

### 3. Die kritische Theorie

---

- Historische Wurzeln
  - » kritische Theorie von Horkheimer/Adorno („Frankfurter Schule“)
  - » Frankfurter Institut für Sozialforschung (Gründung 1923, Schliessung 1933, Emigration der Vertreter, Neuerrichtung in New York 1934, Wiedereröffnung in Frankfurt a.M. durch Horkheimer 1950)
- Forschung und Lehre
  - » zunächst Analyse der bürgerlichen Gesellschaft, Aufarbeitung der Theorien von Karl Marx
  - » 1930er Jahre: Entwicklung einer kritischen Theorie der Gesellschaft mit dem Individuum als Mittelpunkt der Geschichte (Überwindung des Marx'schen Funktionalismus)
  - » 1960er Jahre: Weiterentwicklung der kritischen Theorie durch Jürgen Habermas (geb. 1929)

### 3. Die kritische Theorie

---

- Wurzeln der kritischen Theorie
  - » Tradition der Aufklärung: Menschen sind zur Vernunft fähig, Konflikte/Probleme können durch Vernunft bewältigt werden
  - » Ablehnung des Marxschen Materialismus (Formen des Denkens und des Zusammenlebens in der Gesellschaft sind abhängig von den Regeln ihrer Reproduktion; „das gesellschaftliche Sein bestimmt das Bewusstsein“)
  - » Erforschung der Bedingungen für die Emanzipation des Subjekts (Entwicklungspsychologie, Freud, Piaget, Kohlberg)

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Ziele der Kritischen Theorie (Steffy/Grimes 1986, S. 325 f., modifiziert)

- Ideologiekritik
  - » Kritik am Szientismus der (Sozial-)Wissenschaften (scientism: „the meaning of knowledge is defined by what scientists do and thus can be adequately explicated through analysis of scientific procedures“)
  - » Gefahr der Reduktion von Praxis auf Technik
- Herbeiführung sozialen Wandels
  - » Minimierung der Verobjektivierung der Individuen
  - » Emanzipatorisches Erkenntnisinteresse

Steffy, B. & Grimes, A., *Academy of Management Review* 1986

### 3. Die kritische Theorie

#### Typen des Erkenntnisinteresses

Erkenntnisinteresse	Methode	Zweck	Fokus	Angestrebtes Ergebnis	Beispiel
<b>Technisches</b>	Empirisch-analytisch	Ermöglichung von Vorhersage und Kontrolle	Identifikation und Modifikation der objektiven sozialen Realität	Steigerung der Effektivität/Effizienz von Mittel-Zweck Beziehungen und Beseitigung von Irrationalität	Zeit- und Bewegungsstudien von Frederick Taylor (1911)
<b>Praktisches</b>	Historisch-hermeneutisch	Förderung eines gegenseitigen Verständnisses	Interpretation der sozial konstruierten Wirklichkeit	Beseitigung von Interpretationsunterschieden	Organisationskulturansätze (Schein 1985)
<b>Emanzipatorisches</b>	Kritisch	Kritik bestehender Verhältnisse	Ausbeutungs- und Dominanzbeziehungen	Kritik und Beseitigung von Ausbeutungs- und Machtbeziehungen	Critical Management (Alvesson/Willmott 1992) Postmoderne Organisationstheorien (Calàs/Smircich 1999)

Tabelle in Anlehnung an Willmott (2003) *Oxford Handbook of Organization Theory*: 95)

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Methoden der kritischen Theorie (1/2) (Scherer 2009, S. 35f.)

1. Kritik der „Dialektik der Aufklärung“ (Horkheimer/Adorno 1944)
  - » Der aufklärerische Fokus auf *instrumentelle Vernunft* lässt gegebene soziale Bedingungen als Naturzustände erscheinen
  - » Damit verliert die Aufklärung ihr Ziel aus den Augen, zur *Emanzipation der Menschen* beizutragen
  
2. Eindimensionalität und Konsumdenken (Marcuse 1964)
  - » Sozialisierung der Individuen zu unreflektierten Konsumentinnen und Konsumenten sowie zu fügsamen Angestellten
  - » Manipulation durch Erziehung und soziale Kontrolle

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Methoden der kritischen Theorie (2/2) (Scherer 2009, S. 35f.)

3. Kritik der Technokratie (Habermas 1969)
  - » Postulat einer *wertfreien Wissenschaft* führt zur Herrschaft der instrumentellen Vernunft und zur Vernachlässigung ethischer Fragen
  - » Dies dient dem kapitalistischen System, insofern der Status quo unhinterfragt bleibt
  
4. Fokus auf kommunikatives Handeln (Habermas 1981)
  - » Sprachtheoretische Begründung der Gesellschaftstheorie (linguistic turn)

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Habermas (1/2): Sprachtheoretische Grundlegung (Scherer 2009, S. 32f.)

- Wie lässt sich die kritische Perspektive rechtfertigen?
  - » Wegweisende Überlegungen von Jürgen Habermas
- Sprachtheoretischer Ausgangspunkt: *Jede* Sprechhandlung erhebt vier Geltungsansprüche
  - » Verständlichkeit, Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit
- Als Sprechende müssen wir zwangsläufig unterstellen, dass sich diese Geltungsansprüche in einer „idealen Sprechsituation“ prüfen liessen
  - » Ansonsten würde niemand in den Diskurs eintreten
  - » Hier gilt der „zwanglose Zwang des besseren Arguments“

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Habermas (2/2): Gesellschaftstheoretische Implikationen (Scherer 2009, S. 33ff.)

- Unterscheidung zwischen System und Lebenswelt (Habermas 1981)
  - » Die *Lebenswelt* basiert auf den Fähigkeiten und dem Wissen, über die Menschen in ihrem Leben unhinterfragt verfügen
  - » In der modernen Gesellschaft entkoppeln sich *Systeme* (Wirtschaft, Politik etc.), um die erhöhte Komplexität bewältigen zu können
  - » Habermas warnt vor einer „Kolonialisierung der Lebenswelt“
- Die *Diskursethik* formuliert Argumentationsregeln, mit denen sich ethische Entscheidungen begründet lassen (Habermas 1983)
  - » Entscheidungen sind genau dann ethisch, wenn alle Betroffenen ihr in einem herrschaftsfreien Diskurs zustimmen würden

### 3. Die kritische Theorie

---

Charakteristika des Radical Humanist Paradigm (Gioia/Pitre 1990, p. 591)

- Forschungsziele
  - » „to describe and critique in order to change (achieve freedom through revision of consciousness)
- Zentrale Begriffe
  - » „social construction of reality, distortion, interests served“
- Fortschritte in der Theoriebildung
  - » „disclosure through critical analysis“

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Radical Humanist Paradigm: Vorgehensweise bei der Theoriebildung (Gioia/Pitre 1990, p. 593)

- Opening Work
  - » Selecting a Topic: What are the issues? What are the research questions?
  - » Designing research: What are data? Where to find data? How to record data?
- Data collection
  - » Identifying specific cases or existing research
  - » Questioning informants according to what is relevant to them; contextual information pertaining to deep structure
- Analysis
  - » Coding: Provide a description at the 1st level of abstraction
  - » Formulating a description
  - » Deep analysis: Reflect on what makes people construct their world the way they do
  - » Criticizing: Unveil how deep forces influence the first level of abstraction; identify whose interests are served
- Theory building
  - » Writing up dialectical analysis: Show how the level of consciousness should change

### 3. Die kritische Theorie

## Philosophical assumptions underlying four modes of organization studies (Steffy/Grimes 1986, p. 327)

Table 1

*Philosophical Assumptions Underlying Four Modes of Organization Science (OS): The Perspective of Critical Theory*

	Natural Science Model	Phenomenology	Hermeneutics	Critical Theory
SOURCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Physics</li> <li>-Astronomy</li> <li>-Biology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Philosophy of Consciousness</li> <li>-Science of Experience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Phenomenology</li> <li>-Philosophy of history</li> <li>-Socio-linguistics</li> <li>-Psychoanalysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hermeneutics</li> <li>-Structuralism</li> <li>-Natural science model</li> <li>-Socio-economic theory</li> </ul>
ONTOLOGY	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realism</li> <li>-Objectivity with subjectivity reduced</li> <li>-Human as passive receptor of discrete, atomic impressions from outside</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nominalism</li> <li>-Subjectivity with objectivity reduced</li> <li>-Field of appearances</li> <li>-Human as "consciousness"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Objective phenomena infused with subject-objectivity (symbols)</li> <li>-Subjects infused with objectivity (neurosis)</li> <li>-Humans both construct and are constructed by their environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rejects ontological dualism between subject and object</li> </ul>
EPISTEMOLOGY	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Positivistic</li> <li>-Descriptive epistemology reduced to methodology</li> <li>-Critique exists only within immediate scientific community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descriptive epistemology reduced to ontology</li> <li>-Only introspective/clinical critique exists</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relativism</li> <li>-Ontology reduced to epistemology</li> <li>-Critique of first-level constructs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descriptive epistemology equivalent to OS</li> <li>-Empirical philosophy</li> <li>-Critique of all facets of science</li> </ul>
METHODOLOGY	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nomothetic</li> <li>-Epistemic nature of method not critiqued</li> <li>-Subjective ontology denied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ideographic</li> <li>-Solitary reflection</li> <li>-Epistemic nature of method not analyzed</li> <li>-Objective ontology denied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ideographic</li> <li>-Critique of historical dimension</li> <li>-Interpretation of ontological linkage between subjective and objective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Methodology subordinated to epistemology</li> <li>-Critique of ideology</li> <li>-Hermeneutic analysis</li> <li>-Empirical analysis of objective structures</li> </ul>

### 3. Die kritische Theorie

## Alternative Modes of Organization Science from the Perspective of Critical Theory (Steffy/Grimes 1986, p. 332)

Table 2  
Alternative Modes of Organization Science from the Perspective of Critical Theory

	Natural Science Model	Phenomenology	Hermeneutics	Critical Theory
AIM	<ul style="list-style-type: none"> <li>--Intentional</li> <li>-causal explanation</li> <li>-prediction</li> <li>-operational success</li> <li>-Unintentional</li> <li>-social control</li> <li>-legitimizes normative structures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>--Perception of meaning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>--Contextual-historical understanding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inquiry of change</li> <li>-Facilitate communicative competence</li> <li>-Build potential for democratic process</li> <li>-Reinstatement of praxis</li> </ul>
The OBSERVED	<ul style="list-style-type: none"> <li>--Objective</li> <li>-Abstract</li> <li>-Isolated, ahistorical facts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concrete</li> <li>-Essence</li> <li>-Socially constructed meanings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concrete</li> <li>-No essence or objectivity exists</li> <li>-Historically constructed symbolic representations and subjective structures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concrete and abstract</li> <li>-Objective and subjective structures are interdependent</li> </ul>
The OBSERVER	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Objective</li> <li>-Value-free</li> <li>-Subjectivity withheld</li> <li>-Outside looking in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contemplative</li> <li>-Pure subjectivity</li> <li>-Value-free</li> <li>-Immersed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Value-laden</li> <li>-Interpretation</li> <li>-Self-conscious reflection</li> <li>-Immersed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Self-reflective</li> <li>-Value-laden</li> <li>-Immersed</li> <li>-Activist</li> </ul>
The PROCESS of OBSERVATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>--Regulated observation</li> <li>-Monological</li> <li>-Objective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Direct cognition</li> <li>-Monological</li> <li>-Value-free</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Translation</li> <li>-Monological</li> <li>-Reconstruction of conditions and processes that constructed objectified meanings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Polylogical</li> <li>-Critique of reason itself</li> <li>-Hermeneutic analysis of first-level constructs</li> <li>-Critique of ideology</li> <li>-Facilitates change</li> </ul>
VALIDATION of KNOWLEDGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Objective criteria based upon technical rules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacity of observer to attain level of pure subjectivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacity of the observer to reconstruct history</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pragmatism</li> <li>-Presence of communicative consensus</li> <li>-Absence of ideology</li> </ul>

### 3 Die kritische Theorie

---

#### Einfluss der kritischen Theorie auf die „Critical Management Studies“ I/II (Scherer, 2009)

- Strategisches Management
  - » Kritik der Vorstellung einer instrumentellen, rein wertorientierten Unternehmung
  - » Strategische Pläne als Ergebnis diskursiver Prozesse
- Organisationstheorie
  - » Kritische Reflexion organisatorischer Strukturen und Kulturen als Herrschaftsmittel
- Unternehmensethik & CSR
  - » Anwendung der Diskurstheorie auf Fragen der Vermittlung ökonomischer und gesellschaftlicher Ziele
- Human Resource Management
  - » Emanzipation der Mitarbeiter von ideologischen Herrschaftsstrukturen

### 3 Die kritische Theorie

---

#### Einfluss der kritischen Theorie auf die „Critical Management Studies“ II/II (Scherer, 2009)

- Corporate Governance Theorie
  - » Ersetzung des dominanten Shareholdermodells
  - » Betonung partizipativer Elemente
- Marketing
  - » Kritik manipulativer Werbemaßnahmen und deren negativen Einfluss auf die Gesellschaft
- Rechnungsführung
  - » Hinterfragung der klassischen mechanistischen, auf Kosten und Erträge ausgerichteten Rechnungslegung
  - » Berücksichtigung sozialer und ökologischer Kosten

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Anwendungsfall der kritischen Theorie: Unternehmensethik

Wozu brauchen wir eine Unternehmensethik?

- Ausgangsthese: Wirtschaftliches Handeln ist kein Selbstzweck, d.h. es darf nicht willkürlich sein, sondern soll der Gesellschaft dienen.
- Wirtschaftliches Handeln ist eingebunden in Regeln, die sich die Gesellschaft zum Zwecke der Lösung von Koordinations- und Legitimationsproblemen gibt.
- Unternehmensethik dient der friedlichen Regelung von Konfliktfällen im Rahmen des unternehmerischen Handelns (Friedensorientierung).
- Unternehmensethik soll die Konfliktfälle lösen, die durch das Recht, d.h. durch allgemeine Regeln, (noch) nicht geregelt werden (können) (Ergänzung des Rechts).
- Unternehmensethik bemüht sich um die Lösung des Einzelfalles.

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Was heißt Unternehmensethik?

- Definition (Steinmann/Löhr HWO 1992, Sp. 2452, im Original kursiv)
  - » „Unternehmensethik umfaßt alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren prozessualen und materialen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“
- Unterscheidung von Moral und Ethik
  - » Deskription vs. normative Orientierung (Sein vs. Sollen)

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Unternehmensethik: Sechs Begriffsmerkmale

(vgl. Steinmann/Löhr HWO 1992)

- Normen als Kriterien gelungener Lebensführung
  - » materiale vs. prozessuale Normen
- Begründungspflicht
  - » gute Gründe vs. Willkür/Macht
- Begründung durch argumentative Verständigung im Dialog
  - » Konstitutionsbedingungen des Dialogs/Prozeßethik
- Situative Beschränkung des Gewinnziels
  - » Legitimation des Gewinnprinzips/situative Beschränkung
- Verhältnis zum (positiven) Recht
  - » Anwendung des Rechts/Ergänzung z. R./kritische Distanz z. R.
- Sachzielorientierung der Unternehmensethik (Anwendungsbereiche)
  - » Konfliktregelung im Rahmen der wirtschaftlichen Betätigung und deren Folgen

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Konsequenzen für das Management

- Zielsetzungen
  - Planungsprozesse
  - Organisationsstrukturen
  - Personalentwicklung
  - Führungsstil
  - Kontrolle
- ➔ Diskussion: Praktische Möglichkeiten und Grenzen eines „Critical Management Ansatzes“

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Besonderheiten der Ethik Multinationaler Unternehmen

- Aktivitäten der MNU überschreiten die rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen einer Gesellschaft/Gemeinschaft
  - Pluralismus an kulturellen Wertvorstellungen (Vielzahl an Moralia)
  - Pluralismus von institutionellen Rahmenbedingungen (Vielzahl unterschiedlicher Gesetze)
  - z. T. defizitäre Rahmenbedingungen ("rechtlose Räume")
  - kein dem Nationalstaat vergleichbarer supranationaler Akteur vorhanden
  - Unternehmen können unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen nach ökonomischen Gesichtspunkten auswählen
- ➔ Diskussion: Grenzen der kritischen Theorie?

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Ein Fallbeispiel zur kritischen Theorie bzw. Unternehmensethik: Sportschuhherstellung in Südostasien

- Sportartikelhersteller können Wertaktivitäten nach ökonomischen Gesichtspunkten verteilen
- Auslagerung der arbeitsintensiven Produktion an Zulieferer in Südostasien (VR China, Vietnam, Indonesien)
- Vorteil: Kostengünstige Produktion, Konzentration auf wertschaffende Aktivitäten (F&E, Marketing, Vertrieb)
- Problem: Arbeitsbedingungen in den produzierenden Betrieben entsprechen nicht den „westlichen“ Standards (z.B. wg. Kinderarbeit, Gesundheitsschädigung, Umweltschädigung, Diskriminierung, Unterdrückung gewerkschaftlicher Betätigung, unzumutbare Arbeitszeiten)

Quelle: Goldman/Papson 1998, Korzeniewicz 1993, Scherer 2003

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Konfliktgeschichte am Beispiel Nike

Situation: anhaltende Proteste von Menschenrechtsgruppen wg. nachhaltiger Verletzungen von Arbeitnehmerrechten (gem. der ILO-Standards) in den Zulieferbetrieben

Reaktionen von Nike:

- Phase I: Negieren
- Phase II: Beschwichtigen
- Phase III: Strategische Public Relations
- Phase IV: Einlenken
- Phase V: Nike als „Corporate Citizen“

Quelle: Goldman/Papson 1998, Korzeniewicz 1993, Scherer 2003, Zadek 2004

### 3. Die kritische Theorie

---

Problem: Wie sollen sich die MNUs verhalten?

- Sollen die MNUs Regelunterschiede zu ihrem ökonomischen Vorteil ausnutzen (Regelarbitrage)?
  - Sollen die MNUs jedem beliebigen Anspruch einer Interessengruppe nachgeben?
  - Sollen die MNUs lediglich bei ökonomischem Druck nachgeben?
  - Sollen die MNUs selbst Regeln setzen und freiwillig einhalten?
    - » Welche Regeln sind zu setzen und wie ist die Einhaltung zu kontrollieren?
    - » Problem: Universalismus (Kulturimperialismus) vs. Relativismus
- ➔ These: Die MNUs müssen sich offenbar zunehmend (auch) als politische Akteure verhalten, weil die Trennung von Wirtschaft und Politik im Zuge der Globalisierung aufgehoben wird

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Positionen

- Ökonomische Position (z.B. Barro, Bhagwati, Krauss, Krugman, Lal)
  - ➔ *MNUs sollen sich auf ihr Gewinninteresse konzentrieren*
  - » Markt muß als primärer Koordinationsmechanismus zur Geltung kommen
  - » erst wirtschaftliche, dann soziale Entwicklung
  - » Regeln als Ergebnisse rationaler Wahlentscheid. bei geg. Präferenzen
- „Kritische“ Position (z.B. Beck, Gray, Habermas, Luttwack)
  - ➔ *MNUs sollen nicht nur ihr Gewinninteresse, sondern auch ein staatsbürgerliches Interesse an politischer Regelung zur Geltung bringen*
  - » wirtschaftliche Entwicklung braucht einen funktions- und legitimitätsstiftenden Rahmen (Markt ist nicht in der Lage, die Bedingungen seines Gelingens selbst zu erzeugen)
  - » Versuch der Begründung universeller Normen

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Kritik an der kritischen Theorie (Scherer 2002)

- **Mangel an Bedingungen des rationalen Diskurses**
  - » Bedingungen des rationalen Diskurses sind in der realen Kommunikationsgemeinschaft nicht notwendigerweise erfüllt
  - » Notwendigkeit, auf Herstellung dieser Bedingungen hinzuwirken, Legitimation der damit verbundenen Massnahmen fraglich
  - » Gefahr, dass eigene Vernunftposition dogmatisiert wird und sich hierdurch selbst diskreditiert
- **Verobjektivierung Angehöriger anderer Lebensformen**
  - » Im rationalen Diskurs gelten nur Argumente, aber keine argumentationsfremden Gesichtspunkte
  - » Fundamentalistische Abgeschlossenheit des Argumentationsbegriffes kann dazu führen, dass Angehörige radikal anderer Lebensformen zum Objekt strategischer Massnahmen degradiert werden

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Kritik an der kritischen Theorie (Scherer 2002)

- **Vernachlässigung der lebensweltlichen Basis von Argumentationsregeln**
  - » Nach kritischer Theorie entfalten Argumentationsregeln normative Kraft
  - » Bedeutung des Argumentierens wird nicht durch Regelungen festgelegt, sondern konstituiert sich erst durch bestimmten, stabilen Gebrauch dieses Wortes in einer Handlungspraxis
- **Zu enger Pragmatikbegriff**
  - » Kritische Theorie gibt vor, „fundamentalpragmatisch“ zu arbeiten
  - » Tatsächlich zwingt kritische Theorie mittels theoretischer Vorgaben aus der Sprachphilosophie dem Handelnden Formen auf, anstatt sie reflexiv aus dem konkreten Handeln zu gewinnen

### 3. Die kritische Theorie

---

#### Kritik an der kritischen Theorie (Scherer 2002)

- **Vernachlässigung des substantiellen Gehaltes der Argumentationsregeln**
  - » Durch die Formulierung formaler Grundsätze wird immer auch eine bestimmte inhaltliche Lebenserfahrung artikuliert
  - » Es lassen sich berechtigte Zweifel an der Existenz einer universellen, geschichtlichen Sprachgemeinschaft formulieren