ich keiner/ haben alle 'ne Gebietsbetreuung im Orgateam. Ähm irgendwie eine. Ähm ansonsten so, es gibt die Sprecher noch, die sind sehr sehr wichtig, ähm also jemand wie Miguel hier in Hamburg, die ähm ja die eben lokal für Premium unterwegs sind. Mhm und dann würde ich sagen, Leute die dann für Premium tätig sind, das sind eher mh Aufgaben. Also (..) die sind nicht im Orgateam weil sie nicht unbedingt/ weil die Aufgabe nicht unbedingt erfordert, dass sie regelmäßig mehrere Jahre dabei sind. Also zum Beispiel jemand wie Patrick. Der hat mal als Aufgabe in unserer Buchhaltung Steuersachen umgestellt, oder jemand wie Markus, der hat jetzt komplett neue Photos von Premium gemacht. Also das sind dann immer Leute die schon so ein Jahr oder eine längere Zeit tätig sind, aber die jetzt 'ne Aufgabe übernehmen, die irgendwie abgeschlossen ist. Wenn jemand 'ne Aufgabe übernimmt die kein/ die nicht abgeschlossen ist, dann kommt er eigentlich automatisch ins Orgateam. Also so wie Anna-Lilja zum Beispiel. Die hat von mir die Aufgabe der wissenschaftlichen Arbeiten übernommen, das ist keine abgeschlossene Aufgabe und dadurch ist sie sozusagen automatisch ins Orgateam gekommen. #19:24

C.: Ok. Also das heißt euer Orgateam ist ja recht groß und ihr habt wahrscheinlich //E.: Naja, zwölf?!// Hört sich jedenfalls // E: Zehn, zwölf glaub ich. // je nachdem wie viel Gebietsvertretungen ihr habt. Aber gut nach Postleitzahl kann's dann ja/ #19:38

E.: Ne, wir haben nicht für jede Postleitzahl einen. Wir haben so Regionen. Ich glaub wir sind. Oh, ich müsste es eigentlich wissen. Ich glaube zehn oder zwölf Leute in der Orga. #19:48

C.: Ok. Dann geht's ja noch. Ähm trifft ihr euch auch manchmal? Alle zusammen? #19:53

E.: Also wir haben ja einmal im Jahr sozusagen das große Offline-treffen. Da sind alle im Kollektiv eingeladen. Da sehen wir uns natürlich auch. Und darüber hinaus, haben wir meistens in der Orga so ein Treffen, nur eben mit Orgateam. Also

das hatten wir gerade vor kurzem hier in Hamburg. #20:08

C.: Du bist ja schon lange dabei. Warum bist du immer noch bei Premium? #20:13

E.: Ähm. Also einmal bin ich total überzeugt davon was wir machen. Also ich finde, dass/ Also ich hab' lange nach 'nem Job gesucht in dem ich irgendwie so Sinn gesehen habe. Und eins meiner größten Bauchschmerzen war immer das Wirtschaftssystem. Weil ich hatte immer das Gefühl, dass das extrem viel Leid und extrem viel weitere Probleme in unserer Wirtschaft überhaupt erst entstehen lässt. Und gleichzeitig wusste ich nicht nie, also wie kämpft man gegen unser Wirtschaftssystem an. Also das ist so ein bisschen/ Damals hatte ich halt noch so das Gefühl, ok also ich glaube die Wirtschaft muss kollabieren, damit daraus was anderes entstehen kann. Aber das ist halt ein sehr brutaler Prozess. Also wenn das passiert dann stirbt die Hälfte der Bevölkerung erst mal. So. Also ich glaube schon, wenn das Wirtschaftssystem kollabiert ist das unschön. Und darum fand ich Premium total spannend, weil ich darin eine Option gesehen habe, wie sich unsere Welt wandeln kann, ohne den kompletten/ das komplette Chaos zu gehen. Und deswegen finde ich Premium so interessant, weil's halt was bietet wie wir eigentlich/ Ich glaube schon, dass wir Menschen unser Leben extrem umstellen müssen, aber wie erst mal die Wirtschaft irgendwie auch umgebaut werden kann ohne dass es komplett zusammenbricht.  
#21:29

– Ende der offiziellen Fragen. –

**Transkript F: Interview mit Uwe Lübbermann am 02.12.2017.**

Interviewerin: Caroline Frumert (C)

Befragter: Uwe Lübbermann (U)

---

*Vorgespräch.**Beginn des Interviews.*

C: Genau, also. Weil mich hat so ein bisschen interessiert, weil ihr habt ja schon eine sehr detaillierte Homepage und du hast mit der TU einige coole Videos aufgenommen, wo du viele einzelne einige Dinge besprichst, so wie Ihr das handhabt. Aber weil ich ja auch grade aus organisationstheoretischer Sicht verschiedene Unternehmen betrachte, wie die so aufgebaut sind, was die für Strukturen haben, würde mich ganz einfach interessieren: Wenn man mal Unvorhergesehenes kommt, was nicht jede Saison aufs Neue irgendwie so gemacht wird, wo also wie, wer ist derjenige oder diejenige, die erstmal feststellt, "oh guck mal, da gibt es einen Bedarf, da müsste sich jemand drum kümmern", und wie wird dann festgelegt, wer sich darum kümmert?

U: Also erstmal, die Homepage, die du erwähnt hast, die ist in Teilen schon Jahre alt. Wenn du von da Inhalte übernimmst, würde ich dich bitten mir nochmal vielleicht die fertige Arbeit zu schicken, dass ich da darauf guck, was aktuell ist und was nicht. Und dann die Videos sind auch schon zwei Jahre alt, die sind vielleicht ne Ecke detaillierter und auch aktueller aber die sind vielleicht auch nicht 100 pro aktuell. Für das ganz aktuelle, müsstest du mir die Arbeit nochmal schicken, damit ich da nochmal draufguck.

C: Ok. #02:21

U: Dann ist es so, dass wir verschiedene Abläufe haben. Je nachdem, um welches Thema es gerade geht. Es gibt, ähm, einerseits definierte Zuständigkeiten, die du online auch siehst, die sind aktuell, wenn du unter dem Begriff Kontakte klickst auf der Website, da sind die verschiedenen Leute eingetragen, die sich um die einzelnen Postleitzahl-Gebiete kümmern. Und dann auch um die Kundenstrukturen und die Abläufe in diesem PLZ-Gebiet. So, und wenn dann dort etwas Unvorhergesehenes auftritt, dann ist es deren Verantwortung, das erstmal zu lösen. Und es ist so, dass da regelmäßig unvorhergesehene Dinge auftreten, weil wir einfach mit Menschen zu tun haben, mit Strukturen, die im Wandel sind, mit 'ner Branche, die im Wandel ist, mit nem Wettbewerb, der sich bewegt und mit persönlichen Befindlichkeiten der Leute. Das heißt da ist dauernd so ein bisschen Wandel drin.

Wir haben kaum Abläufe, die immer gleich sind. Es gibt also so Dinge, sag ich mal, die wir uns gleich wünschen, aber richtig fest ist eigentlich nichts, weil es sich dauernd irgendwo was ändert und bewegt. #03:24

C: Ok. Also sprecht ihr euch da/ #03:29

U: Also was jetzt so die reine Logistik, Händlerstruktur, Kundenstruktur und sowas angeht, da gibts 'nen definierten Aufbau. Also ein Großhändler pro Region, der an Händler liefert, der wiederum in kleinen Mengen an Getränkehändler und Gastronomen liefert und das in Schwung zu halten ist von der Grundidee her überall gleich. Aber welche Probleme da auftreten und was zu tun ist, das ändert sich dauernd. Es gibt natürlich Dinge, die wiederkommen, wie z.B. der Gastronom beklagt sich, dass der Händler ihn nicht beliefert. Dann finden wir raus, der Händler beklagt sich, der Gastronom hat nicht bezahlt und deswegen liefert er nicht mehr. Das sind so Standard-Sachen. Oder der Händler sagt, "ich will Menge X haben" und der Gastronom sagt, "die Menge ist einfach zu groß". Das sind so Standard-Dinge. Aber, ähm, da ist im Prinzip regelmäßig sozusagen was Neues und es ist dann Aufgabe der Gebietsverantwortlichen sich darum zu kümmern. Äh meine Rolle ist es, äh die Gebietsverantwortlichen erstmal sozusagen anzulernen oder in den Job einzuführen. Entweder selbst oder indirekt über schon Leute, die schon länger dabei sind und bei komplexen Problemstellungen oder bei schwierigen Problemstellungen, wo es irgendwie nach Streit riecht zu vermitteln und 'ne gute Lösung zu finden. Das betrifft sozusagen den reinen Getränke Logistik-Teil. #04:43

C: Ja. #04:44

U: Da gibt's aber noch 'ne Reihe weiterer Teile, die wir organisieren müssen. Z.B. den regelmäßigen Druck der Etiketten mit neuen Kunstbildern. //C: Mhm.// Da gibt's auch definierte Abläufe, die dafür sorgen sollen, dass wir möglichst wenig Zeitdruck haben, indem wir z.B. die Etiketten immer drei Monate zu früh bestellen. Und ab da ist es aber auch nicht wirklich fixiert, weil wenn der Drucker ganz bewusst Zeit haben soll, dass dann zu drucken, wenn es ihm in seinen Ablauf passt und nicht dann, wenn wir die Bestellung auslösen. Das heißt auch da ist es nicht 100 % definiert, sondern nur so grob, wann ungefähr möchtest du drucken, wann brauchen wir ungefähr die Etiketten, können wir uns da irgendwie einig werden? #05:24

C: Aber habt ihr//U: Und/ Ja, sag erstmal weiter// Solche Sachen, also wenn du sagst so grobe Strukturen, die habt ihr dann aber schon irgendwie vermerkt, also für alle einsehbar. Weil dieses Zeitding, das kommt ja öfter bei euch vor, dass ihr auch allen euren Partnern genug Zeit lassen wollt, dann den Auftrag abzuarbeiten. Habt ihr dann irgendwie, was weiß ich, so ein Dokument wo dann eure naja, das ist schon auch irgendwie ne Form von Kultur einfach, sich Zeit lassen mit den Dingen, habt ihr das dann auch verschriftlicht? #06:04

U: Äh, viele Dinge sind verschriftlicht in sogenannten Leitfäden, die gelten aber alle als unverbindlich. Im Sinne von, du

kannst die nehmen, dich daran orientieren. Das hilft auch, weil das früher so gemacht wurde und seit Jahren so klappt. Aber die sind nicht verbindlich, weil sich ja an jeder Situation was geändert haben kann. Und so kann man das vielleicht umschreiben, die für die regelmäßigen Prozesse, die immer gleich sind, gibt es Leitfäden, die sind aber ausdrücklich nicht verbindlich, sondern gelten als Orientierung. #06:35

C: Ok. Und/ Aber was würdest du sagen, weil ihr habt jetzt z.B: die Gebietsvertretungen und dann habt ihr ja noch jemanden, der Buchhaltung macht. Und du machst ja son' ein bisschen auchn Koordination, Orga. Und wenn das immer noch aktuell ist, auch mal so schriftlichen Behördenkram mit Zoll und so weiter. Würdest du/ also ich weiß nicht ob du das für dich so intern jetzt benennst, aber was würdest du sagen, ist das dann wirklich eine Zuständigkeit? Weil man kann ja bei euch nicht von Abteilungen sprechen, weil ihr ja nicht so aufgebaut seid. Also geht's wirklich darum/ also ich gehe jetzt mal davon aus, Katja ist ja in der Buchhaltung glaube ich, dass sie ähm jetzt nicht/ Das ist eher was Konstantes, wo sie jetzt vielleicht nicht so oft die Aufgabe wechselt. Weil das ja auch mit viel Verantwortung, ähm, rein steuerlicher Natur verbunden ist. //U: Jap// Also würdest du sagen, das hat dann/ es ist eher, wenn man sich das jetzt als Modell vorstellen würde "Premium", ja? Dass es dann wirklich Zuständigkeiten sind, die aber vielleicht – es gibt ja bestimmt die in oder andere Aufgabe, die dann irgendwann abgeschlossen ist – dann eben wieder geschlossen wird und man kann 'ne neue Zuständigkeit für sich auswählen. Hab ich das richtig verstanden? #08:01

U: Ja das stimmt beides. //C: Ja, ok.// Genau das hast du richtig verstanden. Also wir haben bestimmte Dinge, die von Leuten freiwillig als Zuständigkeit angenommen werden. Das sind in der Regel Leute, die eine gewisse Beständigkeit in ihrem Arbeitsleben haben wollen. Das ist z.B. Katja, die will einen ähnlichen Job haben als Grundlage, den sie auch beherrscht und gerne macht und deswegen macht sie Buchhaltung. Die ist aber auch gleichzeitig hingegangen und hat ihre Kollegin Dörte in der Buchhaltung eingearbeitet, damit sie Katja vertreten kann, wenn sie mal in Urlaub oder krank ist oder irgendwas ist. Das heißt die Zuständigkeiten sind auch nicht in Stein gemeißelt. Sondern die können auch so ein bisschen variieren oder fluktuieren und Katja kann z.B. bestimmte Dinge an Patrick abgeben, wenn sie gesagt hat, sie will die Kundendatenbank gepflegt haben und das schafft die aber nicht neben dem normalen Job. Dann gibt sie das ab und informiert mich sozusagen per cc. Und ich muss dann nur schweigen und damit meine Zustimmung erklären. Und dann z.B. bei Elena ist es so, die will andauernd neue Aufgaben sich suchen, weil sie sich sonst langweilt. Deswegen macht sie das und erfindet auch neue Aufgaben, wo sie meinst, das wär ganz gut, wenn das jemand das macht. Und fragt dann entweder mich, im cc oder fragt im Forum, je nachdem was es ist. Und baut sie sich selber neue Aufgaben, schließt sie ab oder gibt sie ab und macht dann ne neue. Und wir haben eine Zeit lang diese Aufgaben auch dokumentiert, haben es aber irgendwann aufgegeben, weil es sich zu häufig geändert hat. #09:32

C: Ok. Mhm. Und was machst du jetzt außer jetzt z.B. eben dann so schon nochmal 'ne Koordinations- und

Moderationsfunktion. Also du machst ja auch echt viele Vorträge und dann auch mal so Behördenkram. Also würdest du sagen du guckst wo's brennt? Oder wie würdest du das definieren? Würdest du auch sagen du hast ganz konkrete Zuständigkeiten aber schaut natürlich von Monat zu Monat oder wie würdest du das beschreiben? #10:02

U: Ähm, das das ist 'ne gute Frage, weil sich das auch dauern wandelt. Also was wir jetzt besprechen ist im Moment so, das kann aber in nem Monat wieder anders aussehen. Und im Moment ist es so, dass ungefähr ein Drittel meiner Zeit für Verbreitungstätigkeiten gebraucht wird. Also Vorträge, Workshops, Medienarbeit, bei wissenschaftlichen Arbeiten mitwirken. Dann ist ungefähr ein Drittel ist reale Orga. Im Sinne von Logistik, Produktion, Bestände, Gesetze einhalten, solche Sachen. Und äh, ungefähr ein Drittel ist Moderation des Gesamten, das heißt einen groben Überblick behalten, das heißt wer macht ungefähr was, was müsste eigentlich gemacht werden, äh, welche Reihenfolge ungefähr sollten wir da haben, was können, was können wir uns nicht leisten. Solche Sachen. Und ich würd das so umschreiben, mit so ner Art Kümern ums Ganze und den Überblick behalten und vor allem das gesamte Netzwerk irgendwie auf Kurs halten. Weil das besteht ja aus Leuten, die sehr unterschiedlich sind, die sehr unterschiedliche Dinge tun und die auch an verschiedenen Orten sich befinden. Deswegen braucht man da mindestens eine Instanz, die da so den Überblick behält und darauf achtet, dass das Projekt auf Kurs bleibt. Und mit auf Kurs bleiben meine ich jetzt nicht nur rein operativ, sondern vor allem auch kulturell. D.h. wenn z.B. jetzt eine Gebietsverantwortliche mit 'nem Händler ein Problem hat und das versucht über Anweisungen an den Händler zu lösen, dann muss ich das sozusagen mitkriegen und da gegensteuern und sie daran erinnern, dass wir eigentlich keine Kultur mit Anweisungen haben wollen, sondern mit Kooperation und Miteinander und da sie wieder auf die Spur argumentieren. Oder andersrum. Wenn eine Person äh Fehler macht und dafür die Kosten selbst tragen will, dann muss ich drauf achten, dass die Person das dann halt nicht macht, weil es was Gemeinsames ist, was wir da betreiben, sodass wir das gemeinsam als soziales Unternehmen irgendwie tragen. Und das sozusagen, seh ich mittlerweile als die wichtigste Aufgabe. Die sind alle wichtig, aber das ist eine Aufgabe, die weitgehend mir zufällt, weil das irgendwie sonst keiner in dieser Intensität einfach äh macht. Weil man dafür auch ne bestimmte Grundhaltung braucht. Zwar formal die Fäden in der Hand zu haben, diese möglichst Macht aber nie benutzen zu wollen und weil das auch ne Frage von Erfahrung und Übung ist und ich bin jetzt seit 16 Jahren dabei sozusagen, ich hab's ja gegründet und das liegt mir anscheinend relativ gut und deswegen lassen die Leute mich das auch machen. Und dann solche Details, z.B. was du auch schon angesprochen hast, Sondermeldung machen oder, ähm, jetzt kommt bald wieder eine neue EU-Datenschutzrichtlinie. Dann bin ich derjenige, der sich das dann durchliest, und guckt, hat das irgendwelche Auswirkungen, was muss man da beachten? Oder eine steuerliche Regelung, die verlangt, dass wir ne Verfahrensdokumentation für Datenschutz haben. Das fällt mir dann auf und das muss ich mir dann irgendwie aneignen und gucken, was das heißt und daraus Empfehlungen draus ableiten und sowas. Also ich würd es als das Kümern ums Ganze bezeichnen. #13:04

C: Ok. Und ähm, ich weiß nicht ihr habt ja schon einige sehr starke Leitsätze, dass ihr z.B. ja eher gesund wachsen wollt

und dass ihr z.B. nicht jedem neuen Auftrag direkt hinterherspringt. Aber würdest du sagen, darüber hinaus habt ihr noch weitere strategische Ziele, die müssen ja nicht unbedingt mit Wachstum verbunden sein, die können ja auch mit "soviele Menschen wie möglich beeinflussen oder so" sein. Aber habt euch sowas auch wirklich mal festgesetzt, dass das für euch so ein Ziel ist, oder ist das schon quasi in der Kultur verankert, dass das schon die Botschaft ist. Weil du sagst ja auch öfter, es geht nicht um die Cola sondern um die Art und Weise wie ihr gemeinsam eben was schafft miteinander. #13:58

UL: Ich würds so formulieren, dass das verschiedene Perspektiven hat. Zum einen, ähm, die, also das Ziel des Ganzen, wie ichs formuliere hat sich über die Jahre gewandelt. Und mittlerweile würde ich sagen, die Gleichwürdigkeit von Menschen, ist das was ich damit verfolge. Und das ist das Oberziel, von dem aus du alles andere ableiten kannst. Und zu Anfang des Ganzen hab' ich das Ganze anders formuliert, da hab' ich gesagt, es geht darum Wirtschaft und Moral in Einklang zu bringen. Das war ein paar Jahre das Motto. Dann haben wir sechs Begriffe definiert, was wir damit eigentlich meinen: Geschichte, Kraft, Geschmack, Aufrichtigkeit, Konsequenz, Leben und haben uns daran entlang gehandelt. Und irgendwann hatten wir ein Business Statement, das lautete: "Premium will die Welt verbessern, indem wir ein menschliches und nachhaltiges Wirtschaftsmodell besser formulieren und tragfähig vorleben und verbreiten." Das ist viel zu lang, aber da steht ne Menge drin. Das haben wir aber ein paar Jahre lang genutzt als Richtschnur. Und irgendwann das auf's Betriebssystem aufgefächert auf der Webseite. Mittlerweile würde ich sagen, der Begriff der Gleichwürdigkeit von Menschen, der ist eigentlich ausreichend, von da aus kannst du dir alles andere ableiten. Und wenn du von 'nem Ziel sprichst, dann würde ich das so formulieren, dass die nirgends richtig aufgeschrieben sind, aber es gibt sie natürlich und ich würd das wie folgt darstellen: Das erste Ziel ist Gleichwürdigkeit von Menschen in der Wirtschaft herstellen und vor allem dauerhaft das Unternehmen damit betreiben. Das haben wir jetzt 16 Jahre lang geschafft. Also am 23. November war 16-jähriges. Das ist die Grundlage für alles Weitere. Dann zweites Ziel ist ein moderates Wachstum haben, was auch finanziell, personell und kulturell zu schaffen ist und was aber eigentlich sachlich eigentlich gar nicht nötig wär, weil das Unternehmen ist groß genug, es muss nicht wachsen. Rein sachlich. Aber es ist trotzdem gut, wenn das das tut, weil danach noch weitere Ziele folgen. Ich will nämlich als Drittes andere Unternehmen beeinflussen mit denen wir direkt zu tun haben, damit die lernen, dass es auch anders geht und dass die sich auch hoffentlich weiterentwickeln. Das gelingt auch sehr oft. Dann will ich viertens Unternehmen beeinflussen, mit denen wir nichts zu tun haben, aber die unser Konzept gut finden. Deswegen ist es auch (unv) schwierig daran (unv) Scheibe abschneiden. Und dann will ich fünftens als sone Art Berater in andere Unternehmen gehen und denen helfen sich weiter zu entwickeln auf der Basis der Erfahrung und der Überzeugung und Wirkung des Ganzen vorher sozusagen. Und das baut aufeinander auf. D.h. wenn's Premium nicht gäbe, sondern nur als Theorie existieren würde, dann könnte ich die ganzen nachfolgenden Ziele nicht verfolgen und deswegen ist die Hierarchie der Ziele oder die Wichtigkeit der Ziele in dieser Reihenfolge zu sortieren.

Das erste muss gegeben sein. Wenn das klappt, kann ich das zweite machen, wenn das klappt, kann ich das dritte machen und so weiter. #16:39

C: Und woran würdest du sagen misst Ihr dann euren Erfolg? #16:45

L: Also erstmal ist der Erfolg immer daran messbar, an der Abwesenheit von Dingen. Nämlich z.B. an der Abwesenheit von Streit und Rechtsstreit. Wir haben es ja in der ganzen Zeit geschafft nicht einen einzigen Rechtsstreit zu haben, obwohl wir jetzt 1700 Partner gesammelt haben. Und äh das ist dann glaube ich eine beeindruckende Zahl, die gar nichts mit Umsatz oder Ertrag zu tun hat. Sondern mit dem Beleg, dass man mit so vielen Leuten friedlich zusammenarbeiten kann. Dann ist die zweite Zahl, die man immer sozusagen, die herangezogen wird, die ich gar nicht so wichtig finde, ist die bewegte Flaschenzahl und das verstärkt bisschen den Blick darauf, dass es ja verschiedene Wachstumsebenen äh gibt sozusagen. Also ich könnte ja die gleiche Flaschenzahl mit mehr Leuten bewegen z.B.. Dann hätte ich mehr Leuten einen Arbeitsplatz ermöglicht, der viele Freiheit lässt und das den Leuten möglichst angenehm macht. Ich könnte auch mit den gleichen Leuten mehr Flaschen bewegen und hätte dann vielleicht weniger äh mehr Stress bei den Leuten verursacht, das wär also Negativwachstum, trotz des positiven Flaschenzahlwachstums. Da muss man halt von verschiedenen Seiten drauf gucken. Was auch von außen gerne herangezogen wird, ist die Zahl der Leute, die überwiegend davon leben. Das halt ich auch nicht unbedingt für einleuchtend, weil es gar nicht so ne gute Idee ist von einer Sache überwiegend zu leben oder voll, sondern im Gegenteil verschiedene Standbeine zu haben. Und dann letztlich sind das so Sachen wie Zahl der Vorträge, Relevanz auch der Vorträge, Medienberichte, Zahl der wissenschaftlichen Arbeiten, solche Sachen. Das sind aber alles Sekundärziele oder sekundäre Messgrößen. Das Wichtigste, was wir da schaffen müssen, ist mit den Partnern, die wir da haben, auf möglichst friedliche Art und Weise zusammenzuarbeiten und auch weiterhin Null Rechtsstreite so wirklich zu halten. #18:38

C: Cool. Ähm. Ich hab/ seh das ja auch immer ein bisschen so im übergeordneten Rahmen, weil die paar Unternehmen, die tatsächlich irgendwie alternativ wirtschaften, sind trotzdem ja immer sehr stark abhängig vom großen Ganzen. Also von juristischen Rahmenbedingungen, aber auch z.B. der gesellschaftlichen Einteilung in Markt und Staat und Ehrenamt z.B. wird so gut wie gar nicht geschätzt, sag ich mal. Aus deiner Perspektive, was würdest du sagen, oder wie würdest du sagen, wie ist deine Haltung dazu, dass in Deutschland eben äh 'ne Kapitalgesellschaft möglich ist oder eben Personengesellschaft, aber trotzdem, dass natürlich eben auch Grenzen hat das Ganze? Also Kollektiv an sich gibt ja es schonmal gar nicht. Wie stehst du dazu? #19:39

U: Genau. Da sind wir auch mitten im Widerspruch sozusagen. Wir leben in einem Rechtssystem, das eigentlich gar nicht vorsieht, dass du ein Unternehmen ohne Gewinnerzielungsabsicht betreiben kannst. Das Rechtssystem sieht nicht vor, dass es keinen gibt, der anderen Anweisungen gibt und das Rechtssystem sieht nicht vor, dass du ohne Wachstumsinteresse sozusagen das Unternehmen betreibst. Das ist alles nicht vorgesehen. Und ähm wir haben natürlich genauso wie alle

anderen Unternehmen müssen wir natürlich HGB und BGB beachten, müssen das Steuerrecht beachten und so weiter, also da sind wir mitten drin. Und das gehört zu den Rahmenbedingungen, die wir so erstmal nicht ändern können. Und darüber hinaus seh ich für uns noch die Pflicht, dass wir möglichst wenig Ehrenamt machen. Möglichst gar keins, weil wir ja beweisen wollen, dass man Wirtschaft besser machen kann.

Und wenn wir das Ganze mit ganz vielen ehrenamtlichen Helfern betreiben würden, könnte man uns nachsagen, dass das gar nicht Wirtschaft ist, sondern Sandkastenbereich und das ist gar nicht übertragbar und das ist alles Quatsch und das müssen wir uns das gar nicht näher angucken. Und deswegen müssen wir uns da, glaube ich, aus dem Grund uns an den Rahmenbedingungen orientieren, um 'ne Vergleichbarkeit herzustellen. Natürlich hätte ich gerne die Rahmenbedingungen anders, ich hätte gern ein Grundeinkommen, ich hätte gerne ein Rechtssystem das Kollektive überhaupt erstmal abbildet. Das ist ja gar nicht der Fall, das geht ja eigentlich gar nicht. Ich hätte gerne ein Rechtssystem, in dem man auch non-kommerzielle Unternehmen betreiben darf. Aber das ist alles im Moment nicht der Fall. Ich sag mal so, ich traue mir und uns 'ne Menge zu und was wir geschafft haben ist schon mehr als andere geschafft haben offensichtlich. Das betreibt niemand so wie wir, aber da hört es auch irgendwann auf, was wir schaffen können. D.h. ich traue uns und mir nicht zu am gesellschaftlichen Rahmen was zu drehen. Wir können daran drehen, wie man sich darin bewegt. Wir können vielleicht auch den ein oder anderen Politikern und Politikerinnen, die weiterdenken, anstoßen, aber solange das Ganze sozusagen auf Parteispenden basiert und auf Verhandlung und Taktik und Politik im Wortsinn und nicht von Überzeugungstätern, werden wir da am großen Rahmen nichts drehen. Da muss man glaub ich realistisch, pessimistisch bleiben und äh das einfach für sich hinnehmen. Es gibt Dinge, die können wir ändern, da sind wir schon weit gekommen. Und es gibt Dinge, die können wir nicht ändern, dann ist es so, dann müssen wir die erstmal hinnehmen und versuchen das zu schaffen, was wir schaffen können. #21:55

C: Gleichzeitig macht ihr ja auch schon viel, schon allein durch eure beratende Tätigkeit, um ja auch eure Botschaft, sag ich jetzt einfach mal, wenn man das so ausdrücken könnte, zu verbreiten. Würdest du dann dich dann oder euch jetzt in 'nem Kontext des, "Du guck mal ich leb dir das vor und du kannst es dir anucken und wenn du Unterstützung brauchst, dann helf ich dir" oder findest du trotzdem aber, dass du dich auch in gewisser Weise als Lobbyist einer anderer Wirtschaftsdenke siehst? Also ich meine jetzt wirklich dein persönliches Empfinden. Weil das ist ja trotzdem, //U: Ja.// natürlich kann man am großen Ganzen nichts ändern. Aber, auch Gesetze, sag ich jetzt mal ganz doof, werden von Menschen gemacht und es ist auch 'ne Frage von, wie sehr ist es gewünscht, wie sehr ist es gewollt. Wie sehr sieht man auch die Relevanz und ich denke in der momentanen Entwicklung, es gibt so viel z.B. Postwachstumsforschung und so weiter und so fort, es gibt immer mehr Strömungen in der Ökonomie, die eben nicht vom *Homo oeconomicus* sprechen so. Also da passiert ja ganz viel. Wie siehst du da deine Position darin? #23:16

U: Also erstmal passiert da meiner Meinung nach immer noch viel zu wenig und es passiert vor allem viel zu langsam.

Wenn du dir ankuckst, das letzte Woche Glyphosat wieder genehmigt wurde für 5 Jahre, obwohl mittlerweile klar ist, dass es nicht nur Krebs fördert, es schädigt auch alle anderen Pflanzen und vor allem Insekten, die hier leben und damit schädigt es auch uns. Und trotzdem hat es die Politik geschafft, es wieder zu vergeigen. Also da passiert aus meiner Sicht noch viel zu wenig und viel zu langsam. Was du beschreibst, ist ein Diskurs, der in der wissenschaftlichen Ebene stattfindet. Das begrüße ich auch. Da machen wir auch mit. Das hat aber leider noch viel zu wenig Wirkung auf die reale politische Landschaft. Ich seh mich natürlich als so 'ne Art Lobbyist für den Wandel. Das versuche ich auch nach besten Kräften zu machen und das hat für mich verschiedene Ebenen. Die eine Ebene ist, die du beschreibst, schau mal hier, wir leben das vor, so kann man das machen, guckt euch an, Teile ab, gerne. Wir wollen gern, dass andere Organisationen sich auch entwickeln. Das ist die eine Sache. Die Zweite ist das Konzept so oft zu teilen und zu verbreiten und auch in andere Unternehmen zu tragen in Form von Vorträgen und Workshops, dass es begreifbar und erfahrbar wird. Das machen wir ja auch. Das ist aber immer auch ne Sache, mit der die andere Seite erstmal selber klarkommen und sich das rausfinden muss, was für die dann passen kann.

Und was ich seit ein paar Jahren auch noch was versuche, ist quasi noch eine Stufe drüber, und zwar von der anderen Seite her zu denken. Am Montag bin ich bei der deutschen Bahn z.B. und da werd ich nicht versuchen unser Konzept 1:1 auf die zu übertragen, sondern andersrum zu denken. "Ok, wo stehen die, wo kommen die her? Was sind das für Leute, welche Möglichkeiten haben sie, was wurde bisher gemacht? Was ging schief und was nicht?" Um dann mit denen gemeinsam rausfinden, was sind jetzt mögliche Schritte, die sie gehen können, auf Basis von dem, was wir an Erfahrung gesammelt haben, aber auf Basis von dem, was wir aus anderen Organisationen gelernt haben. Entweder denen wir unser Modell vorstellen durften oder in denen wir schon war, um von denen heraus zu denken und mit denen den nächsten Entwicklungsschritt zu machen. Und das ist viel anstrengender und viel zeitaufwändiger, als einfach nur hinzufahren und vorzustellen, was wir gelernt haben, das kann ich ja, relativ, sag ich mal, nicht ohne Vorbereitung, aber relativ mit wenig Vorbereitung machen. Das kostet mich wenig Anstrengung, dann erzähl ich, wie wir das so machen und fertig ist das. Aber wenn ich von der anderen Seite her denken muss, dann muss ich erstmal wirklich das Unternehmen kennenlernen, die Leute kennenlernen und muss da erstmal ein Gefühl für entwickeln. Und das ist viel anstrengender und viel aufwendiger und deswegen ist das auch dann äh in der Regel, wenn es sich eben die andere Seite leisten kann, ist es auch deutlich höher bezahlt. Was jetzt nicht Pflicht ist, ich fahr überall, wo man auch nichts zahlt. Aber das ist für mich eine andere Logik, in so eine Art begleitende Beratung zu gehen. Das verlangt viel mehr Einsatz und Einstellen auf die andere Seite, als einfach nur unser Modell denen vorzustellen und ab da müssen die selber wissen, was sie damit anfangen. #26:12

C: Ja. (.) Also von meiner Seite wär's das an Fragen.

– Ende der offiziellen Fragen. –

## Quellenverzeichnis

- Ambrosi, A.** u. Sultan, F. (2015): »Remix the Commons« Hören, Sehen, Andersmachen: Anmerkungen über eine weitläufige Plattform. In: Helfrich, S., Bollier, D. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Die Welt der Commons. Muster gemeinsamen Handelns*. Bielefeld: transcript. S.220-222.
- Baier, A.**, Hansing, T., Müller, Ch. u. Werner, K. (2016): *Die Welt Reparieren. Open Source und selber machen als postkapitalistische Praxis*. Bielefeld: transcript.
- Barlow, M.** (2014): Wasser ist Gemeingut. Vorschläge zu seiner Rettung. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld. S.201-205.
- Bartölke, K.** u. Grieger, J. (2004): Individuum und Organisation. In: Schreyögg, G. u. Werder v., A (Hrsg.): *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band 2. Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer u. Poeschel. S.464-472.
- Bauwens, M.** (2014): Peer-Produktion und Peer-Governance der digitalen Commons. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.450-453.
- Bauwens, M.** u. Iacomella, F. (2014): Die Peer-to-Peer-Ökonomie und eine neue commonsbasierte Zivilisation. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.387-403.
- Beckenkamp, M.** (2014): Der Umgang mit sozialen Dilemmata. Institutionen und Vertrauen in den Commons. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.51-56.
- Bennholdt-Thomsen, V.** (2014): Subsistenz — Perspektive für eine Gesellschaft, die auf Gemeingütern gründet. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.107-111.
- Berger, J.** (2012): Soziale Marktwirtschaft. In: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.): Dossier: *Deutsche Verhältnisse- Eine Sozialkunde*. Bonn 2012. URL: <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138633/soziale-marktwirtschaft> [letzter Zugriff 04.03.2018]
- BioCool** (2018): *bio-cool.de*. URL: <http://bio-cool.de/> [letzter Zugriff 04.03.2018]
- Bio Polar** (2018): *biopolar.de*. *Bio Tiefkühlkost für alle Feinschmecker*. URL: <http://biopolar.de/> [letzter Zugriff 04.03.2018]
- Mously, S.** (2009): Das ist jetzt unser Bier. Wie Premium den Getränkemarkt aufmischt. In: *Biorama. Magazin für nachhaltiges Leben mit Stil* (Hrsg.). Nr. 09/2009. S.21-25.
- Bollier, D.** u. Weston, B.H. (2014): Das Menschenrecht auf eine saubere Umwelt und die Renaissance der Commons. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld. S.416-425.

- Braman, S.** (2007): *Wirtschaft mit Weitsicht*. In: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.): *Dossier: Open Source*. Bonn. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/medien/opensource/63896/sandra-braman?p=0> [letzter Zugriff 18.02.2018]
- Brennecke, H.** (2012): *Recht der GbR 1. Einleitung und Entstehung [sic!]*. URL: [https://www.brennecke-rechtsanwaelte.de/Recht-der-GbR-1-Einleitung-und-Entstehung\\_91173](https://www.brennecke-rechtsanwaelte.de/Recht-der-GbR-1-Einleitung-und-Entstehung_91173) [letzter Zugriff 18.02.2018]
- Bundesministerium der Finanzen** (2013): *Monatsbericht. Das Ehrenamtsstärkungsgesetz- Verbesserte Förderung für ehrenamtliches Engagement*. URL.: <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/2013/04/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-2-ehrenamtsstaerkungsgesetz.html> [letzter Zugriff 14.01.2018]
- Buhr, P.** u. Finn, J. (2009): *Gegen Zäune und Schranken: Eine Flatrate für die kulturelle Allmende*. In: Helfrich Silke u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Wem gehört die Welt. Zur Wiederentdeckung der Gemeingüter*. München: oekom. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- bpb** = Bundeszentrale für politische Bildung (2010): *Politische Bildung 2.0.- Neue gesellschaftliche Beteiligungsformen durch neue Medien - Herausforderungen für die Institutionen*. Keynote zur Tagung "Mitmachen ohne dabei zu sein" der Landeszentrale Sachsen. URL: <http://www.bpb.de/presse/51099/politische-bildung-2-0-neue-gesellschaftliche-beteiligungsformen-durch-neue-medien-herausforderungen-fuer-die-institutionen> [letzter Zugriff 22.03.2018]
- bpb** = Bundeszentrale für politische Bildung (2015): *Kompakt-Lexikon Wirtschaft. 5400 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden*. Springer Gabler. Wiesbaden.
- bpb** = Bundeszentrale für politische Bildung (2016a): *Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag: Allokation*. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut. Bonn: Lizenzausgabe unter URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/18592/allokation> [letzter Zugriff 14.02.2018]
- bpb** = Bundeszentrale für politische Bildung (2016b): *Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag: Eigentum*. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut. Bonn: Lizenzausgabe unter URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19141/eigentum> [letzter Zugriff 12.02.2018]
- bpb** = Bundeszentrale für politische Bildung (2016c): *Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag: Kapitalismus*. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut. Bonn: Lizenzausgabe unter URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19938/kapitalismus> [letzter Zugriff 22.02.2018]
- bpb** = Bundeszentrale für politische Bildung (2016d): *Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag: Wettbewerbspolitik. Wettbewerbsbehörden*. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut. Bonn: Lizenzausgabe unter URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/21133/wettbewerbspolitik> [letzter Zugriff 05.02.2018]
- bpb** = Bundeszentrale für politische Bildung (2016e): *Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag: Arbeit*. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut. Bonn: Lizenzausgabe unter URL:

<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/18646/arbeit> [letzter Zugriff 05.02.2018]

- Busaniche, B.** (2014): Geistige Eigentumsrechte und Freihandelsabkommen. Eine unendliche Geschichte. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.251-258.
- bpb** = *Bürgerliches Gesetzbuch: Bürgerliches Gesetzbuch. ProdukthaftungsG. WohnungseigentumsG. ErbbauRG. Allgemeines GleichbehandlungsgG.* 68. Auflage. 2011. München: dtv.
- Cueva, J.d.I.,** Guerry, B. Hassan, S. u. Ruiz Jurado, V. J. (2014): Move Commons: Labels für soziale Initiativen. Ein Vernetzungsinstrument. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.385-388.
- Dietrich, A.** (2001): *Selbstorganisation. Management aus ganzheitlicher Perspektive*. 1.Auflage. Gabler Edition Wissenschaft: Forschungsberichte aus der Grazer Management Werkstatt. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Dresing, T.** u. Pehl, T. (2012): *Praxisbuch Interview & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen*. 4. Auflage. Marburg: Eigenverlag.
- Escobar, A.** (2015): Commons im Pluriversum. In: Helfrich, S., Bollier, D. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Die Welt der Commons. Muster gemeinsamen Handelns*. Bielefeld: transcript. S.334-343.
- Esteva, G.** (2014): Hoffnung von unten. Das besondere Prinzip des Zusammenlebens in Oaxaca. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.236-242.
- Fischer, M.** (2017): *Holokratie im Unternehmen - Vision und Wirklichkeit*. Video vom 19.04.2017. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=zfEn6\\_2FQbQ](https://www.youtube.com/watch?v=zfEn6_2FQbQ) [letzter Zugriff 29.03.2018]
- Frank, B.** (2016): Von der Zapfsäule bis ins Weltall. Linux erobert die Welt. In: *Spiegel Online* (Hrsg.). URL: <http://www.spiegel.de/forum/netzwelt/von-der-zapfsaeule-bis-ins-weltall-linux-erobert-die-welt-thread-504995-1.html> [letzter Zugriff 04.01.2018]
- Friedrich-Schmid, V.** (2018): *Arbeitsverhältnis (Direktionsrecht, Weisungsrecht)*. Rechtsportal jura-basic.de: URL: [http://www.jurabasic.de/aufwurf.php?file=6&art=&find=Weisungsrecht\\_\\_Arbeitszeit](http://www.jurabasic.de/aufwurf.php?file=6&art=&find=Weisungsrecht__Arbeitszeit) [letzter Zugriff 22.03.2018]
- Frost, J.** (2004): Aufbau- und Ablauforganisation. In: Schreyögg, G. u. Werder v., A (Hrsg.): *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band 2. Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer u. Poeschel. S.45-53.
- Gentili, D. u. Mura, A.** (2015): Ein Theater-Commons kommt zur Welt. In: Helfrich, S., Bollier, D. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Die Welt der Commons. Muster gemeinsamen Handelns*. Bielefeld: transcript. S.132-135.
- Gerull, F.** (2017): *Reinventing Organizations. Entrepreneurship Summit 2017*. Moderiertes Gespräch mit Lovis Willenberg. [Teilweiser Mitschnitt] URL:

[https://www.youtube.com/watch?v=TUPz5\\_Iu0Mo](https://www.youtube.com/watch?v=TUPz5_Iu0Mo) [letzter Zugriff 04.03.2018]

- Greco, T.H.** (2014): Die Rückeroberung der Kredit-Allmende. Auf dem Weg zur Schmetterlings-Gesellschaft. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.278-284.
- Gutenberg, E.** (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Produktion*. In: Albach, H., Helmstädter, E., Lerche, P., Nörr, D.(Hrsg.): Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaften. Berlin Heidelberg: Springer.
- Habermann, F.** (2014): Wir werden nicht als Egoisten geboren. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.39-44.
- Habermann F.** (2016) *Ecomomy. UmCARE zum Miteinander*. Sulzbach am Taunus: Ulrike Helmer Verlag.
- Haufe** (2018): *Haufe.de. Abgrenzung ehrenamtlicher Tätigkeiten von Arbeitsverhältnissen*. URL: [https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/abgrenzung-ehrenamtlicher-taetigkeiten-von-arbeitsverhaeltnissen\\_idesk\\_PI10413\\_HI7619721.html](https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/abgrenzung-ehrenamtlicher-taetigkeiten-von-arbeitsverhaeltnissen_idesk_PI10413_HI7619721.html) [letzter Zugriff 20.02.2018]
- Heinen, E.** (1970): *Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen*. 3. verbesserte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Helfrich, S., Kuhlen, R., Sachs, W. u. Siefkes, Ch.** (2010) *Gemeingüter. Wohlstand durch teilen*. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Helfrich, S.** (2011): Einführung. Gemeingüter sind nicht sie werden gemacht. In: Elinor Ostrom (Hrsg.) : *Was mehr wird wenn wir teilen. Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter*. München: oekom.
- Helfrich, S. u. Stein, F.** (2011): *Was sind Gemeingüter?* In: Bundeszentrale für politische Bildung/ bpb (Hrsg.): *Aus Politik und Zeitgeschichte. Gemeingüter*. 21. Jahrgang. 28-30/2011. Bonn. S.11
- Helfrich, S.** (2013): Commons fallen nicht vom Himmel. In: *Oya. Anders denken. Anders leben* (Hrsg.). Ausgabe 20, Mai / Juni 2013. Commoning. Gemeinsam gutes Leben schaffen. S.14 -19
- Helfrich, S.** (2014): Gemeingüter sind nicht, sie werden gemacht. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcrit. S.85-92.
- Helfrich, S. u. Bollier, D.** (2014): Commons als transformative Kraft. Zur Einführung. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. -Bielefeld: transcript. S.15-24.
- Helfrich, S.** (2015): Muster gemeinsamen Handelns. Wie wir zu einer Sprache des Commoning kommen. In: Helfrich, S., Bollier, D. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Die Welt der Commons. Muster gemeinsamen Handelns*. Bielefeld: transcript. S.36-54.
- Helfrich, S. u. Bollier, D.** (2015a) : Ouvertüre. In: Helfrich, S., Bollier, D. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Die Welt der Commons. Muster gemeinsamen Handelns*. Bielefeld: transcript. S.13-23.

- Helfrich, S.** u. Bollier, D. (2015b): Finale. In: Helfrich, S., Bollier, D. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Die Welt der Commons. Muster gemeinsamen Handelns*. Bielefeld: transcript. S.373f.
- Heller, M.** (2014): Die Tragik der Anti-Allmende. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.92-98.
- Höhn, R.** (1964): *Die Stellvertretung im Betrieb. Ein Führungs- und Organisationsproblem im modernen Unternehmen*. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Hollinetz, H.** u. Hollinetz, M. (2015): Kreativ, Innovativ, Offen. Technologiellabore im Netzwerk Otelo. In: Helfrich, S., Bollier, D. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Die Welt der Commons. Muster gemeinsamen Handelns*. Bielefeld: transcript. S.229-231.
- Ita, A.d.** (2014): Die Zerstörung von Commons durch den Naturschutz. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.248-250.
- Kennedy, M.** (2014): Leben im Lebensgarten. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.275-278.
- Klein, M.-F.** (2018): *Stilz-partner.de. Die GbR in der Gesellschafterliste der GmbH*. URL: <http://www.stilz-partner.de/aktuelles/die-gbr-der-gesellschafterliste-der-gmbh> [letzter Zugriff 04.03.2018]
- Kocka, J.** (2015): Arbeit im Kapitalismus. Lange Linien der historischen Entwicklung bis heute. In: Bundeszentrale für politische Bildung/ bpb (Hrsg.): *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ 35–37/2015). Kapitalismus und Alternativen*. Bonn. URL: <http://www.bpb.de/apuz/211041/arbeit-im-kapitalismus-lange-linien-der-historischen-entwicklung-bis-heute?p=all> [letzter Zugriff 04.03.2018]
- Kosiol, E.** (1962): *Organisation der Unternehmung*. Innerhalb der Reihe: E.Gutenberg (Hrsg.): Die Wirtschaftswissenschaften. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag TH. Gabler.
- Kratzwald, B.** (2014): Commons und das Öffentliche. Wem gehören öffentliche Dienstleistungen? In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.79-84.
- Kuhlen, R.** (2014): Wissensökonomie und Wissensökologie zusammen denken. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.405-412.
- Küppers, B.** (2014): Artabana – Gesundheitsversorgung in die eigenen Hände nehmen. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.292-294.
- Laloux, F.** (2015): *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Laux, H.** u. Liermann, F. (2005): Organisationsbegriff und Gegensatz der Organisationstheorie. In: *Grundlagen der Organisation*. 6.Aufl. Berlin Heidelberg.

- Lemos da Silva, R. jr.** (2007): Open Source heißt nachhaltige Entwicklung. In: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.): Dossier: *Open Source*. Bonn. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/medien/opensource/63933/ronaldo-lemos> [letzter Zugriff 04.03.2018]
- Luhmann, N.** (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lutz, S.** (2014): Shared Space: Geteilter Raum ist doppelter Raum. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.295-297.
- Mattei, U.** (2014): Eine kurze Phänomenologie der Commons. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.70-78.
- Meixner, A.** (2013): *Dialog. Die Netzdebatte. 3-D Drucker eine industrielle Revolution aus Plastik?*  
URL: <https://www.bpb.de/dialog/netzdebatte/159822/3d-drucken-eine-industrielle-revolution-aus-plastik> [letzter Zugriff: 04.03.2018]
- Meretz, S.** (2014): Ubuntu-Philosophie. Die strukturelle Gemeinschaftlichkeit der Commons. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.58-65.
- Müller, Ch.** (2014): Reiche Ernte in Gemeinschaftsgärten. Beim Urban Gardening findet der Homo oeconomicus sein Korrektiv. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld. S.267-271.
- Nahrada, F.** (2014): Das Commoning von Mustern und die Muster des Commoning. Eine Skizze. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.122-130.
- Notz, G.** (2010): Unbezahlte Arbeit. In: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.): Dossier: *Frauen in Deutschland*. Bonn.
- Oelsnitz, D. v. d.** (2009): *Die innovative Organisation: eine gestaltungsorientierte Einführung*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Ökofrost** (2018): *oekofrost.de*. URL: <https://www.oekofrost.de/> [letzter Zugriff: 28.02.2018]
- Open Source Seeds** (2018): *Opensourceseeds.org*. URL: <http://www.opensourceseeds.org/> [letzter Zugriff: 19.02.2018]
- Ostrom, E.** (2011): *Was mehr wird wenn wir teilen- vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter*. München: oekom.
- Pauw, G. d.** (2014): Die Stadt von morgen steht auf Gemeinschaftsland. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld. S.288-291.

- Peach, N.** (2016): Die Welt lässt sich nur in der Postwachstumsökonomie reparieren. In: Baier, A. et. al. (Hrsg.): *Die Welt Reparieren. Open Source und selber machen als postkapitalistische Praxis*. Bielefeld: transcript.
- Picot, A.,** Dietl, H. u. Franck, E. (2002): *Organisation. Eine ökonomische Perspektive*. 3.Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Picot, A.,** Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M. u. Royer, S. (2012): *Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*. 6.Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pinl, C.** (2015): Ehrenamt statt Sozialstaat? Kritik der Engagementpolitik. In: Bundeszentrale für politische Bildung/ bpb (Hrsg.): *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ 14–15/2015). Engagement*. Bonn. URL: <http://www.bpb.de/apuz/203553/ehrenamt-statt-sozialstaat-kritik-der-engagementpolitik?p=all> [letzter Zugriff: 04.03.2018]
- Pór, G.** (2014): Commoning lernen. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.264-265.
- Posse, D.** (2015): *Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Eine theoretische und empirische Untersuchung*. Heidelberg: Vereinigung für Ökologische Ökonomie.
- Premium** (2018): *premium-cola.de*. URL: <http://www.premium-cola.de/> [letzter Zugriff: 20.03.2018]
- Priller, E. u. Zimmer, A.** (2006): Dritter Sektor. Arbeit als Engagement. In: Bundeszentrale für politische Bildung/ bpb (Hrsg.): *Aus Politik und Zeitgeschichte*. (APuZ 12/2006). *Bürgerschaftliches Engagement*. URL: <http://www.bpb.de/apuz/29853/dritter-sektor-arbeit-als-engagement?p=all> [letzter Zugriff: 20.03.2018]
- Quilligan, J. B.** (2014): Warum wir Commons von öffentlichen Gütern unterscheiden müssen. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.99-106.
- Reihlen, M.** (2004): Hierarchie. In: Schreyögg, G. u. Werder v., A (Hrsg.): *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band 2. Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer u. Poeschel. S.407-413.
- Rost, S.** (2014): Das Mietshäuser Syndikat. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.285-287.
- Rotzinger, J.** (2017): *Holokratie. Fluch oder Segen für die Unternehmensführung?* URL: <https://vision.haufe.de/blog/holokratie-fluch-oder-segen-fuer-die-unternehmensfuehrung/> [letzter Zugriff 04.03.2018]
- Sanchez, A. u. Helfrich, S.** (2014): Der Code ist das Saatgut der Software. Ein Interview. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.344-347.

- Sandner, K.** u. Meyer, R (2004): Macht in Organisation. In: Schreyögg, G. u. Werder v., A (Hrsg.): *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band 2. Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer u. Poeschel. S.757-765.
- Siefkes, C.** (2014): Peer-Produktion — der unerwartete Aufstieg einer commonsbasierten Produktionsweise. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld. S.348-353.
- Siefkes, C.** (2016): Eine Welt, in der alle gut leben können. Das Potential der commons-basierten Peer-Produktion. In: Baier, A. et. Al (Hrsg.): *Die Welt Reparieren. Open Source und selber machen als postkapitalistische Praxis*. Bielefeld: transcript. S. 65-66
- Scherhorn, G.** (2011): *Die Welt als Allmende: marktwirtschaftlicher Wettbewerb und Gemeingüterschutz*. In: Bundeszentrale für politische Bildung/ bpb (Hrsg.): *Aus Politik und Zeitgeschichte. Gemeingüter*. 21. Jahrgang. 28-30/2011. Bonn. S.21-27.
- Scherhorn, G.** (2014): Die Welt als Allmende. Für ein gemeingütersensitives Wettbewerbsrecht. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld. S.466-471.
- Schlösser, H.-J.** (2007): Aufgaben und Grenzen von Markt und Staat. In: Bundeszentrale für politische Bildung/ bpb (Hrsg.): *Informationen zur politischen Bildung Nr. 294/2007. Staat und Wirtschaft*. URL: <http://www.bpb.de/izpb/8455/aufgaben-und-grenzen-von-markt-und-staat?p=all> [letzter Zugriff: 22.03.2018]
- Rechtslexikon** (2018): *Rechtslexikon.net. Dienstvertrag*. URL: <http://www.rechtslexikon.net/d/dienstvertrag/dienstvertrag.htm> [letzter Zugriff: 22.03.2018]
- Schneider, G.** u. Toyka-Seid, Ch. (2018a): Körperschaft. In: Bundeszentrale für politische Bildung/ bpb (Hrsg.): *Das junge Politik-Lexikon von www.hanisauland.de*. Bonn. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-junge-politik-lexikon/161351/koerperschaft> [letzter Zugriff: 22.03.2018]
- Schneider, G.** u. Toyka-Seid, Ch. (2018b): Kapitalismus. In: Bundeszentrale für politische Bildung/ bpb (Hrsg.): *Das junge Politik-Lexikon von www.hanisauland.de*. Bonn. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-junge-politik-lexikon/161281/kapitalismus> [letzter Zugriff: 22.03.2018]
- Schnelle, E. M.** (2012): *Commons – Die Neuerfindung der Allmende: Rechtliche Aspekte einer kooperativen Verwaltung von Gemeingütern*. In: Junge Wissenschaft im Öffentlichen Recht e.V. (Hrsg.): *Thesenpapiere der 52. Assistententagung Öffentliches Recht: Kollektivität - Öffentliches Recht zwischen Gruppeninteressen und Gemeinwohl*. 1.Auflage, Hamburg, S.38f.
- Schubert, K.** u. Klein, M. (2011): *Das Politik Lexikon. Begriffe, Fakten, Zusammenhänge*. 5. aktualisierte und erweiterte Aufl. Bonn: Dietz.
- Schreyögg, G.** u. Werder v., A. (2004): Organisation. In: Schreyögg, G. u. Werder v., A (Hrsg.): *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band 2. Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer u. Poeschel. S.966-977.

- Schwarz, P.** (2005): *Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen*. Bern: Haupt.
- Smith, A.** (1978): *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*. 5.Aufl. Juni 1990. München: Dtv.
- Soto Santiesteban, G.** u. Helfrich, S. (2014): Der Schaum dieser Tage: Buen Vivir und Commons. Ein Gespräch. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld. S.335-341.
- Tichy, R.** u. Guérot, U. (2011): Vom eigenen-Garten zur weltweiten Ressourcenverteilung. Essay. In: Bundeszentrale für politische Bildung/ bpb (Hrsg.): *Aus Politik und Zeitgeschichte. Gemeingüter*. 21. Jahrgang. 28-30/2011. Bonn. S.15-21.
- Troost, J.** (2018): *Shared Leadership. Möglichkeiten und Grenzen kollektiver Führung*. Bachelorarbeit. Universität der Bundeswehr. Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften. München.
- Unmüßig, B.** (2014): Vorwort. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld. S.13f.
- Verzola, R.,** Davey, B., Höschele, W. u. Helfrich, S. (2014): Commons: Quelle der Fülle? In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld: transcript. S.131-141.
- Weber, A.** (2015): Wirklichkeit als Allmende. Eine Poetik der Teilhabe für das Anthropozän. In: Helfrich, S., Bollier, D. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Die Welt der Commons. Muster gemeinsamen Handelns*. Bielefeld: transcript. S.354-370.
- Weber, B.** (2007) : Kooperation und Konflikt - Menschen im Unternehmen. In: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.): *Informationen zur politischen Bildung Nr. 293/2007: Unternehmen und Produktion*. Bonn. URL: <https://www.bpb.de/izpb/8554/kooperation-und-konflikt-menschen-im-unternehmen?p=all> [letzter Zugriff: 22.03.2018]
- Weber, B.** (2010): Ökonomisierung versus Regulierung? Haushalte zwischen Markt und Staat. In: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.): *Informationen zur politischen Bildung Nr. 308/2010: Haushalt-Markt-Konsum*. Bonn. URL: <http://www.bpb.de/izpb/7602/oekonomisierung-versus-regulierung-haushalte-zwischen-markt-und-staat?p=all> [letzter Zugriff: 22.03.2018]
- Weibler, J.** (2004): Führung und Führungstheorien. In: Schreyögg, G. u. Werder v., A (Hrsg.): *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band 2. Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer u. Poeschel. S.294-305.
- Weik, E.** u. Lang, R. (2003): *Moderne Organisationstheorie 2. Strukturorientierte Ansätze*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Youvo** (2018): *Youvo.org*. URL: <https://www.youvo.org/> [letzter Zugriff: 22.03.2018]

**Youvo** Blog (2018): *Youvo.org/blog*. URL: <https://www.youvo.org/blog/warum-wir-einmal-im-jahr-aufs-land> [letzter Zugriff: 22.03.2018]

**Youvo** (2017): *Jahresbericht 2016. Youvo. You create. You volunteer*. Berlin: Eigene Veröffentlichung.

**Zückert, H.** (2014): Allmende: Zur Aktualisierung eines historischen Eigentumsbegriffs. In: Helfrich, S. u. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Commons für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. 2.Auflage. Bielefeld. S.158-163.

## Verzeichnis der GesprächspartnerInnen

### **Gerull, Katharina, *Ökofrost***

Leitung; Unternehmensentwicklung

k.gerull@oekofrost.de

11.12.2017, Interview in Berlin

### **Lehmann, Anne, *Ökofrost***

Qualitätssicherung

lehmann@oekofrost.de

11.12.2017, Interview in Berlin

### **Lübbermann, Uwe, *Premium***

Markeninhaber, Produktion- und Koordination; Gebietsbetreuung

uwe@premium-cola.de

02.12.2017, Telefoninterview

### **Maas, Marlon, *Youvo***

Organisationsentwicklung; Fundraising

marlon@youvo.org

02.11.2017, Interview in Berlin

### **Oertel, Tobias, *Youvo***

Strategie und Koordination; Fundraising

tobias@youvo.org

21.11.2017, Interview in Berlin

### **Tzara, Elena, *Premium***

Kommunikationkoordination; Kuratorin, Etikettendruck

elena@premium-kollektiv.de

24.11.2017, Interview in Hamburg

**Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Berlin, den 31.03.2018

..... (Caroline Frumert)