

2 Kritik im Kontext der (Organisations-) Forschung

Um das Phänomen „Kritik“ zu erschließen, bedarf es zunächst einer Untersuchung des Kritikbegriffs aus etymologischer bzw. lexikalischer und funktionaler Sicht. Hierbei geht es um die Erschließung der Bedeutung des Begriffes und Darstellung seiner Entwicklung im Zeitverlauf. Nach der allgemeinen Einführung zum Begriff der Kritik erfolgt Darlegung der Bedeutung des Kritikbegriffs im Kontext der (Organisations-) Forschung. Dies beinhaltet eine Beleuchtung der Relevanz von Kritik in Organisationen und Darstellung von Konzeptualisierungen von Kritik im Kontext der Organisationsforschung.

2.1 Zum Begriff der Kritik und seiner Rezeption in der Forschung

2.1.1 Etymologische Betrachtung und Definition des Kritikbegriffs

Der Begriff „Kritik“ hat seinen Ursprung in den griechischen Wörtern „krinein“ und „kritike“. Während „krinein“ die Bedeutung von „trennen“, „scheiden“ und „entscheiden“ hat (Kluge & Seebold 2011), womit die Abgrenzung von etwas, was der Fall ist und was nicht der Fall ist, gemeint ist, bedeutet „kritike“ die „Beurteilungskunst“ i.S.v. der „...Beurteilung einer Person oder Sache meist mit Nebensinn der Aufzeigung ihrer Fehler.“ (Regenbogen & Meyer 1998, S. 366) Der Begriff umfasst also sowohl die Vornahme einer Unterscheidung als auch deren Bewertung und besitzt insofern eine „negative“ Konnotation, als dass es nicht um eine Wertneutrale Betrachtung und Abgrenzung von Sachverhalten geht (daher auch der Bezug, dass es sich um eine Kunst handelt), sondern mithin („meist mit Nebensinn“) um einen „Fehler“, d.h. das Aufzeigen einer nicht gewünschten Abweichung.

In der Antike tauchte der Begriff bereits in verschiedenen Gebrauchssphären, wie z.B. der Rechtsprechung auf. Hier erlangte der Begriff die Bedeutung des Urteilens bzw. Richtens i.S.v. einer Unterscheidungsfähigkeit, wer in einem Streit unterliegt und wer nicht (Röttgers 2004). Dazu bedurfte es Unterscheidungsvermögen bzw. Urteilskraft (Mittelstraß 2004). Die Vornahme einer Unterscheidung und Bewertung erforderte also ebenso eine Kompetenz dies zu tun. Die Kompetenz zur Kritik findet ihren Ausdruck darin, dass herangezogene Kriterien² bzw. mögliche Bewertungsmaßstäbe bekannt sind und diese auch „korrekt“ angewendet werden. So definieren z.B. Gottlob,

² Der Begriff „Kriterium“ bezeichnet ein „unterscheidendes Merkmal...[einen] Beurteilungspunkt für den Richter.“ (Kluge & Seebold 2011, S. 543)

Jost und Storwick (2000, S. 9) Kritik als: „...Tätigkeit der Beurteilung nach bestimmten Maßstäben, d.h. ein Verfahren der Anwendung von Kriterien...“. Um dies leisten zu können, bedarf es also sowohl der Kenntnis von Kriterien als auch deren korrekter Anwendung auf den zu bewertenden Fall. Die Kritik versteht sich damit als Methode und Methodologie zugleich.

In der deutschen Rezeption ist der Begriff ca. im 16. Jahrhundert über das aus dem französisch stammende „critique“ vorgedrungen, wo es zunächst die „kritischen“ Tage einer Krankheit, d.h. der Entscheid, ob eine Person die Krankheit überlebt oder nicht, bedeutete. Der Begriff gelangte später in den Bedeutungsstrang von Richten und Beurteilen (Kluge & Seebold 2011).

Zunächst wurde der Kritikbegriff jedoch ausschließlich im Wissenschaftsbereich (in den Disziplinen der Philologie, Logik und Ästhetik) verwendet. Er gelangte erst im 17. Jahrhundert in weitere Gesellschaftsbereiche und bezeichnete schließlich „...die aufgeklärte Prüfung und gerechte Beurteilung menschlicher Produkte...“ (Röttgers 2004, S. 661). Mit dem Verständnis von Kritik als Ausdruck einer aufgeklärten und gerechten Beurteilung erhält die Kritik einen normativen Charakter. Der/die Kritiker/-in zeichnet sich nicht mehr nur durch Kenntnis und Anwendung von Kriterien als kompetent aus, sondern bringt in der Kritik moralische Wertmaßstäbe zum Ausdruck. Damit geht es „...nicht um das bloße Feststellen von Fakten, sondern auch um deren wertende Interpretation...“ (Wottawa 1998, S. 116). So bezeichnet Kritik heute auch „...Urteile, insbesondere ungünstige Urteile³, über den Wert von Menschen und menschlichen Dingen.“ (Bittner 2013, S. 137) In dieser Definition wird auch wieder die zu Beginn erwähnte Konnotation des Begriffs deutlich.

Obleich unterschiedlicher Einsatzbereiche, stärker oder schwächer mitschwingenden Konnotation oder in Verbindung mit moralischen (gerechten) Wertvorstellungen, bleibt den vorgenannten Definitionen die Feststellung eines Ist-Zustandes und der Abgleich mit einem Soll-Zustand (dem eine Wertvorstellung zugrunde liegt) gemein. Die in dem Abgleich zu Tage tretende Differenz stellt jeweils die Grundlage zur Bewertung eines Sachverhaltes dar. Der Sachverhalt bezieht sich auf einen Menschen, menschliches Handeln und/oder die Produkte menschlichen Handelns und verweist auf eine dahinterliegende Wertvorstellung. Eine Definition für die vorliegende Arbeit sollte daher auf diese grundlegenden Gemeinsamkeiten rekurren. Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit Kritik als „...Prüfung eines Gegenstandes, die Bewertung seiner Problematik, aufgrund derer seine Infragestellung begründet werden kann“ (Lüdtke 2011, S. 383) verstanden. Hierin kommen sowohl die Aspekte der Feststellung eines

³ Dass insbesondere ungünstige Urteile mit Kritik assoziiert werden, begründet sich in der historischen Verwendung des Kritikbegriffs durch die Wissenschaften der Philologie, Logik und Ästhetik, bei denen sich die Kritik auf das Aufspüren von Mängeln, also etwas Negatives bezog. D.h. Texte wurden als verdorben erkannt, Kunstwerke als nicht korrekt hergestellt und Schlüsse als nicht logisch identifiziert (Röttgers 2004). Zu dem Urteil ergänzt Bittner (2013), dass der Vorgang um zur Kritik zu gelangen, auch die Abwägung von Alternativen beinhalten kann. Werden diese Alternativen dem Urteil mitgeliefert und stellen sich diese als motivierend dar, so kann von sog. Konstruktiver Kritik gesprochen werden.

Ist-Zustandes (Prüfung eines Gegenstandes), als auch der Bildung eines Soll-Zustandes (der notwendig zur Bewertung der Problematik ist) zum Ausdruck. In der Begrifflichkeit der „Bewertung“ wird zusätzlich der normative Charakter bzw. die in der Kritik zum Ausdruck kommende Wertvorstellung berücksichtigt. Der Begriff „Gegenstand“ kann i.S.v. einem Sachverhalt so verstanden werden, dass er sowohl Menschen, menschliches Handeln und/oder die Produkte menschlichen Handelns beinhaltet. Die Artikulation bzw. das „zum Ausdruck bringen“ von Kritik wird als „bewertende Kommunikation“ verstanden und synonym für die Äußerung einer Kritik verwendet.

2.1.2 Bedeutungen von Kritik

Anhand der zuvor aufgezeigten etymologischen Betrachtung des Kritikbegriffs wurde deutlich, dass die wörtliche Bedeutung von „Kritik“ kaum eine Änderung erfahren hat, weil diese nach wie vor eine prüfende Bewertung und Unterscheidung bezeichnet, der Begriff wohl aber eine bewegte Geschichte aufzuweisen hat und zum Teil normativ aufgeladen ist (Geyer 2003). Weil die Kritik sich vom wissenschaftsimmanenten Gebrauch zum ständigen „Begleiter der Wissenschaften, Künste, Gesellschaften“ (Gottlob, Jost & Storwick, 2000, S. 9) entwickelt hat, werden mit ihr in den jeweiligen Kontexten auch unterschiedliche Tätigkeiten verbunden. So beschreiben z.B. Regenbogen und Meyer (1998, S. 366) Kritik als:

„...in den Künsten die Tätigkeit des beurteilenden Kommentierens, in der Gesellschaft die Analyse von Missständen, in der Philosophie die Prüfung insbes. der Grundlagen unserer Erkenntnis und unseres Erkenntnisvermögens...“

Daher kommt Kritik in Abhängigkeit von seinem Anwendungsgebiet unterschiedliche Bedeutungen zu. Insofern verweist auch Röttgers (2004) darauf, dass Kritik stets kontextual gefasst werden muss.

In diesem Zusammenhang unterscheiden Jaeggi und Wesche (2013, S. 10 ff.) zwischen vier sich wechselseitig ergänzenden Bedeutungen von Kritik: die Grenzziehung zwischen Wissen und Glauben (Erkenntniskritik), die Positionierung gegenüber Alternativen (historische Kritik), die Einmischung (emanzipatorische Kritik) und die Befreiung von Zwang und Leiden (philosophische Kritik). Im Folgenden werden diese Bedeutungen näher erläutert.

Erkenntniskritik „...macht das, was wir zu wissen glauben, zum Gegenstand und konfrontiert es mit den Maßstäben, die wir an vorgebliches Wissen anzulegen bereit sind.“ (Schnädelbach 2013, S. 169) Damit geht es bei der Erkenntniskritik um die Be-

dingungen der Möglichkeit des Wissens, welche einer prüfenden Bewertung unterzogen werden. Die Erkenntniskritik ist eng mit dem Gedanken der Aufklärung verwoben (Mittelstraß 2004) und hier im Besonderen mit den drei Kritiken Immanuel Kants.⁴ Kant bediente sich einerseits der Logik des Rationalismus im 17. Jahrhundert, wie sie sich bspw. bei Baruch de Spinoza und „Determinismus und Notwendigkeit“ (1999 <1677>) findet; er verwehrt sich aber dessen Negierung von Kontingenz und Schlussfolgerung, dass letztlich alle Erklärung in etwas Mystischem, d.h. Gott, mündet und damit dem im Rationalismus zugrundeliegenden Dogmatismus⁵. An die Stelle des Mythos tritt nach Kant der Logos, womit letztlich alles Wissen sich in der Vernunft begründet. Die Vernunft versteht sich als Tätigkeit des erkennenden Bewusstseins, durch die ein Wissen a priori, also nicht durch empirische Erkenntnis (a posteriori), sondern auf synthetischen Urteilen beruhend, gefunden werden kann (Römpp 2005).⁶ Das für die Kritik zuständige Subjekt ist damit die Vernunft selbst.

Das Verfahren um die Bedingungen, Voraussetzungen, Umfang und Grenzen der Erkenntnis festzustellen, wird als „Kritizismus“ bezeichnet (Regenbogen & Meyer 1998). Der Kritizismus ist damit eine „methodische Grundhaltung“ (Schwemmer 2004, S. 500) mit der Kant den „...Gegensatz von Empirismus [Begründung von Urteilen aufgrund von Erfahrung] und Rationalismus auf[zuh]eben...“ (Wienold 2011, S. 383) versuchte.⁷ Dabei bezieht sich das Erkenntnisinteresse keineswegs nur auf ein wissenschaftliches Anwendungsgebiet, sondern auch auf das alltägliche Phänomen des Erkennens und Wissens (Schnädelbach 2013). Damit verbleibt der Gedanke der Aufklärung nicht nur wissenschaftsimmanent, sondern die „...Vermeidung von Täuschungen, die sich im theoretischen Wissen als Dogmatismus und im praktischen Wissen als Bevormundung ausdrücken...“ (Jaeggi & Waesche, 2009 S. 10), wird auch für gesellschaftliche Entwicklungsprozesse relevant.

Die historische Kritik stellt einen Kulminationspunkt der Bedeutung der Kritik in Philologie und Logik dar. Die Textkritik der Philologie, welche sich zunächst auf die Herstellung eines authentischen Textes und seines intendierten, immanenten Sinns bezog (Röttgers 2004), weitet sich dahingehend aus, als dass sie sich nicht mehr nur auf den Text selbst, sondern auch auf dessen Inhalt, d.h. die darin vorgestellte Realität, bezieht. Damit vollzieht sich der Versuch der Rekonstruktion von (gesellschaftlichen)

⁴ Kritik der reinen Vernunft, Kritik der praktischen Vernunft und Kritik der Urteilskraft

⁵ So bezeichnet „deus sive natura“ bei Spinoza die Gleichsetzung von Gott mit der Natur (Elsfeld 1996) in der alles seinen Ursprung hat.

⁶ Kant unterscheidet zwischen Erkenntnis aus reiner Vernunft (=theoretisches Wissen) und Vernunftkenntnis aus empirischen Prinzipien (=Wissen aus Erfahrung, die auf Beobachtung beruht) (Schnädelbach 2013) Vernunft meint bei Kant die Tätigkeit des erkennenden Bewusstseins, durch die ein Wissen a priori gefunden wird (Römpp 2005). Dazu nimmt Kant die Frage der Begründetheit in den Fokus und unterscheidet einerseits zwischen Urteilen, die nicht empirisch begründet und empirische begründet sind (a priori und a posteriori), andererseits zwischen einem Erläuterungsurteil (analytisch) und Erweiterungsurteil (synthetisch). Schließlich kann eine vernünftige Begründung dem Wissen dann zugeschrieben werden, wenn es sich um ein Wissen handelt, das aus synthetischen Urteilen a priori besteht.

⁷ Aus dem Rationalismus leitet Kant die Logik, aus dem Empirismus die Kausalität für die Begründung von Erfahrungsurteilen auf Basis der Vernunft ab. Somit versucht er beide zu verbinden (Burkard 1996)

Entwicklungen, die zur Erklärung der im Text bezogenen Gegenwart dienen. Historische Kritik versteht sich mit Bezug auf gesellschaftliche (und politische) Belange als „...diagnostische(n) Anamnese der Pathologie der Gegenwart.“ (Röttgers 2004, S. 669) Aus der wissenschaftlichen Disziplin Logik, in der „...Kritik als die Lehre von der Praxis der logischen Analyse...“ (Röttgers 2004, S. 654) begriffen wird, leitet sich die in der historischen Kritik vollzogene Regelmäßigkeit beim Vorgehen der Analyse ab (sie bestimmt den Prozess der Rekonstruktion). Aus der Textkritik der Philologie entstammen die Kriterien zur Festlegung des methodischen Vorgehens. Kritik ist im Sinne einer historischen Kritik also Methodologie und Methode zugleich.

Die emanzipatorische Kritik komplementiert die Bedeutung von historischer Kritik als Instrument zur Anamnese um den Anspruch Emanzipationsprozesse anzustoßen. Emanzipation versteht sich als Prozess in dem sich Individuen und Gruppen aus repressiven und ideologischen Befangenheiten befreien (Alvesson & Willmott 1992). Die Wissenschaft bzw. Wissenschaftler/-innen mischen sich in die Diskussion von gesellschaftlichen Fragen ein und stellen in der Rolle des/der Intellektuellen in allen erdenklichen Formen die gegenwärtige Praxis durch Diagnosen von Unrecht und durch Stellungnahmen in Frage (Jaeggi & Wesche 2013). Das „Einmischen“ von Wissenschaft stellt daher auch einen Emanzipationsprozess der Wissenschaft selbst dar. Dieser Umstand zeigt sich bereits in der Ausweitung der von den Philologen einer Kritik unterworfenen weltlichen Texte auf geistliche Texte, womit die Bestreitung des klerikalen Exegesemonopols (Röttgers 2004) und damit die Infragestellung bzw. Behauptung eines Beurteilungsmonopols und die Auseinandersetzung mit einer herrschenden Ordnung erfolgte.

Die philosophische Bedeutung von Kritik geht nach Jaeggi und Wesche (2013) der Frage von der Befreiung von Befangenheit, Zwang und Leiden nach und ist damit, ebenso wie die emanzipatorische Kritik, eng mit der historischen Kritik verwoben. Die Bedeutung von Kritik liegt hier jedoch in der Herausarbeitung der Motive die zu einer Infragestellung selbst führen, d.h. den Denkformen, die eine kritische Auseinandersetzung ermöglichen (Saar 2013). So finden sich z.B. (neben anderen) der „Zweifel“ bei Kierkegaard (Liessmann 1999), „Macht“ bei Nietzsche (Ruffing 2007), oder „Leiden“ bei Wesche (2013).

Wenngleich unterschiedliche Bedeutungen der Kritik zugesprochen werden können, d.h. Erkenntnis, Aufzeigen einer Pathologie, Emanzipation und Befreiung, so bedingt jede Kritik die Auseinandersetzung mit den normativen Grundlagen auf denen sie fußt. In den Blickpunkt rückt damit nicht nur der Kontext, durch den Kritik seine Bedeutung erfährt, d.h. wer übt zu welchem Zweck wem gegenüber wie Kritik, sondern auch die Frage, in wie weit eine Kritik in der Logik des kritisierten Sachverhaltes verhaftet ist. Jaeggi und Wesche (2013) sprechen hier von sogenannter „Immanenz“ und „Transzendenz“ einer Kritik und befassen sich damit, in wie weit eine Kritik selbst „befangen“ ist. So bedeutet immanente Kritik, dass sich die Kritik aus dem kritisierten Sachverhalt selbst speist, d.h. sich in demselben Wissenshorizont und der darin

verhafteten Logik befindet, bzw. daraus entspringt. Demgegenüber verweist Transzendenz auf eine vom kritisierten Sachverhalt losgelöst, übergeordnete Logik, die sich über den Wissenshorizont des kritisierten Sachverhaltes erstreckt (Sonderegger 2013). Dieser Argumentation folgend, tendiert eine rein immanente Kritik zum Verbleib im Partikularen, d.h. es gelingt nicht z.B. Verhaltensweisen oder Handlungen im Hinblick auf ihre grundsätzliche Sinnhaftigkeit zu hinterfragen. Eine rein transzendente Kritik wiederum wird sich leichter dem Vorwurf ausgesetzt sehen, selbst „ideologisch“ zu sein und sich darin zu erschöpfen, dass ohne nachvollziehbar, logisch-argumentativen Nachweis ein der Kritik zugrundeliegendes Paradigma gegen ein anderes Paradigma ausgetauscht wird, womit die Kritik selbst als problematisch angesehen werden kann. So grenzt beispielsweise auch Wesche (2013) Kritik von Urteil ab. Die „...diferencia specifica...“ (Wesche 2013, S. 200) gegenüber Urteil ist, dass die Kritik im Gegensatz zum Urteil eine Immanenz und Transzendenz vorzuweisen hat. D.h., dass das Kritiko-bjekt und der Standpunkt, von dem aus kritisiert wird, sowohl im selben Wissensgebiet liegen, als auch darüber hinausgehen.

Nachdem die verschiedenen Bedeutungen und der Aspekt der normativen Grundlagen von Kritik beleuchtet wurden, erfolgt eine Betrachtung der Entwicklung des Verständnisses von Kritik.

2.1.3 Vom vormodernen zum (post-) modernen Verständnis von Kritik

Wie zuvor beschrieben, war der Begriff der Kritik in der deutschen Rezeption zunächst nur in der Wissenschaft und hier in den Disziplinen der Philologie, Logik und Ästhetik verankert. Im 17. Jahrhundert wurde der Begriff über die genannten Disziplinen hinaus im wissenschaftlichen Bereich angewandt und fand erst im 18. Jahrhundert über die wissenschaftlichen Grenzen hinweg Verwendung. Parallel zu der Ausweitung des Kritikbegriffs beschreibt Röttgers (1990) eine Generalisierung der Anwendung, Funktion bzw. Bedeutung und des für die Kritik zuständigen Subjekts.

Ein erster Kulminationspunkt ist bei Immanuel Kant und der Aufklärung zu finden. Hier kommt es erstens zu der Generalisierung des Anwendungsbereichs, d.h. einem Verständnis von Kritik, dem sich alles unterwerfen muss und damit der Ausweitung von Textkritik auf Gesellschaftskritik. Zweitens vollzieht sich bei Kant die Generalisierung der Funktion der Kritik bis hin zur Funktion einer allgemeinen Aufklärung und damit ebenfalls vom Textinhalt (wie er noch in der Disziplin der Philologie Gegenstand einer Kritik war) zur Pathologien der Gegenwart. Drittens schließlich kommt es zur Generalisierung des für die Kritik zuständigen Subjekts bis hin zur Vernunft selbst, also vom Mythos - und damit geistlichen Dogmen - zum Logos. Mit Kant und dem Gedanken der Aufklärung entsteht entsprechend ein Menschenbild, demnach sich

der Mensch aus seiner Unmündigkeit heraus befreien kann. Mit der Möglichkeit der Befreiung ist die Grundlage für die Autonomie der Vernunft gegeben. Somit verschmelzen Vernunft und Kritik im Zeitalter der Aufklärung:

„In einem gewissen Sinne ist Kritik das Handbuch der in der Aufklärung mündig gewordenen Vernunft, und umgekehrt ist die Aufklärung das Zeitalter der Kritik.“
(Foucault 1990, S. 41)

Insofern wird auch die Frage nach dem Vermögen Kritik zu üben und selber Maßstäbe aus einer Vernunft heraus bilden zu können bei dem Menschen verortet und gilt als Voraussetzung für Kritik (Sonderegger 2013).

Während bei Kant die Autonomie der Vernunft als gegeben angenommen wird und der emanzipatorische Aspekt der Kritik daher rührt, dass sich der/die Wissenschaftler/-in bzw. Philosoph/-in kritisch zur Politik und Gesellschaft äußert, erfahren diese beiden Punkte in der Folgezeit eine Weiterentwicklung. Am Ende des 19. Jahrhunderts stellen Denker wie Karl Marx, Sören Kierkegaard und Friedrich Nietzsche die Autonomie der Vernunft wieder in Frage und betonten zudem, dass Klassenkämpfe (Marx) und Streben nach Macht (Nietzsche) die wirklichen Antriebskräfte der Geschichte sind, und eben nicht mehr Vernunft oder Moral, wie bei Hegel oder Kant (Ruffing 2005). Darüber hinaus vollzieht die Kritik in ihrer emanzipatorischen Funktion nach dem Verständnis von Karl Marx einen weiteren Generalisierungsschritt. Weil Kritik nicht mehr nur durch den Gebrauch von Wissenschaftlern/-innen, die sich in die Politik kritisch einbringen wollen, beschränkt, sondern Kritik von Politik aktiv gebraucht wird, ist sie damit nicht mehr eine alternative, sondern identische Form des Kampfes in Gesellschaften⁸.

Für die wissenschaftliche Rezeption von Kritik bedeuteten das veränderte Menschenbild, bzw. das der Vernunft, und der zu beobachtende instrumentelle Gebrauch von Kritik ein Umdenken in der erkenntnistheoretischen Position, welche einer historisch-emanzipatorischen Bedeutung von Kritik vorgängig ist. Kritik, will sie emanzipatorisch aufklärerisch sein und gesellschaftliche Verhältnisse in Frage stellen und zu Veränderung aufrufen, muss sie sich fragen lassen, wie sie zu ihrer Einschätzung kommt. Es steht also nicht mehr die Frage des möglichen Übergangs einer Kritik in (gesellschaftliche) Praxis im Zentrum der Überlegungen, sondern wie sich die (kritische) Theorie zur (gesellschaftlichen) Praxis verhält (Röttgers 2004). Kritik muss dem Gedanken Rechnung tragen, dass z.B. Forscher/-innen selbst Teil des Systems sind, welches sie analysieren und kritisieren und mit welchem Recht bzw. auf welchen normativen Grundlagen die Distanzierung zwischen beobachtetem Subjekt und Beobach-

⁸ Bei Karl Marx ist die Kritik nicht mehr Alternative zum Kampf wie zu Zeiten der französischen Revolution: „...Kritik wurde zum wissenschaftsimmanent zu definierenden Kennzeichen deutscher Vernunft, die sich dadurch im Gegensatz zur Gewalt der Französischen Revolution wissen wollte.“ (Röttgers, 2004:651). Durch den Gebrauch der Kritik in der Politik als Mittel zum Zweck wird Kritik gleichsam zur Waffe und damit nicht mehr Alternative zum Kampf, sondern selbst Kampfmittel.

ter/-in zustande kommt auf dessen Basis eine Erkenntnis proklamiert wird. Es geht damit also um die Klärung der Frage von Immanenz und Transzendenz einer Kritik. Die Kritik muss sich einerseits im kritisierten Sachverhalt selbst begründen um Legitimität zu erlangen (Immanenz), sie darf aber auch nicht in dessen Logik verharren, sondern muss eine Distanz einnehmen (Transzendenz) um eine immanent verhaftete Problematik erkennen zu können (Sonderegger 2013). Mit der Frage nach dem Verhältnis von Immanenz und Transzendenz rückt die Frage des Ursprungs des Bewertungsmaßstabs in den Mittelpunkt. D.h. unter welchen Umständen und Voraussetzungen es gelingt, derart eine solche Kritik zu üben, dass sie gesellschaftliche Missstände erkennt, darauf hinweist und so zu ihrer möglichen Beseitigung beiträgt ohne in den zugrundeliegenden und ggf. kritisierten Normen selbst verfangen zu sein.

Der damit angesprochene zentrale Aspekt der Reflexion findet sich in der sogenannten kritischen Theorie Anfang des 20. Jahrhundert wieder. Bekannte Vertreter der kritischen Theorie sind aus der sogenannten „Frankfurter Schule“ der ersten Generation Max Horkheimer, Theodor W. Adorno und Herber Marcuse, denen es „...um eine umfassende soziologisch-philosophische Analyse der fortgeschrittenen Industriegesellschaft ging.“ (Ruffing 2007, S. 255) In der kritischen Auseinandersetzung mit der Aufklärung entlarven Horkheimer und Adorno in der „Dialektik der Aufklärung“ so,

„...dass genau diejenigen Vernunftanstrengungen des abendländischen Menschen, die ihn von seiner Angst von den Naturgewalten befreien sollten, indem er sie „entzauberte“, eine neue Herrschaft errichtet und damit ihren emanzipatorischen Sinn ins Gegenteil verkehrt haben.“ (Schäfer 1990, S. 73)

Ohne eine kritische Reflexion der Kritik führt diese also lediglich von einem Dogmatismus zum anderen. Eine kritische Theorie, so deren Vertreter/-innen, hinterfragt entsprechend ihre eigenen normativen Grundlagen und kann beschrieben werden als „...eine reflektierende Theorie, die Personen bestimmte Erkenntnisse vermittelt, welche von sich aus Aufklärung und Emanzipation erzeugen.“ (Geuss 1983, S. 10) D.h. der/die wissenschaftliche Kritiker/-in vermeidet es nicht per se den Anspruch auf Aufklärung zu erheben, sondern nimmt in seiner/ihrer Analyse vielmehr eine reflexive Haltung ein und verortet sich in der Befähigung zur Aufklärung und Emanzipation. Aufgrund des ausgeprägt reflexiven Charakters der auch die eigene wissenschaftliche Praxis im Hinblick auf ihre normativen Grundlagen hinterfragt, sind kritische Theorien von erfahrungswissenschaftlichen Theorie zu unterscheiden.

So grenzt Geuss (1983) kritische Theorien von erfahrungswissenschaftlichen Theorie in Bezug auf Zweck, Logik und Beweisführung ab. Während erstgenannten der Zweck der Aufklärung und Reflexivität attribuiert wird, werden erfahrungswissenschaftliche Theorien zur Manipulation und Beherrschung der Umwelt instrumentalisiert und nehmen sich selbst von der Betrachtung aus (Ruffing 2005). Daher hinterfragen ein kritische Theorien auch die Wertfreiheit der Wissenschaft selbst. Darüber hinaus konstatieren Protagonisten kritischer Theorien, dass nur eine erfahrungswissen-

schaftliche Theorie durch Beobachtung oder Experimente bestätigt werden kann. Die Kritik der kritischen Theorie urteilt dementsgegen nach einer abstrakten Idee der Zukunft (Bittner 2013) und kann daher nicht empirisch bewiesen werden. Die nachfolgende Tabelle fasst die Unterschiede kritischer und erfahrungswissenschaftlicher Theorien nach Geuss (1983) zusammen.

Merkmal	Erfahrungswissenschaftliche Theorien	Kritische Theorien
Zweck, Ziel und Verwendung	Instrumentelle Verwendung, Manipulation der äußeren Welt, erfolgreicher Umgang mit Umwelt	Emanzipation und Aufklärung, Bewusstmachung verborgener Zwänge und Befreiung davon
Struktur	Objektivierend, Unterscheidung Theorie und Objekt, Theorie ist nicht selbst Teil des Objekts	Reflexiv und Selbstbezüglich, Theorie ist Teil des Objektbereichs, z.T. Theorien über sich selbst
Art der Be-weise	Empirische Bestätigung durch Beobachtung oder Experiment	Bestehen eines komplizierten Beurteilungsprozesses (reflexiv akzeptabel)

Tabelle 1: Merkmale erfahrungswissenschaftlicher und kritischer Theorien

Neben dem zentralen Wesensmerkmal der „Reflexion“ ist schließlich ein weiteres Unterscheidungsmerkmal, dass sich die Kritik einer kritischen Theorie nicht im Partikularen (wie bspw. der Kritik an einer bestimmten Institution) verfängt, sondern „...den gesamten Bau der Gesellschaft...“ (Bittner 2013, S. 139) in den Blickpunkt nimmt.⁹

Mit der kritischen Theorie kann ein weiterer Eckpunkt in der Entwicklung des Verständnisses von Kritik gezeichnet werden. Das Postulat der Selbstbestimmung und Autonomie des Subjekts wird in Anschauung der gesellschaftlichen Entwicklung in der Moderne aufgegeben. Einerseits mündet dies in der Forderung an die Wissenschaft sich selbst zu hinterfragen, also den Moment der Reflexion besonders hervorzuheben, andererseits wird sich darauf fokussiert nicht ermahnend partiell in einzelnen Bereiche von Gesellschaft urteilend einzuwirken, sondern in dem Versuch des Aufzeigens

⁹ Dies ist insofern auch nicht verwunderlich, weil die kritische Theorie von Soziologen vorangetrieben wurde, die ihr Fachgebiet, das der Soziologie, welches seine strukturellen Anfänge zu Beginn des 19. Jahrhunderts mit Max Weber nahm, sich in Abgrenzung von Philosophie und Psychologie einerseits auf die Ursachen und Folgen des Handelns, andererseits auf soziale Makrostrukturen konzentriert (Rosa 2016).

struktureller Mechanismen selbst Veränderung zu ermöglichen. Insofern bilden Theorie und Praxis eine dialektische Einheit (Kruse 2008).¹⁰

So zieht auch Geyer (2003) eine Zäsur und unterscheidet zwischen einem vor-modernen bzw. vor-autonomen Kritikverständnis, wie es bei Kant zu finden ist, und einem modernen, autonomen Kritikverständnis, welches sich erst nach Kant herausgebildet hat. Während im vormodernen Verständnis Kritik sich als methodisches Vorgehen und Normprüfungsverfahren darstellt, wird mit dem Verlust überzeitlich verbindlicher Wertkriterien für Kritik¹¹ diese autonom und führt dazu, dass Wertkriterien nicht a priori, sondern erst im Prozess des Kritisierens selbst gesetzt werden (Geyer 2003). Zwar wird in der Bewegung des Strukturalismus in den 50er Jahren mit Levi Strauss wieder eine überhistorische Struktur (Mythen) als unbewusst unterstellt (Richter 1996a), diese erfährt aber durch die Vertreter des Poststrukturalismus (Foucault, Deleuze, Derrida und Lyotard) insofern eine Revision, als dass sowohl die Existenz eines Zentrum einer Struktur, wie auch die überhistorische Wirkung einer Struktur, verneint werden (Richter 1996b). Was bleibt, ist laut Jünke (2003) nach dem sogenannten „Linguistic Turn“¹² in den 60er Jahren die Verabschiedung von einem/-r selbstbestimmten, selbstbewusst und intentional agierenden Akteur/-in.

Mit Foucault begründet sich im Poststrukturalismus ein neues Verständnis von Kritik, bei dem Kritik nicht als wertende Beurteilung, sondern als Modi der Infragestellung helfen soll, Dinge besser zu sehen (Schneider 2010). Foucault verbindet Kritik eng mit dem Machtbegriff, wobei Macht nicht als eine repressive Kraft gesehen wird, sondern als „...dezentriertes substratloses Operieren...“ (Bublitz 2010, S. 274), das den Blick auf das historische Gewordensein beschränkt. Insofern verbietet Foucault sich selbst eine Kritik im Sinne einer Beurteilung und versucht stattdessen mittels Genealogie (Analyse der formalen Voraussetzung) die „Induzierung eines Selbstreflektionsprozesses“ (Saar 2007, S. 343). So ist für Foucault Kritik „...die Kunst der freiwilligen Unknechtschaft, der reflektierten Unfügsamkeit.“ (Foucault 1992, S. 15), worin im Gegensatz zur kritischen Theorie ein „anti-totalitäres Kritikinteresse“ (Schäfer 1990, S. 82) zum Ausdruck kommt.

Die Beachtung der in einer Kritik verwobenen Machtstrukturen und das Verhältnis von Kritiker/-in und Kritisiertem/-er, welche in einer Bewertung mit zum Vor-

¹⁰ Weil Theorien auch die Wirklichkeit verändern, sind sie Teil gesellschaftlicher Praxis. Hieraus entsteht eine Dialektik von Theorie und Praxis (Kruse 2008).

¹¹ In der Denkrichtung der Moderne muss der Mensch „...als ein mit Potentialen und Neigungen, Bedürfnissen und Wünschen ausgestattetes Tier, das mit Blick auf die Frage, was es aus diesen Anlagen macht, welche Potentiale oder Bedürfnisse wozu entfaltet werden und welche Wünsche sich entwickeln und verfolgt werden, als radikal offen gelten...“ (Rosa 2016, S. 38).

¹² „Linguistic Turn“ durch Richard Rorty in 1967 herausgegebener Reader der „...eine Zäsur in der Geschichte des analytischen Denkens markiert.“ (Habermas, 1999:232) Durch Sprache entsteht Realität. Unser Denken und Handeln ist durch Sprachliche Bedingungen geprägt, bzw. bestimmt. Z.B. interessierte Foucault im Vergleich zur Frankfurter Schule nicht, was in der Gesellschaft gut oder schlecht verlief, sondern wie durch die Veränderung der Wissensformen, welche ja durch Sprache beeinflusst werden, im Laufe der Zeit die Art und Weise wie das Negative behandelt wird sich verändert (Ruffing, 2007).

schein kommen, bestimmen auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Kritik nach der Begründung des Poststrukturalismus. Dies vollzieht sich allerdings unter geänderten Bedingungen. Durch soziale Generalisierung des Kritikbegriffs im 20. Jahrhundert, d.h. die Verwendung des Kritikbegriffs über alle Bevölkerungsschichten hinweg (Röttgers 2004), kommt es zu einer theoretischen Position der Anerkennung der Kritik als konstituierende Praxis des Sozialen (Boltanski & Thevenot 2007). Kritik ist hier nicht mehr die Ausnahme, sondern vielmehr die Regel, weil alles ständig einer Kritik unterworfen werden kann und wird. Hinzu kommt, dass das Subjekt in der philosophischen Denkrichtung in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts wieder als handlungsfähiges Selbst begriffen werden kann (Jünke 2003). Aus erkenntnistheoretischer Sicht stellt dies ein Umdenken dar, mit dem sich gleichsam eine Kritik an der bisherigen kritischen Theorie vollzieht. So wird die Auffassung kritisiert, dass die Wissenschaft über einen gesonderten Wissensbestand verfüge, welcher sich den Untersuchungsobjekten entzieht. Formulierungen kritischer Positionen stellen daher trotz des Anspruchs reflexiv zu sein implizit die Einnahme einer superioren Positionen von Wissenschaft über die Untersuchungsobjekte ein, so der Vorwurf. Diese Kritik äußert sich zunächst in dem Postulat der Auflösung des sogenannten epistemologischen Bruchs (Celikates 2009). D.h. es herrscht die:

„...radikale Skepsis gegenüber der Möglichkeit, eine Kritik der Gesellschaft aus theoretischer Perspektive zu formulieren, die den kritischen Praktiken der Teilnehmer überlegen wären“ (Honneth & Boltanski, 2013:105).

Weil Wissenschaftler/-innen und Beforschte über denselben Wissensbestand verfügen, muss eine kritische Soziologie sich auf den Kern der Wissenschaft, nämlich die Analyse, beschränken, statt wertend zu urteilen, und sich darauf fokussieren, die Schaffung sozialer Tatsachen zu erfassen (Bogusz 2010). Damit rückt der Analysefokus auf die Praxis geübter Kritik, welche sich im Alltagshandeln der Akteure/-innen vollzieht. Während im Französischen der Philosoph und Soziologe Luc Boltanski und Vertreter der „Groupe de Sociologie Politique et Morale“ den/die Wissenschaftler/-in auf die Stufe des/der Beforschten stellen und die kritische Soziologie zur Soziologie der Kritik reformulieren, findet sich in der zweiten Generation der „Frankfurter Schule“ mit Habermas in Deutschland eine ähnliche Sichtweise, jedoch in reziproker Form. So betont Habermas (1988a, S. 160): „Der Sozialwissenschaftler hat zur Lebenswelt grundsätzlich keinen anderen Zugang als der sozialwissenschaftliche Laie.“ Habermas geht also den umgekehrten Weg und erhebt in seiner Theorie des kommunikativen Handelns (TKH) den/die Beforschten/-e auf die Stufe eines/-r Wissenschaftlers/-in, indem er ihm/ihr die gleichen reflexiven Fähigkeiten wie die der Wissenschaft zuschreibt. Diese reflexiven Fähigkeiten sind es auch, mittels derer Pathologien der modernen westlich kapitalistischen Gesellschaft überwunden werden können und letztlich Habermas als einen Vertreter der kritischen Moderne charakterisieren. Die Überlegungen von Ha-

bermas verweisen jedoch nicht nur auf das Verhältnis von Forscher/-in und beforschem Subjekt, sondern auch auf einen neu gesetzten Fokus der Erkenntniskritik, der sich weg von der Wahrheitssuche hin zur Frage einer gelingenden Lebenspraxis bewegt. Dies verdeutlicht sich einerseits an der Zentrierung um die Frage der Überwindung gesellschaftlicher Pathologien, andererseits an dem Verweis auf die Lebenswelt.

Anhand der Ausführungen wurde deutlich, dass sich über den Zeitverlauf ein verändertes Verständnis von Kritik herausgebildet hat bei dem in immer stärkerem Maße die mit einer Kritik verbundenen Implikationen Berücksichtigung finden. Zunächst avanciert Kritik von einem Verfahren bei dem sich lediglich auf die Anwendung von vorhandenen Prüfkriterien verstanden werden muss zu einer Gegenüberstellung autonom gesetzter Wertvorstellungen. Darüber hinaus rückt spätestens mit Foucault die Einsicht vor, dass eine jede Bewertung letztlich auch ein Ausdruck von Macht darstellt, d.h. man nimmt sich das Recht zur Bewertung gegenüber einer anderen Person/Sache heraus. Damit rücken schließlich Überlegungen zu dem Verhältnis von Kritiker/-in und Kritisiertem/-er in den Vordergrund von wissenschaftlichen Reflektionen zur Kritik. Darüber hinaus gelangt mit Habermas zusätzlich die Frage einer gelingenden Lebenspraxis in das Zentrum von Überlegungen zu Kritik.

Möchte man die jeweiligen Folgen von Kritik verstehen, so reicht es also nicht aus, Kritik als einen losgelösten Akt zu betrachten, der sich in einer Bewertung bzw. einseitigen Übermittlung erschöpft. Vielmehr muss der Prozess, in dem die zugrundeliegenden Wertmaßstäbe gesetzt werden und durch welche sich die Kritik konstituiert, in den Fokus gerückt werden. Zentraler Aspekt ist somit der Vorgang um zu einer bewertenden Aussage zu kommen bzw. der Vollzug bewertender Kommunikation und dabei einwirkende kontextuelle Faktoren, wie insbesondere der Kritik inhärente Machtstrukturen.

Damit stellt sich die Frage, welches Verständnis von Kritik in der Organisationsforschung existiert und welche Untersuchungsschwerpunkte dort gesetzt werden. Diese Frage wird im folgenden Kapitel nachgegangen.

2.2 Kritik in der Organisationsforschung

„Organization theory is a collection of general propositions about organizations“ (Starbuck 2011, S. 143).

Mit dieser pointierten Definition leitet Starbuck seine geschichtliche Betrachtung der Entwicklung der Organisationstheorie und ihrer Geschichte ein, welche in der heutigen Betrachtung ein Forschungsprogramm zu Tage gebracht hat, dass durch eine Vielzahl von Theorien und Perspektiven gekennzeichnet ist (Knudsen 2011; Scherer 2011), die sich mit dem Phänomen und den Funktionsbedingungen organisierter Systeme (Schreyögg 2003) beschäftigt.¹³ Der Begriff „Kritik“ evoziert im Kontext dieses Forschungsprogramm zunächst zweierlei Bedeutungen (Messner, Clegg & Kornberger 2008). Einerseits ist dies die Auseinandersetzung mit der bereits von Mintzberg (1971) beschriebenen Beobachtung, dass Akteure in Organisationen vorgängige Handlungsweisen einer prüfenden Bewertung unterziehen und so mithin versuchen, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu verbessern. Andererseits ist dies die Hinterfragung organisationaler Praktiken in der Denktradition kritischer Theorien. Analog zu vorgenannten Bedeutungen unterscheiden Alvesson und Willmott (1992) zwischen den „Mainstream Organization Studies (MOS)“ und den „Critical Management Studies (CMS)“. Während das Programm der MOS „...den Zweck, das Entstehen, das Bestehen, den Wandel und die Funktionsweisen von Organisationen...“ (Kieser & Walgenbach 2010, S. 29) behandelt, hinterfragen Protagonisten der CMS unter Betonung der Einnahme einer kritisch reflexiven Haltung zum einen den Wert der MOS für die soziale Praxis, und zum anderen die sozial-gesellschaftlichen Funktionalitäten der untersuchten Managementpraktiken und Organisationsstrukturen.

Im Folgenden werden zunächst die MOS als auch die CMS kursorisch umrissen, um die Einbettung von Kritik in der Organisationsforschung genauer zu verorten. Das Forschungsprogramm der MOS versteht sich in der Tradition erfahrungswissenschaftlicher Theorien und bezieht sich auf die Elemente, welche eine Organisation konstituieren. Dazu zählen laut Kieser und Walgenbach (2010) das Ziel (und Dauerhaftigkeit dieses zu erreichen), die Mitglieder, formale Struktur und Aktivitäten der Mitglieder.¹⁴ Bei der Betrachtung von Kritik im Rahmen der MOS wird und darf daher das Phänomen „Kritik“ nicht solitär betrachtet, sondern muss einen Bezug zu Organisationen und deren Elementen aufweisen. Es müssen sowohl „...die Konsequenzen der organi-

¹³ Schreyögg (2003, S. 4 f.) meint hier den institutionellen Organisationsbegriff (im Gegensatz zum instrumentellen) und verweist zur Strukturierung der vielfältigen Ansätze und Forschungsprogramme auf fünf generische Probleme des Organisierens (d.h. Problemlösungsverfahren) mit denen sich die Organisationsforschung auseinandersetzt: Strukturierung von Aufgaben, Interaktion von Individuum und Organisation, Organisation und Umwelt, Emergente Prozesse und Wandel.

¹⁴ Die Autoren betonen zwar, dass es auch andere Definitionen von Organisationen gibt, woraus sich wiederum andere Analyseeinheiten ergeben können, sehen aber die genannte als Wesentliche an.

sierten Bedingungen und Rückwirkung der dadurch provozierten Verhaltensweisen...“ (Titschler, Meyer & Mayrhofer 2008, S. 55) in den Blick genommen werden. D.h. in einer Analyse werden z.B. exploriert, welche organisationalen Gegebenheiten wie vorgängige Praktiken der Kritik beeinflussen und welche Konsequenzen bestimmte vorgängige Praktiken im Umkehrschluss für die Organisation haben. Weil Kritik, wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, durch ihre historische und emanzipatorische Funktion den Wert erhält verändernd wirken zu können und damit einen Kernaspekt der Organisationsforschung aufgreift (Astley & van de Ven 1983), fällt Kritik potentiell in den Interessensbereich der MOS. Für Organisationen bedeutet dies, dass mittels Kritik Ineffizienzen bzw. notwendige Veränderungen erkannt und zum Erhalt der Funktionalität und des Bestands der Organisation adressiert werden können. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass das Phänomen „Kritik in Organisationen“ sogar einen wesentlichen Erklärungsansatz liefert, um wichtige Fragen der Organisationsforschung und insbesondere der Wandelforschung zu erörtern.

Während Kritik im Rahmen der MOS aus einer „managerialist perspective“ (Messner et al. 2008, S. 68) betrachtet wird, kann abgrenzend dazu Kritik aus einer Perspektive in der Tradition der kritischen Theorie erfolgen, den sogenannten CMS. Den Ursprung der CMS datiert Delbridge (2014) auf die Veröffentlichung einer Studie von Wood und Kelly aus dem Jahre 1974. Die Autoren zeigten erstmals Parallelen von Untersuchungen auf, die jeweils im Sinne einer marxistischen Tradition verstanden, die Organisationsforschung als Technologie im Gegensatz zur Soziologie (als verstehende Wissenschaft) darstellten: „Organizational theory is thus, if anything, a technology, not concerned, as the sociologist is, with ‘understanding’.“ (Wood & Kelly 1974, S. 66).

Mit der reduzierenden Darstellung der Studien als beschreibend und interpretierend, nicht aber als verstehend (im Gegensatz zur Soziologie), wurde den Untersuchungen der MOS implizit die Akzeptanz von Managementpraktiken unterstellt. Die Funktion einer Technologie bekommt die MOS zugeschrieben, weil sie Wissen unter dem Postulat der Zweckbestimmtheit produziert, d.h. der Wert des produzierten Wissens orientiert sich an dessen Verwertbarkeit (Delbridge 2014). Dieses Wissen dient schließlich dazu, vorhandene Praktiken, unabhängig von deren sozialen Auswirkungen, zu verfeinern oder zu verändern. Der Grundstein dieses Gedankenganges basiert auf Habermas' (1991 <1968>) Einteilung von Wissen, welches auf der Basis eines technischen, praktischen und/oder emanzipatorischen Erkenntnisinteresses gewonnen wurde (Willmott 2011). Technisches Wissen dient der vorgenannten Optimierung von Prozessen bzw. der effizienten Erreichung eines bestimmten Ziels (Voraussage und Kontrolle), praktisches Wissen der Verbesserung gegenseitiger Verständigung und emanzipatorisches der Befreiung aus dogmatischer Abhängigkeit (Habermas 1991). Weil Historizität bzw. historische Kontingenz von den vorgefundenen (Arbeits-)Bedingungen nicht beachtet wird (es findet keine de-naturalisierung, d.h. keine Darstellung des „so und nicht anders sein könnens“ statt), beschreiben Arbeiten der MOS

gegebene Umstände als real und tragen damit zur Normalisierung dieser bei (Alvesson & Willmott 1992). Die deskriptiven und affirmativen Tendenzen sind es letztlich, welche die MOS im Blickwinkel der CMS zur Legitimation(-squelle) des Status quo avancieren lassen. Insofern spiegelt sich in der Abgrenzung von CMS zu MOS die Unterscheidung zwischen kritischer Theorie und erfahrungswissenschaftlicher Theorie, wie sie von Geuss (1983) vorgenommen wird, wider.¹⁵

Über die Kritik an den MOS hinaus, versteht sich die CMS auch als Möglichkeit bzw. Initiator der Veränderung sozialer Praktiken und damit der Praxis. Wenngleich auch in den MOS z.B. repressive Praktiken enthüllt und deren Nachteiligkeit für die Funktionalität der Organisation aufgezeigt werden (Alvesson & Willmott 1992), so geschieht dies immer nur bis zu dem Grad, zu dem die Praktik eine Relevanz im Rahmen der Beantwortung von Fragen der Effizienz und Effektivität aufweist (Starbuck 2011). Hier gehen die CMS über die vorgenannte Limitation der MOS hinaus und betonen den grundsätzlichen Anspruch radikale Veränderungen herbeiführen zu wollen: „...research is undertaken with the intention to radically transform management practices and organizational systems“ (Debridge 2014, S. 101). D.h. neben der kritisch reflexiven Haltung gegenüber der MOS will sich die CMS sowohl programmatisch als auch politisch, d.h. eine Praxis verändernd, verstanden wissen und unterwirft die Managementpraktiken selbst einer Evaluation: „...a political project in the sense that it aims to unmask the power relations around which social and organizational life are woven“ (Fournier & Grey 2000, S. 19).

Zentraler Aspekt in der Analyse der CMS sind vorhandene (Management-) Praktiken sowie die Rolle von Macht und wie diese in Organisationen durch das Management bzw. einzelne Manager/-innen errungen und zur Verwirklichung egozentrischer Interessen – oder unter dem Postulat der Effizienzsteigerung – ohne Rücksicht auf, bzw. Inkaufnahme von, negativen sozialen Implikationen, ausgeübt wird (Willmott 2011). Es geht mithin um unethische Managementpraktiken und eine ausbeutende soziale Ordnung in Organisationen, welche durch den/die Forscher/-in angeklagt werden.¹⁶ Damit eingeschlossen sind also auch Organisationsstrukturen, die zum Machterhalt oder Effizienzsteigerung dienen, weil diese letztlich auch von Managern/-innen hervorgebracht bzw. installiert werden.

Nachdem ein Blick auf die MOS und CMS genommen wurde, gebietet sich noch ein kursorischer Blick auf sogenannte postmoderne Organisationstheorien bzw. Denk-

¹⁵ Geuss (1983) attribuiert der Kritik einer erfahrungswissenschaftlichen Theorie in Bezug auf Zweck, Ziel und Verwendung die Instrumentelle Verwendung, Manipulation der äußeren Welt und erfolgreicher Umgang mit Umwelt.

¹⁶ Siehe dazu auch das Mission Statement CMS Division der Academy of Management: “Driven by a shared desire to change this situation, we aim in our research, teaching, and practice to develop critical interpretations of management and society and to generate radical alternatives. Our critique seeks to connect the practical shortcomings in management and individual managers to the demands of a socially divisive and ecologically destructive system within which managers work” (AoM, 2016, <http://aom.org/Divisions-and-Interest-Groups/Critical-Management-Studies/Critical-Management-Studies.aspx>, letzter Zugriff am 21.11.2016).

ansätze um die verschiedenen Möglichkeiten der Verortung des Themas Kritik in der Organisationsforschung abzuschließen. Folgt man der Darstellung von Schreyögg (2003), so reihen sich postmoderne Ansätze zwar in die geschichtliche Entwicklung der MOS ein, womit es grundsätzlich bei der Heuristik von MOS und CMS bliebe, es gibt jedoch auch Aspekte die dafür sprechen, dass postmoderne Ansätze sich dieser dichotomen Gegenüberstellung und entsprechenden Verortung theoretischer Konzeptionen entziehen. Dabei ist zunächst zwischen einer Betrachtung von „Postmoderne“ als Epoche und postmoderner Epistemologie bzw. einer von Kritik an der Moderne geprägten Denkrichtung (als Postmoderne), zu unterscheiden (Parker 1992; Scherer 2011; Chia 1995):

„The postmodern, however, may be most productively invoked as an alternative style of thought – a new way of thinking – which attempts to more adequately comprehend and deconstruct the almost-inexorable complexification of science and modern society with all its attendant social and societal ramifications“ (Chia 2011, S. 125).

So beschreibt auch Alvesson (1995), dass „Postmoderne“ und „Organisationstheorie“ darin aufgehen, dass (a) die Postmoderne als Denkrichtung das Epistemologische Paradigma¹⁷ bildet, wenn auf Organisationen geschaut wird, (b) die Postmoderne als Inspirationsquelle dient, um Ideologien in der Organisationstheorie aufzudecken, oder (c) um postmoderne Tendenzen in Organisationen zu beschreiben. In den beiden erstgenannten Verwendungen werden also, gemäß einem postmodernen philosophischen Verständnis, Organisationen betrachtet. In Letzterem erfolgt eine Zeitdiagnose eines epochal einzuordnenden Phänomens im Organisationskontext unter Zugrundelegung einer „modernen“ Epistemologie des Verständnisses von Organisationstheorie.

In der postmodernen Denkrichtung steht die Rolle der Wissensproduktion, und damit auch die des Wissenschaftsbetriebs an sich, im Fokus der Überlegungen die sich im Kern um Diskurs (und damit Sprache) und dessen zentrale Elemente Wissen, Information und Kommunikation dreht (Alvesson & Kärreman 2000; Cooper & Burrell 1988).¹⁸ Hierin spiegelt sich auch der zuvor genannte Aspekt des Aufzeigens von Ideologien innerhalb des Forschungsprogramms von Organisationstheorien wider. So verfolgen postmoderne Organisationstheorien, ähnlich zu den CMS, mithin eine Aufdeckung der impliziten Strukturen, die dem in der Moderne vermittelten Rationalitätsgedanken des Wissens unterliegen und das Handeln anleiten, d.h. in ihrer Reflektion

¹⁷ Chia (1995) betont zusätzlich einen Paradigmenwechsel in der Ontologie, nämlich, dass moderne Organisationstheorien von einer Entitätenlogik geprägt sind, d.h. statisch konstituierte Gebilde sind, die sich selbst bei einer prozessualen Betrachtung nur von einem Zustand in einen anderen wandeln. Demgegenüber basieren postmoderne Organisationstheorien auf einer starken Prozessperspektive, die eine flüchtige und emergente Realität nur temporär stabiler „event-cluster“ (Chia 2011) zeichnet und Organisationen charakterisiert als „...nothing more than islands of relatively stabilized relational orders in a sea of ceaseless change“ (Chia 2011, S. 131).

¹⁸ Als Protagonisten der Postmoderne, deren Gedanken Eingang in die Organisationsforschung (direkt oder indirekt) gefunden haben, nennen Cooper und Burrell (1988) Nietzsche, Derrida, Lyotard und Foucault.

stellen sie damit auch eine Kritik an den MOS dar. Im Unterschied zu den CMS wird jedoch zugunsten eines reflektierten Aufklärungsgedanken und mit dem Ziel der Bewusstmachung versucht, den normativen Aspekt der CMS zu eliminieren (Chia 2011).

Damit entsteht ein zentraler Unterschied zu CMS aber auch ein zentrales Problem bzw. Kritikpunkt. So kritisiert bspw. Scherer (2011), dass die Postmoderne eben nur Kritik am Normativen und der Beständigkeit von Wissen formuliert, nicht aber eine Alternative aufzeigen kann. Parker (1995) untersucht bspw. den Wert von postmodernem Denken für CMS und plädiert eher für eine kritische Moderne, weil die Aufgabe gesicherten Wissens und das Negieren von Fortschritt zwangsläufig darin münde, dass man gar nicht mehr über Organisationen schreiben könne. Während die CMS also eher eine kritische Reflexion fordern, geht die Denkrichtung der Postmoderne einen Schritt weiter und negiert überhaupt diese Möglichkeit.¹⁹

Ansätze für einen Ausweg aus dem vorgenannten „Dilemma“ finden sich, wie in Kapitel 2.1.3 ausgeführt, z.B. mit den Überlegungen von Boltanski der für eine „Soziologie der Kritik“ statt „kritische Soziologie“ plädiert, in der sich der/die Wissenschaftler auf die Stufe des beobachteten Subjekts begibt und hier Praktiken der Kritik und damit verbundene Implikationen untersucht, welche „...die Sichtbarmachung der von der herrschenden Ordnung verdeckten immanenten Widersprüche...“ zum Ziel hat (Boltanski & Honneth 2013, S. 114). Weil „...sich die Organisationstheorie vor allem mit den Aktivitäten der Organisationsmitglieder befasst, die direkt oder indirekt in einem Bezug zu den Zielen der Leistungssicherung stehen...“ (Kieser & Walgenbach 2010, S. 22), gewinnt jedoch nicht nur die Frage der Sichtbarmachung von Widersprüchen der herrschenden Ordnung an Bedeutung, sondern auch die Aufrechterhaltung der Funktionalität der Organisation und insbesondere deren Wandelfähigkeit. In Anlehnung an den von Habermas‘ fokussierten Aspekt einer gelingenden Lebenspraxis wäre hier, zumindest metaphorisch, von „gelingender Organisationspraxis“ zu sprechen, d.h. in wie weit es gelingt, nicht nur die Funktionalität und Wandelfähigkeit aufrecht zu erhalten, sondern auch soziale Auswirkungen zu betrachten.

In Anlehnung an die Einteilungslogik von Alvesson und Willmott (1992) kann im Kontext der Organisationsforschung zwischen einer Kritik *an* Organisationen im Rahmen der CMS und einer Kritik *in* Organisationen im Rahmen der MOS unterschieden werden²⁰. Gelingt es eine in das Organisationsgeschehen eingebettete Betrachtungsweise von Kritik zu explorieren, werden damit auch „automatisch“ hilfreiche Erkenntnisse für die CMS zu Tage gefördert. Insofern ist das Ziel dieser Arbeit auch Kritik in Organisationen zu explorieren, weshalb im Folgenden auch von Kritik in Organisationen gesprochen wird.

¹⁹ So fasst dann Alvesson (1995, S. 1070) ironisch zusammen, dass das Problem der Postmoderne ist, dass sie für „...everything and nothing...“ steht.

²⁰ Die Begrifflichkeit „Kritik *an* Organisationen“ wurde selbst gewählt und versteht sich in Anlehnung an Kieser und Walgenbach (2010), die eine Kritik an Organisationsstrukturen beschreiben, welche in ihren Ausformungen und Implikationen nicht gängigen Wertvorstellungen entsprechen, selbst wenn diese dem Unternehmensziel dienlich wären, wie z.B. die Sanktionierung von „zu spät kommen“ von Mitarbeitern/-innen mittels Geldstrafe.

Der kursorische Überblick zu MOS, CMS und postmodernen Ansätzen erlaubt einen ersten Einblick in den Facettenreichtum von Kritik im Kontext der Organisationsforschung. Aufgrund der zuvor genannten Überlegungen müsste die Kritik in Organisationen nicht nur Eingang in die MOS gefunden haben, sondern dort auch eine prominente Rolle spielen. Im folgenden Kapitel wird dies unter die Lupe genommen und die Relevanz von Kritik in Organisationen im Rahmen der Organisationsforschung untersucht und dargestellt.

2.3 Kritik in Organisationen: Relevanz und Thematisierung

Wie im vorhergehenden Kapitel aufgezeigt, kann im Kontext der Organisationsforschung zwischen einer Kritik *an* Organisationen im Rahmen der CMS und einer Kritik *in* Organisationen im Rahmen der MOS unterschieden werden. Letztere zu explorieren ist das Ziel dieser Arbeit, weshalb im Folgenden auch von Kritik in Organisationen gesprochen wird. Möchte man einen Überblick über die Relevanz und bisherige Thematisierung von Kritik in Organisationen gewinnen, besteht zunächst die Herausforderung, dass das breite Interessenspektrum der Organisationsforschung eine Vielzahl von Theorien und Ansätzen zu Tage gefördert hat, die jeweils unterschiedliche Aspekte von Organisationen beleuchten und unterschiedliche Grundannahmen treffen. So wählt z.B. Schreyögg (2003, S. 97) auch die Metapher eines „mäandernden Flussbettes“, um einerseits die übergeordnete Systematik, andererseits die Diversität der Ansätze mit ihren jeweiligen Blickwinkeln des Forschungsprogramms darzustellen. Dabei kann zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch eine relativ einheitliche Grundrichtung in den verschiedenen Ansätzen beobachtet werden; mit den 60er Jahre beginnt jedoch die mittlerweile erwachsen gewordene und etablierte Disziplin²¹ sich in einer Vielzahl mitunter stark in ihren epistemologischen und ontologischen Grundannahmen divergierende Ansätze zu diversifizieren:

„...from the late 1950s to the late 1970s organization studies has been characterized by a relatively high degree of consensus with regard to both theoretical and empirical issues mainly due to the hegemony of the structural contingency program. The emergence and later coexistence of several competing research programs in the mid-1970s such as population ecology, neo-institutionalism, resource-dependency theory, and organization economics made it significantly more difficult in organization studies to agree on how to prioritize problems and choose between methods to use in order to solve these problems. As a result, the uncer-

²¹ So konstatiert z.B. Starbuck (2011, S. 174) für die 60er Jahre: „...Organization theory has arrived...“ und bescheinigt Organisationstheoretikern/-innen den Status einer anerkannten Forschungs- und Lehrgemeinde zu sein.

tainty facing the individual organizational researcher in performing his or her research activities has increased significantly“ (Knudsen 2011, S. 265).

In Anbetracht der Mannigfaltigkeit des Forschungsprogramms und der Vielzahl vorhandener Ansätze erfordert eine Betrachtung der Relevanz von Kritik in Organisationen im Rahmen einer Arbeit zwangsläufig eine Selektion. Da „...jede Organisationstheorie, bedingt durch ihr Erklärungsinteresse und die ihr zugrundeliegenden Annahmen, bestimmte Problemfelder der Organisation und des Organisierens hell ausleuchtet, andere jedoch im Dunkeln belässt...“ (Kieser & Walgenbach 2010, S. 1), ist auch davon auszugehen, dass nicht in jedem Ansatz Kritik, so wie es für diese Arbeit definiert wurde, in gleichem Maße zum Vorschein kommt. Der selektive Charakter einerseits und die unterschiedliche Fokussierung der theoretischen Ansätze andererseits, erfordern bei der Bearbeitung des Themas eine geeignete Struktur, die sowohl einen übergeordneten Blick erlaubt, als auch eine Fokussierung auf solche Ansätze zulässt, die es von ihrem Erklärungsimpetus grundsätzlich erlauben, menschliche Interaktion und sich darin abspielende mögliche Bewertungsvorgänge, sowie damit in Verbindung zu bringende organisationale Veränderung in den Blick zu nehmen. Dies deshalb, weil in den Ausführungen zur Entwicklung der Kritik und seiner Funktionen deutlich wurde, dass Kritik einerseits in seiner erkenntnistheoretischen Funktion im Bereich der Wissenschaft als Quell des Erkenntnisfortschritts, also der Weiterentwicklung der Wissensbestände gesehen wird, andererseits auch als Anstoßgeber für Veränderung (historische und emanzipatorische Funktion) fungiert und somit im Kontext von organisationalem Wandel zu vermuten ist. Darüber hinaus wurde deutlich, dass Kritik auf menschliche Interaktion rekurriert (Konstitut sozialer Praxis).

Um die Analyse entsprechend zu strukturieren, orientiert sich die Arbeit zunächst an dem Aufriss der zeitlichen Entwicklung verschiedener Ansätze bzw. Entwicklungslinien der Organisationsforschung nach Schreyögg (2003) und betrachtet die Relevanz von Kritik in klassischen und neoklassischen Ansätzen der Organisationsforschung. Aufgrund des fragmentierten Feldes der modernen Ansätze der Organisationstheorie (welche gem. der Darstellung von Schreyögg den Neoklassischen Ansätzen folgen), erfolgt die Untersuchung und Darstellung der Relevanz dieser Ansätze anhand ausgewählter Aspekte der Organisationsgestaltung und darauf verweisende Theorien bzw. sich mit dem Aspekt beschäftigende Konzepte und Forschungsprogramme.

2.3.1 Kritik in (neo-)klassischen Ansätzen der Organisationstheorie

Die Ansätze der klassischen Periode sind Anfang des 20. Jahrhunderts in Europa und Nordamerika entstanden. Zu ihnen zählt Schreyögg (2003), der sogenannte Bürokra-

tieansatz von Max Weber, der administrative Ansatz Henri Fayols und den arbeitswissenschaftlichen Ansatz von Frederick W. Taylor. So will Max Weber:

„...das Aufkommen und das Funktionieren großer Organisationen zu Anfang des Jahrhunderts mit dem Idealtypus der Bürokratie als technisch gesehen rationalste Form der Herrschaftsausübung verständlich machen. Er will zeigen, dass und wie es in Großorganisationen, wie z.B. der kapitalistischen Großunternehmen, gelingt, die Handlungen der Individuen zweckgeleitet aufeinander zu beziehen, regelhaft zu versteigen und reibungslos zu einem Ganzen zu verbinden“ (Schreyögg 2003, S. 32).

Mit Idealtypus ist dabei keine realitätsnahe Beschreibung einer Organisation gemeint, sondern „...ein pointiertes Hervorheben...“ (Preisendörfer 2008, S. 99) wesentlicher Gestaltungsmerkmale moderner Großorganisationen. Ähnlich wie Max Weber fokussiert auch Henri Fayol Großorganisationen, stellt dabei aber die Rolle von Führung und Planung in den Vordergrund. Im Unterschied zu den beiden vorgenannten Protagonisten legt Frederick Taylor seinen Schwerpunkt der Betrachtung auf einzelne Arbeitsprozesse und begründet so die Arbeitsteilung als Merkmal industriell organisierter Arbeitsprozesse zwischen Planung und Ausführung:

„Frederick W. Taylor demonstrated how business could extract monetary value from white-collar activities – industrial engineering – that emphasized measurement and calculation and that possessed the avant-garde and respectable aura of ‘science’“ (Starbuck 2011, S. 154).

Obschon die Ansätze unterschiedliche Schwerpunkte legen, so einen sich die Sichtweisen in zentralen Aspekten eines Verständnisses von Organisationen. So liegt diesen Ansätzen eine „...Akzentuierung von Organisationen als rationales System...“ (Preisendörfer 2008, S. 96) zugrunde. D.h. die Autoren unterstellen Akteur/-innen in Organisationen rationales Handeln und sehen Gestaltungsmerkmale als Ergebnis rein rationaler Überlegungen. Die Gemeinsamkeiten der Ansätze sind darüber hinaus die Existenz stabiler Regelwerke, welche den Arbeitsbedingungen unterliegen und als Steuerungsinstrument dienen. Regelabweichungen werden durch Kontrolle minimiert und es erfolgt eine Einwilligung in vorgegebene Ordnung und Exklusion von Emotionen (Schreyögg 2003). Dabei ist zu beachten, dass der Begriff der Rationalität jeweils eng fasst ist d.h.:

„Die Wertprämissen der Organisationsspitze, Prämissen, die die gesamte Entscheidungsstruktur bestimmen, liegen außerhalb des Systems: Solange sie spezifisch genug sind, um klare Entscheidungskriterien an die Hand zu geben, können diese Prämissen eine >>rationale<< Struktur begünstigen, ganz gleich, wie monströs oder pervertiert ihr Inhalt auch sein mag. Und an der Basis der Organisation besteht >>rationales<< Verhalten häufig darin, daß man den eigenen Verstand und das eigene kritische Urteilsvermögen ausschaltet bzw. beiseite läßt und blind

dem in der Arbeitsplatzbeschreibung spezifizierten Arbeits- und Leistungsprogramm folgt..." (Scott 1986, S. 117).

Die prüfende Bewertung spielt in diesen Ansätzen insofern eine Rolle, als dass mit der Verfolgung eines festen Regelwerkes sich durch die (ständige) Kontrolle der Einhaltung der Regeln eine prüfende Bewertung von Sachverhalten, d.h. der Prüfung der Regelbefolgung, vollzieht. Vor dem Hintergrund, dass jedoch wie z.B. bei Taylor Arbeitsabläufe im Vorfeld geplant werden bzw. bei Fayol der Regelkanon feststeht und Mitglieder das Regelwerk mit Einwilligung in einen Arbeitsvertrag akzeptieren (Weber) bzw. sich damit zu regelkonformen Verhalten „verpflichten“, spielt die Kritik, wenn überhaupt, nur eine untergeordnete Rolle. Das Ausblenden von informeller Organisation, Emotionen und die Unterstellung rational agierender Akteur/-innen, sowohl in Planung als auch Ausführung, schließen faktisch sogar die Notwendigkeit von Kritik aus. Aufgrund des fehlenden Außenbezugs und dem Axiom der Stabilität, welches dem Regelwerk inhärent ist, besteht einerseits bei einem einmal etablierten System kein Veränderungsbedarf d.h. ein System erreicht theoretisch einen Punkt, an dem es selbst keiner Kritik mehr unterworfen werden kann. Andererseits bedingt die Annahme, dass sich Organisationsmitglieder der vorgegebenen Ordnung unterwerfen, dass Kritik höchstens Irritationen, wie bspw. das Vorhandensein störender Emotionen, thematisiert.

Weil Fayol die Organisation nur als Mittel zum Zweck einer geplanten Zukunft sieht (die Planung umfasst Prognose der Zukunft), bedarf es bei ihm theoretisch keiner Intervention außer der Kontrolle. So fasst Scott zusammen (1986, S. 118): „Ist die Planung gut, und sind die Entscheidungen vernünftig, dann läuft die Implementation von alleine.“ In Bezug zur Arbeitsteilung von Taylor bleibt ebenfalls außer der Kontrolle eine Kritik außen vor. So wird bei Taylor Kritik durch das Management insofern ausgegrenzt, als dass dem Grundsatz gefolgt wird: „Wenn alles gut organisiert ist, gibt es nichts zu besprechen, und jeder soll sich auf die ihm übertragenen Aufgaben konzentrieren.“ (Böhle & Bolte 2002, S. 12) Weil die Ansätze den Bezug zur Umwelt und deren Dynamik ausklammern und eine interne Sichtweise verfolgen (Schreyögg 2003), besteht zudem kein Grund ein einmal etabliertes System zu verändern. Weil Weber den Idealtypus skizziert, bedarf es hier auch keiner Änderung. So lässt sich zusammenfassen, dass Kritik in den klassischen Ansätzen nur in Form von Kontrolle stattfindet. Die erkenntnistheoretische oder emanzipatorische Funktion von Kritik kommt hier nicht zum Tragen.

Während in den klassischen Ansätzen die Integration des Individuums in die Organisation keine prominente Rolle einnimmt, verschiebt sich diese Sichtweise in den Folgejahren:

„Die 50er Jahre sollten in der Organisationstheorie eine Periode der Umorientierung werden, das Verhältnis von Individuum und Organisation trat in das Zentrum der Aufmerksamkeit“ (Schreyögg 2003, S. 51).

Die Zäsur im Denken wird durch die sogenannten „Hawthorne-Experimente“ von Roethlisberger und Dickson und die spätere Weiterführung durch Mayo eingeleitet, welche den Weg für den Eingang einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive in die Organisationsforschung ebnet (Preisendörfer 2008). Desweiteren betont Schreyögg (2003) bei den neoklassischen Ansätzen die Arbeit von Chester Barnard (1938) (siehe Anreiz-Beitrags-Theorie).

Standen die Experimente in den Hawthorne-Werken zunächst im Blick, um Arbeitsbedingungen in technischer Hinsicht produktivitätsfördernder zu gestalten, so erwiesen sich die Ergebnisse als Anstoß mit den Grundannahmen der klassischen Ansätze zu brechen und das Organisationsmitglied nicht mehr nur als Vollzugsorgan zu begreifen, sondern Emotionalität und informelle Aspekte in die Überlegungen einzubeziehen (Schreyögg 2003). Die Betrachtungsweise von Organisation, des sogenannten Human Relations Ansatz, charakterisiert Scott als „natürliche Systeme“:

„Eine Organisation ist eine Kollektivität, deren Mitglieder in ihrem Verhalten durch die formale Struktur oder die offiziellen Ziele kaum beeinflusst werden, jedoch ein gemeinsames Interesse am Fortbestehen des Systems haben und sich an informell strukturierten Kollektivaktivitäten zugunsten seiner Erhaltung beteiligen“ (Scott 1986, S. 47).

Im Gegensatz zu rationalen Systemen, welche auf mit Bedacht festgelegtem Plan und Kalkulation beruhen und fast reibrettartig entwickelt werden, ist die Entwicklung natürlicher Systeme wesentlich durch emergente Prozesse gekennzeichnet. So ist denn auch die formale Organisation hier nur Hintergrund für die informellen Strukturen, in denen sich das wahre Organisationsleben abspielt (Scott 1986).

Mit der Akzentverlegung auf die Verhaltensstruktur und der Betonung des Informalen wird Raum geschaffen, so oder anders zu handeln, womit, im Gegensatz zu den zuvor geschilderten klassischen Ansätzen, eine konzeptionelle Einbettung von Kritik in Organisationen erst ermöglicht wird.

Einen weiteren markanten Entwicklungspunkt in der Geschichte der Organisationstheorie bilden die Arbeiten von Chester Barnard (Scott 2011). Organisation bedeutet für Barnard: „...any consciously coordinated system of cooperative activities...[and] needs willing participants, purpose, communication, effectiveness, and efficiency“ (Scott 1986, S. 169). D.h. Barnard stellt die Rolle von Kollektivaktivitäten zugunsten der Erhaltung einer Organisation in den Mittelpunkt und betont dabei die Rolle von Entscheidungen um in einer sich verändernden Umwelt durch Anpassung zu überleben:

“The essential process of adaption in organization is decision, whereby the physical, biological, personal, and social factors of the situation are selected for specific combination by volitional action” (Barnard 1962, S. 286).

Durch die Betonung von sozialen und persönlichen Faktoren bei der Entscheidung rückt Barnard das Individuum in den Mittelpunkt der Betrachtung und betont darüber hinaus, dass sich Individuen in Organisationen auch (weiter-) entwickeln wollen. In seiner „Anreiz-Beitrags-Theorie“ finden vorgenannte Eckpfeiler bzw. Grundannahmen in einem ganzheitlichen Gerüst eine Zusammenführung. Erstens, muss ein Gleichgewicht von Anreizen der Organisation für die Mitglieder (Gegenleistungen zur Sicherstellung der Kooperationsbereitschaft) und Beiträgen der Mitglieder (notwendige Handlungen zur Zielerreichung der Organisation) für die Organisation gewährleistet sein (Schreyögg 2003). Zweitens bezieht Barnard alle Kooperationsbeteiligten, also z.B. auch Lieferant/-innen und Kund/-innen, in seine Überlegungen mit ein: „Organisation wird damit als eine Koalition aller kooperierender Personen/Parteien verstanden“ (Schreyögg 2003, S. 50).²² Im Gegensatz zu dem Ansatz der Human-Relations-Schule stellt der Gedankengang von Barnard damit einen ersten Aufschlag für eine Betrachtung von Organisationen als sogenannte offene Systeme gemäß der Logik von Scott dar:

„Eine Organisation ist eine Koalition wechselnder Interessengruppen, die ihre Ziele in Verhandlungen entwickelt; die Struktur dieser Koalition, ihre Aktivitäten und deren Resultate sind stark geprägt durch Umweltfaktoren“ (Scott 1986, S. 47).

Drittens ist das Konzept der „Indifferenzzone“ kennzeichnend für die Theorie, welche:

„...eine Art Vertrauensvorschuss, den die Organisationsmitglieder der Autorität gewähren...[sodass] nicht bei jeder Anweisung die Rechtfertigungsfrage neu aufgeworfen werden...“ darstellt (Schreyögg 2003, S. 51).

D.h. in einem abgesteckten Rahmen akzeptieren Mitglieder die Autorität von anderen Organisationsmitgliedern, wodurch Stabilität in der Kooperation gewährleistet wird. Schließlich, viertens, betont auch Barnard die informelle Organisation.

Mit den Themen Autorität und Einfluss und der Koalitionstheorie wird der Weg für eine Sensibilisierung von Kritik weiter geebnet. Das Begreifen eines offenen Systems und damit die Abhängigkeit von einer sich dynamisch verhaltenden Umwelt macht erste Veränderung erforderlich. D.h., es wird ein grundsätzlicher Anlass gegeben etwas einer Kritik zu unterziehen, weil nicht per se von einer einmal idealtypisch aufgesetzten Struktur ausgegangen werden kann, die zeitüberdauernd mittels Kontrolle lediglich aufrecht erhalten werden muss. Der Einzug von Indifferenzzonen sensibilisiert zusätzlich für Kritik, weil damit eingeräumt wird so oder auch anders zu handeln (es wird in Handlungsspielräumen gedacht) und eben auch Handlungsmöglichkeiten eingeräumt werden, die Fragen der Rechtfertigung und damit eine Kritik aufwerfen. Dar-

²² So schreibt Barnard selbst: “On the contrary, I included in organization the actions of investors, suppliers, and customers or clients” (Barnard 1962, S. 112).

über hinaus weist die Existenz einer Differenzzone und die Grundannahme, dass sich Individuen in Organisationen auch entwickeln möchten, darauf hin, dass neben rein rationalen Kontrollmechanismen auch Sozialintegration in Organisationen von statten geht bzw. von statten gehen muss (Herausbildung gemeinsamer Werte, die für das Handeln konstitutiv sind und Inklusion von Mitgliedern in diese Wertegemeinschaft).

Im Unterschied zu den klassischen Organisationstheorien, in denen die Kritik, wenn überhaupt nur als Kontrolle von einzuhaltenden, starren Normen vorkommt, zeigen die neoklassischen Ansätze eine Sensibilisierung für die prüfende Bewertung. Nicht zuletzt deshalb, weil mit dem Blick auf das Verhalten und die Konzeptualisierung von Organisation als natürliches und/oder offenes System auch den Akteur/-innen Freiräume zugestanden werden, so oder auch anders zu handeln, wodurch Kritik überhaupt erst möglich wird. Wenn auch Kritik hier nicht selbst als zentrales Element einer Organisationstheorie verstanden wird, so kann zumindest eine Sensibilisierung bzw. Wegbereitung dafür in den neoklassischen Ansätzen gesehen werden.

Nachdem die ersten Entwicklungen von Organisationstheorien in Bezug auf das Thema Kritik dargestellt wurden, stellt sich anschließend die Frage, wie das Thema Kritik in den Folgejahren, d.h. in den modernen Ansätzen der Organisationsforschung, betrachtet wird bzw. welche Rolle es hier spielt. Weil sich das Programm der Organisationsforschung und mit ihr die theoretischen Ansätze in den Folgejahren stark diversifiziert haben, wird im folgenden Kapitel eine funktionsorientierte Betrachtungsweise eingenommen. Dafür werden ausgewählte Themen der Organisationsforschung und damit verbundene theoretische Ansätze der Organisationstheorie im Hinblick auf die Relevanz von Kritik in Organisationen untersucht.

2.3.2 Kritik im Kontext organisationalen Lernens

Den Themenkomplex organisationalen Lernens versteht Schreyögg (2003) als Erweiterung des Forschungsprogramms, welches sich mit dem Wandel von Organisationen beschäftigt und verortet seinen Ursprung in verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien. Ein prominenter Vertreter dieses theoretischen Stranges ist die sog. „Behavioral Theory of the Firm“ (Gavetti et al. 2012), einem einflussreichen Werk der Autoren Cyert und March (1992 <1963>) in dem die Autoren vier elementare Konzepte betonen, die organisationalen Entscheidungsprozessen zugrunde liegen. Neben Lernprozessen sind dies nicht aufgelöste Konflikte aufgrund divergierender Ziele der Entscheider (Herrschenden Koalition), Vermeidung von Unsicherheit und probleminduzierte Suche nach (Alternativ-)Lösungen. Die Lernprozesse spielen in diesem theoretischen Gebäude eine herausgehobene Rolle in Bezug auf die Wandelfähigkeit einer Organisation und werden als wichtiger Baustein gesehen um organisationale Verände-

rung zu erklären: "A Behavioral Theory of the Firm was a pioneering work in its view of organizational change as being a sequence of events driven by a set of learning processes" (Gavetti et al. 2012, S. 20 f.). Dabei geht es weniger um individuelles Lernen einzelner Personen, sondern um die Fähigkeit einer Organisation zu lernen (Felin & Foss 2009). Das sogenannte organisationale Lernen beschreiben Levitt und March (1988, S. 320) als "...encoding inferences from history into routines that guide behavior." D.h. das Lernen auf organisationaler Ebene vollzieht sich durch die Einschreibung von Erfahrungswissen in organisationale Routinen. Routinen wiederum werden beschrieben als "...executable capability for repeated performance..." (Cohen et al. 1996, S. 683). Sie repräsentieren also die „Art und Weise“, wie Organisationen die Leistungserstellung vollziehen (Winter 2003). Das Wissen aus Erfahrung kann sowohl aus selbst gemachten Erfahrungen, als auch durch Nutzung von Erfahrungen anderer Organisationen für das Lernen gewonnen werden (Levitt & March 1988).

In Bezug auf das Lernen aus eigenen Erfahrungen unterscheiden Levitt und March (1988) zwischen Lernen durch Versuch und Irrtum (Trial and Error) und inkrementeller Suche. Bei Trial and Error wird ein unternommener Versuch um ein Problem zu bewältigen auf Zielerreichung hin überprüft. Hier wird hinterfragt, ob ein als problembehaftet anerkannter Sachverhalt den Vorstellungen der Akteure entsprechend gelöst wurde. Bei der inkrementellen Suche wählt die Organisation aus verfügbaren Handlungsalternativen aus und bleibt dabei stets auf der Suche nach neuen Handlungsalternativen. Beiden Formen des soeben beschriebenen Lernens aus selbst gemachten Erfahrungen geht eine prüfende Bewertung voraus: "Both trial-and-error learning and incremental search depend on the evaluation of outcomes as successes or failures" (Levitt & March 1988, S. 325).

Diese Evaluation, bzw. prüfende Bewertung²³ wird als „Performance Feedback“ (Alvero, Bucklin & Austin 2001) bezeichnet, bei dem ein festgestellter Ist-Zustand in Bezug zu einem vorab festgesetzten Leistungsziel gesetzt wird (Lant, Milliken & Batra 1992). Das vorab festgesetzte Leistungsziel repräsentiert den Soll-Zustand und fungiert als Bewertungsmaßstab für den Ist-Zustand (Argyris 2003). Das gesetzte Leistungsziel stellt ein sogenanntes „Anspruchsniveau“ (Shinkle 2011) dar und ergibt sich einerseits aus einem historischen Vergleich, andererseits aus einem sozialen Vergleich. So beschreiben Moliterno und Kollegen/-innen:

"Boundedly rational organizational decision makers scan the environment, evaluate their firm's performance in relation to its prior performance ("historical performance comparison") as well as the performance of a set of other directly comparable organizations ("social performance comparison"), and base subsequent organizational adaptation on this performance feedback" (Moliterno et al. 2014, S. 1684).

²³ Die Evaluation bezeichnet ein „...Bewerten von Sachverhalten...“ (Wottawa, 1998:116) und kann damit auch als prüfende Bewertung, d.h. Kritik, begriffen werden.

Das Anspruchsniveau ist damit die „border-line“ (Greve 1998, S. 59 f.) zwischen Erfolg und Nicht-Erfolg und setzt den Startpunkt für kontroverse Auseinandersetzung, wie mit erzielten Leistungen umgegangen werden soll. Die Bewertung determiniert folglich, ob und in welchem Umfang eine (Verhaltens-) Änderung herbeigeführt wird. Für erbrachte Leistungen die unter der „border-line“ („Nullpunkt“) angesiedelt werden konstatiert Greve eine höhere Bereitschaft und Vornahme von Änderungen (Verhaltensänderung). Liegt die Leistung über dem Nullpunkt, so nimmt die Bereitschaft zur und Vornahme von Veränderung überproportional ab.

Die Festlegung des Soll-Zustandes ist jedoch nicht objektiv, sondern subjektiv und fluide²⁴, womit auch die festgestellte Differenz interpretationsfähig ist. Je nachdem, wie der Soll-Zustand definiert ist, entscheidet sich, ob der Ist-Zustand als problematisch angesehen werden kann oder nicht. Weil Manager nicht nur die Bewertung selbst vornehmen, sondern mithin auch an der Bildung des Soll-Maßstabs d.h. des Anspruchsniveaus beteiligt sind, werden sie damit zum „Moderatoreffekt“ in der Beziehung von Performance und organisationaler Veränderung (Greve 1998).

Darüber hinaus brechen Lant, Milliken und Batra (1992) mit der Grundannahme das „Fehler“, also die Nicht-Erreichung eines Anspruchsniveaus zwangsläufig zu Veränderung führe. Sie verdeutlichen, dass die Annahme einer Trial and Error Perspektive – schlechte Leistung führt automatisch zu verändertem Handeln und positive Leistung verstärkt aktuelles Handeln – nicht für strategische Re-Orientierung greift, sondern das Leistungsbild und seine Gründe dafür der Interpretation durch Verantwortliche in der Organisation unterliegen. Die Ursachenzuschreibung ist dann entscheidend, ob an einer Strategie, also dem grundsätzlichen Vorgehen festgehalten wird, oder nicht. Die festgestellte Leistungsdifferenz, d.h. entweder Fehler bei negativem Vergleich oder Erfolg bei positivem Vergleich, hat also zunächst nur Signalwirkung, führt aber nicht automatisch zu weiteren Aktivitäten.

Wenn gesetzte Leistungsziele nicht erreicht werden, d.h. ein Ist-Zustand prüfend bewertet wird und darin seine Infragestellung begründet ist, werden Suchprozesse nach alternativen Handlungsmöglichkeiten angestoßen: „Failures to achieve a satisfactory outcome trigger search processes“ (Gavetti et al. 2012, S. 5). D.h. eine wahrgenommene Differenz von Ist- und Soll-Zustand initiiert bzw. „triggert“ zunächst nur die Suche nach neuen Handlungsmöglichkeiten. Weil lernen aber auch der Handlung bedarf (Argyris 2003), muss der „Trigger“ auch zu verändertem Handeln führen. D.h. nur in der Handlung kann sichtbar werden, wenn jemand etwas gelernt hat. „An organization learns when its experience results in behavioral changes.“ (Greve 1998, S. 84) Insofern ist die Kritik als prüfende Bewertung zunächst nur der Anstoß um Lernen zu ermöglichen. Erst wenn Zyklen des Suchens und der Veränderung zur Adaption von Zielen und Lösungswegen vollständig stattfinden, sprechen die Autoren von organisa-

²⁴ So vermutet Greve (1998), dass es einen Unterschied macht, ob die Performance mit Kennzahlen intern produziert werden und damit vom Management beeinflusst werden können, oder ob diese nicht interpretationsfähig sind (wie beispielsweise Verkaufskennzahlen).

tionalem Lernen. Somit kann Kritik zwar als Motor für das Lernen gesehen werden (es ist die Initialzündung), es führt aber nicht automatisch dazu.

Damit taucht die Frage auf, in welchem Umfang gelernt wird bzw. gelernt werden kann. Hier kann zwischen sogenanntem Single-loop Lernen und Double-loop Lernen unterschieden werden (Argyris & Schön 1996).

“Single-loop learning occurs when a mismatch is detected and corrected without changing the underlying values and status quo that govern the behaviors. Double-loop learning occurs when a mismatch is detected and corrected by first changing the underlying values and other features of the status quo” (Argyris 2003, S. 1178 f.).

Somit vollzieht sich beim Single-loop Lernen eine inkrementelle Veränderung, d.h. es werden Dinge anders getan, während beim Double-loop Lernen mithin in der Organisation kulturell tief verwurzelte Praktiken gleichsam mit hinterfragt und verändert werden (Hayes 2007). Die (Verhaltens-) Änderung beim Double-loop Lernen hat somit einen transformativen Charakter, weil andere Dinge getan werden.

Wurden bisher die Implikationen von Kritik für organisationales Lernen herausgearbeitet, so geschah dies unter der Voraussetzung, dass eine bewertende Kommunikation auch tatsächlich vorgängig ist. Umgekehrt stellt sich anschließend die Frage, welche Wirkung es haben kann, wenn keine bewertende Kommunikation vorgängig ist, es also keine Kritik gibt. Hier ist zwischen zwei Voraussetzungen zu unterscheiden. Einerseits kann eine grundsätzliche Verweigerungshaltung gegenüber Kritik entstehen. Andererseits kann aufgrund vorangegangener Erfolge kein Anlass gesehen werden sich mit Kritik auseinanderzusetzen.

Die Folgen, wenn Kritik ohne voran gegangenen Erfolg gemieden wird, sieht man auf Gruppenebene am Beispiel des „Not Invented Here Syndrom“ (Katz & Allen 1982). Ein starker Gruppenzusammenhalt führt zur Abschottung eines Teams gegenüber Ideen und Problemlösungen, welche nicht innerhalb der Gruppe entstanden sind. Das beobachtete Absinken der Leistungsfähigkeit der Gruppe ist aber weniger auf eine allgemeine Abschottung zurückzuführen als vielmehr durch die Entkopplung von kritischen Quellen:

„...a decline in performance is more likely to stem from a project team’s tendency to ignore and become increasingly isolated from sources that provide more critical kinds of evaluation, information, and feedback” (Katz & Allen 1982, S. 16).

Allerdings sind dem Abschottungsverhalten nicht notwendigerweise Gruppenerfolge vorausgegangen, sondern die Ignoranz resultiert aus Dauer und Intensität der Verbindungen der Gruppenmitglieder untereinander und der persönlichen Einstellung gegenüber Wissen von externen Quellen (Antons & Piller 2015). Weil sich fremden Einsich-

ten und damit Informationen verschlossen wird, kann konsequenterweise kein Lernen stattfinden.

Neben einer grundsätzlichen Vermeidungshaltung gegenüber Kritik, können auch vorangegangene Erfolge zu einer Abschottung gegenüber Kritik führen. Auf organisationaler Ebene beschreibt z.B. das Phänomen der „trap of success“ (Audia, Locke & Smith 2000), dass vorangegangene Erfolge blind für notwendige Veränderungen machen und Organisationen in der Folge nicht mehr mit dem Veränderungsrhythmus der Umwelt mithalten können. Diese „strategische Persistenz“ (Lant 1992) wird darauf zurückgeführt, dass weniger Informationen von kritischen Quellen aufgesucht und angenommen werden. Andererseits, so argumentieren Nadler und Shaw (1995) mit der „death spiral“, kann sich mit dem Wachstum von Organisationen der Fokus des Managements von einer Marktsicht hin auf die Bewältigung interner Komplexität verschieben, wodurch notwendige Anpassungen an die Umwelt nicht mehr wahrgenommen werden.

Der potenziell negative Einfluss von positivem Feedback auf die Fähigkeit einer Organisation sich zu verändern und damit den Erhalt der Leistungsfähigkeit bei geänderten Rahmenbedingungen bzw. einer sich ändernden Organisationsumwelt zu sichern, sieht man beispielhaft an dem Phänomen der Pfadabhängigkeit. Pfadabhängigkeit bedeutet ein „...rigidified, potentially inefficient action pattern built up by the unintended consequences of former decisions and positive feedback processes“ (Sydow, Schreyögg & Koch 2009, S. 696). Positives Feedback führt zu sich selbst verstärkenden Mechanismen (Handlungsmuster werden wiederholt), die das in Betracht ziehen alternativer Handlungsmöglichkeiten trotz evident gewordener Ineffizienzen der angewendeten Handlungsmuster ausschließen (Rothmann 2013). Eine grundsätzliche Kritik an Handlungsweisen findet damit nicht mehr statt und bedroht letztlich die Überlebensfähigkeit von Organisationen. Anhand der vorgenommenen Ausführungen wird ersichtlich, dass nicht nur die Anwesenheit von Kritik eine wichtige Komponente für das Lernen und damit für organisationale Veränderung ist, sondern auch die Abwesenheit von Kritik negative Folgen für die Anpassungsfähigkeit von Organisationen an geänderte Umweltbedingungen hat²⁵.

Wurde Kritik bisher in Lernprozessen aufgezeigt, die organisationalen Entscheidungsprozessen unterliegen, so bildet Kritik, ebenfalls in Form von Feedback, ein zentrales Element der Wandelforschung – und hier in den Ansätzen der sogenannten „Organisationsentwicklung“. Deren Ursprung ordnet Schreyögg (2003) in den motivationsorientierten Theorien bzw. dem Human-Ressourcen-Ansatz ein. Im Kern ist den, von der Human-Relations-Bewegung inspirierten, Human-Ressourcen-Ansätzen gemein, dass sie auf die Möglichkeit einer produktiven Entfaltung menschlicher Entfal-

²⁵ Die aufgeführten Phänomen „Not Invented Here Syndrom“, „Trap of Success“, „Death Spiral“ und „Pfadabhängigkeit“ wurden nur beispielhaft genannt um zu zeigen, das Abwesenheit, bzw. Nicht-Beachtung von Kritik einen Leistungsrückgang erwarten lässt, während die Anwesenheit und Beachtung von Kritik durch ihre Trigger Funktion von Lernprozessen einen Leistungszuwachs, bzw. Erhalt des Leistungsniveaus erwarten lässt.

tungsbedürfnisse durch Gestaltung organisationaler Strukturen rekurren. Einer der prominenten Vertreter, Rensis Likert, plädiert dafür zunächst für eine „integrierte“ Führungsstruktur:

„Dem Vorgesetzten kommt dabei die Funktion zu, der Gruppe dabei zu helfen, wirksame Kommunikationsprozesse zu entwickeln, die dazu beitragen, bessere Informationen, technisches Wissen und persönliche Erfahrungen in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen“ (Sanders & Kianti 2006, S. 118).

Um dieses Ziel zu realisieren, müssen dann nicht nur betriebswirtschaftliche Kennzahlen, sondern auch soziale Variablen mittels strukturierter Fragebögen erfasst werden (Sanders & Kianti 2006). Auf dieser Basis können dann kontinuierlich notwendige Veränderungen abgeleitet werden. Mittels dieser Prozedur wird das als „ideal“ beschriebene System des partizipativen Führungsstils, das sogenannte „System 4“ (Gruppensystem), realisiert. Insofern wird sich bei dem Ansatz an einem vorgegebenen hypothetischen Ideal orientiert, welches den Soll-Zustand definiert. Die prüfende Bewertung, d.h. Feststellung des Ist-Zustandes und Bildung einer Differenz zu dem gewünschten Soll, bildet dann die Grundlage für weiteres Handeln.

Die Verortung von Kritik, sowohl im Kontext der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungsforschung mittels Lernen, als auch in der Organisationsentwicklung, gibt einen Hinweis auf eine prominente Stellung des Themas in Bezug auf die Erklärung organisationaler Wandelfähigkeit. Kritik forciert Wandel im Hinblick auf interne Prozesse und in Bezug auf umweltbezogene Erfordernisse. Ersteres, weil Kritik als „Messinstrument“ zur Validierung vorgenommener Maßnahmen fungiert, um z.B. einen gewünschten Führungsstil zu etablieren; Letzteres, weil Kritik erlaubt Umweltveränderungen zu erkennen und geeignete Reaktion hervorzubringen.

Die bisherigen Ausführungen zu organisationalem Lernen erfolgten im Kontext verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorien. Der Theoriestrang selbst verweist jedoch auf vorgängige Entscheidungsprozesse als Analysefokus um z.B. organisationalen Wandel zu erklären. Die zuvor rezipierten empirischen Ergebnissen von Lant et al (1992) zu strategischer Re-Orientierung lassen z.B. vermuten, dass auch die Auseinandersetzung mit Kritik, d.h. der Umgang mit einer proklamierten Differenz von Ist- und Sollzustand im Rahmen von Entscheidungsprozessen, eine nicht unbedeutende Determinante organisationaler Wandelfähigkeit darstellt. Insofern stellt sich folgend die Frage, welche Funktion und Wichtigkeit Kritik im Kontext von Entscheidungsprozessen hat. Daher soll im Folgenden ein detaillierterer Blick auf die Rolle von Kritik in Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozessen selbst erfolgen.

2.3.3 Kritik im Kontext von Entscheidungen und die Rolle von Kognition

Entscheidungen, bzw. Entscheidungsprozesse als Analysefokus bilden in den modernen Ansätzen der Organisationstheorie einen eigenen Entwicklungsstrang der sich mit weiterem Verlauf ebenfalls ausdifferenziert hat. Hierbei kann unterscheiden werden zwischen empirischen, entscheidungslogisch-mathematischen Ansätzen in der Tradition des „Operations Research“ und mikroökonomischen Ansätzen (Schreyögg 2003). Für eine Betrachtung von Kritik, kann dabei insbesondere auf die empirischen Ansätze verwiesen werden, weil diese der Interaktion von Akteuren/-innen (Einbeziehung der mikro-Ebene im Rahmen der Organisationsanalyse) besondere Beachtung schenkt und Entscheidungsprozesse, wie sie in Organisationen tatsächlich stattfinden, in den Fokus der Analyse nimmt.

Betrachtet man nun den Entscheidungsprozess selbst, so kann zunächst festgestellt werden, dass Entscheidungen in Organisationen selten Individualentscheidungen sind, sondern von Gruppen getroffen werden (Hambrick & Mason 1984, Hambrick 2007). Damit wird in der Analyse von Entscheidungsprozessen die Beachtung von Gruppendynamiken, welche den Entscheidungsprozess beeinflussen (Esser 1998; Priem 1990), relevant. Weil in Entscheidungen mögliche Handlungsalternativen mit ihren jeweiligen Konsequenzen gegeneinander abgewogen werden, spielt ebenso die Informationsverarbeitung der Gruppenmitglieder eine Rolle, um zu erklären welche Handlungsalternativen wie Wahrgenommen werden und Eingang in den Entscheidungsprozess finden.²⁶

Zu erstens: Betrachtet man Entscheidungen in Gruppen unter dem Aspekt der Kritik kann beispielsweise festgestellt werden, dass Diversität und Heterogenität von Gruppenmitgliedern und daraus resultierende unterschiedliche Betrachtungsweisen von strategischen Fragen, die Diskussion, wie eine vorliegende Leistungsbildung zu interpretieren ist und welche Handlungsalternativen wie in Betracht gezogen werden sollen, fördert (Lant, Milliken & Batra 1991). Die Existenz und Thematisierung bzw. Diskussion unterschiedlicher Sichtweisen bedingt, dass im Raum stehende Sachverhalte und Handlungsalternativen jeweils einer prüfenden Bewertung unterzogen werden. In dieser Konstellation kommt Kritik in Form von Dissens zum Ausdruck (eine Sichtweise wird einer prüfenden Bewertung unterzogen, aufgrund derer, ihre Infragestellung begründet werden kann).

Auch wenn Diversität die Diskussionsfreudigkeit und damit das gegenseitige Kritisieren von unterschiedlichen Sichtweisen anregt, besteht jedoch insbesondere bei kleineren Entscheider/-innen-Gruppen, wie z.B. Top-Management Teams, die Gefahr

²⁶ Auf Konzepte, die explizit den Einfluss von Dritten auf Entscheider/-innen haben, um Entscheidungsprozesse in ihrem Sinne zu steuern, wie z.B. „Issue Selling“ (Dutton & Ashford 1993), wird in diesem Kapitel aber nicht eingegangen. Auch andere Faktoren, die die Aufmerksamkeit zu Problemen hin oder weg lenken, wie bspw. Routinen und Incentives (Ocasio 1997), werden nicht betrachtet, weil kein direkter Bezug zur prüfenden Bewertung vorhanden ist.

des sogenannten „Gruppendenken“ (Janis 1972). Hierbei werden zugunsten eines „exzessiven Gruppenzusammenhalts“ (Hogg, Abrams, Otten & Hinkle 2004) alternative Handlungsmöglichkeiten nicht zur Diskussion gebracht und zur Rede stehende Handlungsmöglichkeiten nicht hinterfragt. Insofern rückt die Frage in den Mittelpunkt, in wie weit differente Ansichten in Gruppenentscheidungen zum Ausdruck kommen können, und differente Ansichten in indifferente Ansichten umgewandelt werden.²⁷ Damit wird die Koexistenz von Konsens und Dissens zum zentralen Aspekt bei der Betrachtung von Entscheidungsprozessen.

Beleuchtet man Konsens und Dissens in Entscheidungsprozessen, so stellen sich diese als ein „Janusgesicht“ (Dooley & Fryxell 1999, S. 389) dar. Einerseits scheint Konsens, wie zuvor beschrieben, die Wahl suboptimaler Handlungsalternativen zu fördern, andererseits bedingt ein früher Konsens die Beschleunigung eines Entscheidungsprozesses und ist nicht zuletzt wünschenswert, wenn es um die Implementierung von getroffenen Entscheidungen geht (Priem, Harrison & Muir 1995). Selbiges gilt in reziproker Weise für Dissens. Insofern bedingen „optimale“ Entscheidungsprozesse, optimal in dem Sinne, dass einerseits keine suboptimale Handlungsalternative aufgrund eines Zwangs zum Konsens gewählt wird und andererseits der Entscheidungsprozess nicht aufgrund von Dissens sich inadäquat in die Länge zieht oder nicht in Konsens aufgelöst werden kann, ein Zusammenspiel von Konsens und Dissens.

Das Zusammenspiel von Konsens und Dissens erfordert, dass Dissens entsteht, sich aber in Konsens auflöst. Schließlich kann mit einem Dissens auch ein organisationaler Konflikt (Pondy 1967) entstehen, der mit einer inneren und/oder Äußerung (durch Kündigung) Abwendung betroffener Mitglieder einer Organisation einhergeht. So brechen auch Miller, Burke und Glick (1998) mit der Annahme, dass vielfältige Ansichten zu Problemen und Handlungsoptionen in Top-Management-Teams per se die Qualität von Entscheidungen fördern. Vielmehr bedingt Diversität, dass, z.B. aufgrund politischer Prozesse, Entscheidungen vertagt oder nur in kurzfristigen Zeithorizonten bei der Abwägung von Handlungsalternativen gedacht wird.

Mit der Frage nach der Auflösung von Dissens in Konsens rückt der Fokus auf die Frage nach empfundener Prozessgerechtigkeit (Thibaut & Walker 1995). Ging man ursprünglich davon aus, dass empfundene „Fairness“ der Verhandlungspartner/-innen in Entscheidungsprozessen die Akzeptanz des Entscheidungsergebnisses unabhängig von seinem Ausgang erhöht, fanden Molm, Peterson und Takahashi (2003) heraus, dass es weniger auf die empfundene „Fairness“ der Verhandlungspartner/-innen in Entscheidungsprozessen ankommt²⁸, als vielmehr die auf die strukturellen

²⁷ Dieser Aspekt gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund intendierter Strategien an Bedeutung, weil hier zwischen Strategieformulierung und Strategieimplementierung zu unterscheiden ist. Während für die Strategieformulierung Dissens förderlich ist, weil er z.B. ermöglicht fehlerhafte Grundannahmen in Frage zu stellen, ist Konsens wiederum für die Implementierung notwendig, damit getroffene Entscheidungen nicht bei der Umsetzung unterminiert werden (Dooley & Fryxell, 1999).

²⁸ Als Alternative zum Austausch, der über Verhandlungen getroffen wird, wie es z.B. typisch für Entscheidungen in Gruppen ist, stellen die Autoren auf Tauschprozesse, die auf Reziprozität basieren, ab.

Gegebenheiten unter denen eine Entscheidung getroffen wird.²⁹ So zeigen auch Priem und Kollegen (1995), dass strukturiert geförderter Dissens, z.B. in Form der Dialektischen Methode, die Einigkeit bzw. Konsens in der zu treffenden Entscheidung erhöht und sich darüber hinaus positiv auf die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder mit der Entscheidung selbst auswirkt.

Vorhergehende Beobachtungen beziehen sich nicht nur auf intendierte Strategien bei denen es sowohl auf Formulierung als auch Implementierung ankommt (Balogun & Johnson 2005; Floyd & Wooldridge 1997), sondern auch auf emergente Strategien. Hierzu beschreibt Burgelman (1991), dass für erfolgreiche Selektionsprozesse von autonomen strategischen Initiativen, einerseits eine Atmosphäre der ungezwungenen Kritik geschaffen werden muss, andererseits aber auch bei der Bewertung neuer Ideen, also wenn diese einer Kritik unterworfen werden und dies ggf. in Dissens mündet, die Bewertungsmaßstäbe anzupassen sind:

„...[to] allow autonomous strategic initiatives to be internally evaluated and selected outside the regular structural context...and [that] may lead to a change in the organization's strategy“ (Burgelman 1991, S. 247).

In der bisherigen Betrachtung wurde das Zusammenspiel verschiedener Akteur/-innen in Gruppenentscheidungsprozessen betrachtet. Werden unterschiedliche Auffassungen bzw. wählbare Handlungsalternativen einer Kritik, d.h. prüfenden Bewertung unterzogen, so entsteht entweder Konsens oder Dissens, welcher im Falle von Dissens aufzulösen ist. Damit ist auch ein Kernaspekt der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie getroffen:

„Dass organisationale Entscheidungen, Strukturen und Prozesse aus einem komplexen Zusammenspiel widerstreitender Interessen der Organisationsmitglieder hervor gehen und oft mühsam ausgehandelt werden müssen, ist eine wesentliche Ausgangsprämisse der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, die hauptsächlich in den 1960er Jahren die amerikanische Organisationsforschung dominierte. Es handelt sich dabei um stark „gezühmte“ Konflikttheorie, die nicht von Klassenkampf, Ausbeutung und Elitenherrschaft, sondern von Machtspielen, strategischen Manövern, Koalitionsabsprachen u.Ä. spricht“ (Preisendörfer 2008, S. 117).

Preisendörfer spricht hier einerseits die „Behavioral Theorie of the firm“ (Cyert & March 1992 >1963<) an. In der theoretischen Perspektive werden Entscheidungen von begrenzt rational agierenden Akteur/-innen betont, um sich organisationale Phänomene zu erschließen (Gavetti et al. 2012). Hinzu kommt jedoch, dass es nur eine Quasi-Lösung latent stets präsenster Konflikte bzw. Zielorientierungen gibt:

²⁹ In diesem Zusammenhang kann auch darauf verwiesen werden, dass Konflikte einerseits aufgelöst werden können, d.h. die Verhandlungspartner ihre Positionen angleichen oder eine Beilegung stattfindet, d.h. unterschiedliche Positionen weiterhin Bestand haben, aber nicht mehr thematisiert werden.

„...the firm is, in fact, a coalition of participants with disparate demands, changing foci of attention, and limited ability to attend to all organizational problems simultaneously“ (Cyert & March 1992, S. 50).

Andererseits verweist er auf sogenannte mikropolitische Ansätze (Crozier & Friedberg 1993; Friedberg 1995; Neuberger 1995). So definieren Küpper und Felsch (2000) Mikropolitik als:

„...ein Organisationstheoretisches Konstrukt... ,welches das interessen geleitete Handeln je konkreter Akteure in je konkreten organisationalen oder organisationsbezogenen Handlungssituationen zum Ausgangspunkt nimmt. Dieses Konstrukt geht von der Basisannahme aus, dass jedes Handeln von Akteuren in, für oder mit Bezug auf Organisationen stets auch ein Handeln unter Beachtung und Verfolgung eigener Interessen der Akteure ist, welche Wirkungen auch immer mit diesem verbunden sein mögen“ (Küpper & Felsch 2000, S. 149).

Wie an der Definition ersichtlich wird, wird der Entscheidungsprozess, als von Zweckrationalität und divergierenden Interessen durchdrungen, verstanden. Der Ansatz der Mikropolitik entstand aus strukturalistischen Ansätzen und im Einfluss der Kontingenztheorie, welche die Erklärung von Varianzen in der Organisationsgestaltung an gegebenen idiosynkratischen Gegebenheiten festmachen, woran sich die Gestaltung bemisst (Schreyögg 2003). Der mikropolitische Ansatz betont hingegen, dass es eben nicht nur an äußeren Einflüssen liegt, welche konstitutiv für die Organisationsstruktur sind, sondern auch an Entscheidungsprozessen um hier im Besonderen auf die Macht der jeweiligen Akteur/-innen bzw. der herrschenden Koalition zu verweisen (Küpper & Felsch 2000).

Zu zweitens: Weil Entscheidungen von begrenzt rational agierenden Akteuren/-innen getroffen werden, die nur über eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität unterstellt wird, stellt sich die Frage, welche Auswirkungen diese Grundannahme für eine Betrachtung von Kritik im Rahmen von Entscheidungen hat. Die Kognitionsforschung adressiert vorangestellte Grundannahme:

„The core of analysis conducted by cognitivist-based organizational studies is research which seeks to understand how people think in organizations, how they fashion knowledge out of experience, how they use this knowledge to organize themselves and other people“ (Strati & Nicolini 1997, S. 388).

In der Organisations- und Managementforschung setzt ein Strang der Kognitionsforschung daran an, dass Akteur/-innen die Komplexität der Welt mittels kognitiver Rahmen reduzieren (Walsh 1995). Diese Rahmen dienen einerseits als Filter der Wahrnehmung, andererseits dienen sie zur Interpretation der wahrgenommenen Umwelt. Kognitive Rahmen beeinflussen daher auch die Wahrnehmung und Auswahl von Handlungsalternativen (Daft & Weick 1984, Kaplan 2011, Ocasio 1997). Darüber hin-

aus beeinflussen sie auch, welche Sachverhalte überhaupt als potenziell problembehaftet erkannt, einer prüfenden Bewertung unterzogen werden und ob eine Handlungsnotwendigkeit gesehen wird (Kiesler & Sproull 1982). So zeigt bspw. Kaplan (2011), dass der kognitive Rahmen die Interpretation von Ereignissen in der Umwelt beeinflusst und dass erst dann Aktionen unternommen werden, wenn diese Ereignisse als bedrohlich für die Leistungsfähigkeit der Organisation interpretiert werden.

Ein zentraler Aspekt der Kognitionsforschung ist daher die Akkuratess des Rahmens zur Wahrnehmung und Interpretation der Umwelt (Walsh 1995). So verweisen bspw. Gary und Wood (2011) darauf, dass die „Akkuratess“ des kognitiven Rahmens zu verbesserten Entscheidungen und zur Antizipation von sich veränderten Umweltbedingungen beiträgt. Umgekehrt zeigen Tripsas und Gavetti (2000) am Beispiel von Polaroid, dass die nicht akkurat wahrgenommene Umwelt und Interpretation von Marktsignalen dazu führte, dass keine korrekte Problemerkennung erfolgte. In Betracht gezogene Handlungsalternativen, wie z.B. die Verfolgung unterschiedlicher Geschäftsmodelle, bewegten sich bei Polaroid in einem zu engen und nicht zielführenden Rahmen. Kognitive Rahmen setzten damit die „Leitplanken“ in denen Kritik sich bewegt.

Wie zuvor gezeigt, spielt Kritik im Kontext von Entscheidungen eine wichtige Rolle. Werden unterschiedliche Sichtweisen jeweils einer prüfenden Bewertung unterworfen und gelingt es Dissens entstehen zu lassen und in Konsens zu überführen, fördert dies die Qualität von Entscheidungen. Zuletzt wurde jedoch auch dargestellt, dass sich Kritik in Abhängigkeit der kognitiven Rahmen der Akteur/-innen in Organisationen in bestimmten „Leitplanken“ bewegt. Diese bestimmen, ob ein Sachverhalt einer prüfenden Bewertung unterworfen, wie eine etwaig festgestellte Differenz von Ist und Soll interpretiert und ob eine Handlungsnotwendigkeit abgeleitet wird.

Bei den zuvor geschilderten Analysen wurde primär die Individual- bzw. Gruppenebene betrachtet. Folgend fragt sich, ob und wie Kritik strukturell in Organisationen eingebettet ist und Relevanz erfährt. Im Kontext von organisationalem Lernen (siehe Kap. 2.3.2) wurden bereits Routinen als möglicher Ansatzpunkt für eine Analyse von Kritik auf organisationaler Ebene und im Hinblick auf seine strukturelle Verankerung in Organisationen identifiziert. Im Folgenden wird daher von diesem Konstrukt ausgehend das Phänomen Kritik in Organisationen im Hinblick auf seine Relevanz und Thematisierung betrachtet.

2.3.4 Kritik im Kontext von Routinen und (dynamischen) Fähigkeiten

Wie zuvor beschrieben, vollzieht sich das Lernen durch die Einschreibung von kollektivem Erfahrungswissen in organisationale Routinen. Die Routinen bedingen wieder-

rum, dass eine Organisation bestimmte Tätigkeiten in gewünschter und verlässlicher Weise durchführen kann, d.h. die Routine befähigt sozusagen zur Ausführung. Wurde in den bisherigen Ausführungen die Routine nur als Teil des Lernprozesses betrachtet, sind Routinen selbst, als eigenständiges Konstrukt, nicht nur im Kontext von organisationalem Lernen zu sehen, sondern auch ein „...building-block for higher level concepts such as organizational capabilities...“ (Felin & Foss 2009, S. 158). Dies erfordert eine separate Betrachtung von Routinen und der Beziehung zwischen Kritik und dem Routinen-Konzept.

Definitionen von Routinen eint die zugeschriebene Eigenschaft einer inhärenten Ordnung, Wiederholung, Einbettung in ein Geflecht aus mehreren Routinen und Musterhaftigkeit (Felin & Foss 2009). Die genannten Eigenschaften implizieren insbesondere ein großes Maß an Stabilität, das der Routine zugeschrieben werden muss.³⁰ Diese Stabilität kann jedoch unter dem Aspekt wechselnder Akteur/-innen, die letztlich mit Ihren Handlungen die Routine konstituieren, nur dann gegeben sein, wenn sie unabhängig von Akteur/-innen betrachtet wird (Levitt & March 1988).

Dementgegen betont jedoch Feldman (2000) die performative Eigenschaft von Routinen und bricht mit dem Stabilitätsparadigma. Sie verbindet die Routine konkret mit dem Akteur Mensch und greift dazu die Agency Perspektive (Bandura 2001) auf, um die Veränderung und Stabilität von Routinen zu ergründen. Bei der Agency Perspektive wird nach Bandura der Mensch vom reaktiven Wesen zum aktiven Wesen, das intentional und reflektiert handelt und somit Weiterentwicklung des Selbst, Anpassung und Selbsterneuerung ermöglicht.³¹ D.h. das Individuum stellt sein Verhalten und dahinterliegende Motive selbst in Frage und richtet es danach aus:

„Through reflective self-consciousness, people evaluate their motivation, values, and the meaning of their life pursuits. It is at this higher level of self-reflectiveness that individuals address conflicts in motivational inducements and choose to act in favor of one over another“ (Bandura 2009, S. 10).

Ausgehend von einem/r wie zuvor beschriebenen reflektierenden/r Akteur/-in, konzeptualisiert Feldman Routinen als einen Fluss von Ideen, Aktionen und produzierten Ergebnissen. Je nach Ausführung der Routine und dem damit produzierten Ergebnis gestalten Akteur/-innen Aktivitäten um, sodass es zu einer Veränderung der Routine kommt. Dieses Verhalten findet sich auch unter dem Konzept der „critically reflective work behavior“ (van Woerkom & Croon 2008, S. 318), das als „...set of connected activities carried out individually or in interaction with others, aimed at optimising

³⁰ Zumindest in der Wiederholbarkeit kann eine Notwendigkeit zur Stabilität gesehen werden, weil Wiederholung eine erneute Durchführung darstellt, die dasselbe Ergebnis der vorhergehenden Durchführung replizieren soll.

³¹ Das Konzept eines handlungsfähigen Selbst findet lt. Jünke (2003) seit den 90er Jahren wieder Eingang in die Geisteswissenschaften. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass Feldman die Agency Perspektive derart aufgreift, dass Akteure Tätigkeiten in Organisationen reflektiert ausüben.

individual or collective practices, or at critically analysing and trying to change organizational or individual values...”, definiert wird. Die Reflektion im Rahmen der Ausübung von Routinen repräsentiert also eine prüfende Bewertung und stellt somit die kritische Auseinandersetzung mit Sachverhalten dar.

Feldman schließt mit der Überzeugung, dass Routinen das Handeln von reflektierenden Menschen einschließt, die durch den Prozess der Reflektion ihr Handeln verändern und damit sowohl Single-loop lernen, als auch Double-loop lernen vollziehen:

„...organizational routines involve people doing things, reflecting on what they are doing, and doing different things (or doing the same things differently) as a result of the reflection” (Feldman 2000, S. 625).

Damit kann Kritik ebenfalls bei Routinen in Form von Reflektion verortet werden. Die Reflektion bezieht sich hier auf die Fähigkeit das eigene Handeln und zugrundeliegende Wertordnung, die als Richtschnur zur Orientierung des Handelns genommen wird, selbst zu hinterfragen. Diese Sichtweise stellt jedoch eine neuere Entwicklung in der Routinenforschung dar, welche die Routine als soziale Praktik begreift (Geiger & Koch 2008).³²

Die Routinenforschung hat später Eingang in die Literatur zu (dynamischen) Fähigkeiten gefunden (Felin & Foss 2009; Gavetti et al. 2012). Das Konzept der dynamischen Fähigkeiten (Teece, Pisano & Shuen 1997; Eisenhardt & Martin 2000) kommt aus der Tradition des sogenannten Ressource-Based-View (Barney 1991). Es besagt, dass Heterogenität in der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen bzw. die Erzielung von Firmenrenten, in unterschiedlich verfügbaren und eingesetzten Ressourcen begründet ist (Lockett & Thompson 2004). Im Mittelpunkt der Überlegung steht die Fähigkeit diese Ressourcen intelligent miteinander zu kombinieren und diese Kombination immer wieder zu aktualisieren:

„The primary argument is that firms hold heterogeneous and idiosyncratic resources (defined broadly here to include capabilities) on which their strategies are based. Competitive advantages are achieved when the strategies are successful in leveraging these resources” (Hitt, Ireland, Camp & Sexton 2001, S. 482).

In die Diskussion der dynamischen Fähigkeiten bringen Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) eine Sichtweise, bei der Kritik über sogenannte „monitoring capabilities“, bzw. „second-order observation“ (2007, S. 926) in der Form von Reflektion als maßgeblicher Mechanismus zur Erneuerung und Anpassung der Ressourcenbasis und damit der Etablierung, bzw. Erhaltung eines Wettbewerbsvorteils begründet wird. Sie gehen davon aus, dass die Fähigkeiten letztlich eine Problemlösungsarchitektur dar-

³² So zeigen Geiger und Koch (2008) ausgehend von einem klassischen Verständnis von Routinen (dem wiederholten Regelvollzug), dass erst mit den neueren Sichtweisen von Routinen als kollektive Fähigkeit und soziale Praktik die Beachtung von Reflexion Eingang in die Überlegungen von Konzepten gefunden hat.

stellen, die in sich das Problem trägt, bekannte Lösungsstrategien auch dann auf neue Probleme zu übertragen, wenn diese dafür nicht geeignet sind. Über das Monitoring werden dann fortlaufend die Fähigkeiten und Praktiken in Frage gestellt:

„...by continuously observing (scanning) the capability landscape, its practices, recursion, blinders, potential failures and maladjustments can be identified – preferably at a very early stage” (Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007, S. 926).

So wird auch hier eine prüfende Bewertung vollzogen, jedoch auf „höherer“ Ebene, weil die überwachten Fähigkeiten selbst wiederum eine Problemlösungsarchitektur darstellen. D.h., dass monitoring oder scanning analog zum Double-loop Lernen verstanden werden kann und es sich nicht darauf bezieht, ob Dinge „richtig“ getan werden, sondern die „richtigen“ Dinge getan werden. Im Kontext von Dynamischen Fähigkeiten spricht Winter (2003) in diesem Fall von sogenannten Fähigkeiten zweiter Ordnung, die von operativen Fähigkeiten abzugrenzen sind. Insofern kann die Kritik im Kontext von „Dynamischen Fähigkeiten“ ebenfalls als Reflektion eingeordnet werden.

Abschließend kann festgehalten werden, dass Kritik ein wichtiger Bestandteil zentraler Konzepte in der Organisationsforschung ist, die nicht nur Fragen der Organisationsgestaltung adressieren, sondern auch das Verständnis der Wandelfähigkeit einer Organisation berühren. So spielt Kritik im Rahmen von Lernen, Entscheidungen und Routinen jeweils eine zentrale Rolle. Dabei ist zu erkennen, dass Kritik in zahlreichen Ansätzen der Organisationsforschung in unterschiedlichen Theoriesträngen, z.B. in der motivationsorientierten Organisationsforschung (z.B. Likert 1969), dem organisationalen Lernen (z.B. Argyris & Schön 1975) der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungsforschung und mikropolitischen Ansätzen (z.B. Cyert & March 1992, Crozier & Friedberg 1993) zu finden ist.

Insofern kann konstatiert werden, dass Kritik als wesentlicher Baustein in vielen Ansätzen der Organisationstheorie direkt oder indirekt zu finden ist. Nachdem nun die Relevanz von Kritik dargestellt wurde, stellt sich die Frage, wie das Phänomen „Kritik“ selbst in Organisationen konzeptualisiert, d.h. erfasst und begriffen wird.

2.4 Konzeptualisierungen von Kritik in Organisationen

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Relevanz von Kritik in Organisationen dargestellt wurde, wird im Folgenden die Konzeption von Kritik in Organisationen untersucht. Die bisherigen Begegnungspunkte mit Kritik in Organisationen geben zwar einen ersten Hinweis auf bestehende Konzepte von Kritik, bei genauer Betrachtung er-

öffnet sich jedoch ein noch vielfältigeres Spektrum an unterschiedlichen Konzeptualisierungen von Kritik. Damit gemeint sind Konzepte, bei denen ebenfalls eine prüfende Bewertung vorgängig ist und ggf. ein Impetus zur Veränderung vorliegt. Um die Untersuchung der Konzepte zu strukturieren, kann auf den Erkenntnissen aus dem vorhergehenden Kapitel 2.3 aufgebaut werden. In diesem Kapitel wurde in Bezug auf organisationales Lernen, Entscheidungsprozesse und Routinen darauf verwiesen, dass es einerseits der Vorgängigkeit einer prüfenden Bewertung bedarf, d.h. dass eine Kritik geäußert wird, andererseits aber auch der Umgang mit einer geäußerten Kritik entscheidend dafür ist, ob eine Kritik zu Veränderungen führt. Im Kontext von Lernen und Routinen ist dies die Feststellung einer Differenz von Ist- und Sollzustand sowie die Initiierung von Suchprozessen nach alternativen Handlungsmöglichkeiten; im Kontext von Entscheidungen die Entstehung und Auflösung von Dissens. Insofern ist zu vermuten, dass die jeweiligen Konzeptualisierung von Kritik entweder die Bedingungen der Äußerung von Kritik zum primären Inhalt haben oder den Umgang mit Kritik fokussiert untersuchen. Dieser Annahme folgend wird die Analyse der unterschiedlichen Konzeptualisierungen Kritik strukturiert, wobei zuerst eine Betrachtung der Konzepte vorgenommen wird die sich mit der Äußerung von Kritik beschäftigen. Im Anschluss erfolgt eine Betrachtung der Konzepte die sich mit dem Umgang einer geäußerten Kritik beschäftigen.

2.4.1 Zur Äußerung von Kritik: Voice, Voice-Behavior und Derivate

Konzepte, die sich mit der Äußerung von Kritik beschäftigen, haben den/die Kritiker/-in, also den/die Akteur/-in im Blick, der/die einen Sachverhalt einer kritischen Überprüfung unterzieht. Eine Konzeptualisierung von Kritik, die in den vergangenen 15 Jahren einen markanten Interessenszuwachs erfahren hat, ist die des sogenannten Voice, bzw. Voice-Behavior (Maynes & Podsakoff 2014). Das Konzept „Voice“ wurde ursprünglich von Albert Hirschman (1970) im Rahmen der Erklärung ökonomischer Phänomene genutzt und versteht sich als:

“...a transmission of information between two parties, from a speaker (source) to a target (recipient), with the intention of making things better via proactive behavior rather than responding to current situations with silent loyalty or exit from the organization” (Hirschman 1970).

Damit wird Voice, neben Loyalität und Austritt aus der Organisation, als alternativer Mechanismus zur Erklärung des empirisch beobachteten Phänomens herangezogen, dass Organisationen trotz Schlechtleistung bzw. schlechter werdender Leistungen,

nicht sofort vom Markt verschwinden, sondern sich sogar über teilweise lange Zeiträume noch halten können und Zuspruch von Kunden erfahren. Nach Hirschman sind ökonomische Theorien mit dem zugrundeliegenden Menschenbild des rational agierenden Individuums nicht in der Lage dieses Phänomen zu erklären. Unzufriedene oder unzufrieden gewordene Kund/-innen und Mitarbeiter/-innen können alternativ zur Abkehr von Organisationen (Exit) sich kritisch gegenüber diesen äußern, um auf eine Verbesserung hinzuwirken (Voice) oder sogar etwaige Schlechtleistung einfach ertragen (Loyalty). Weil Voice die prüfende Bewertung eines Sachverhaltes und Äußerung der daraus resultierenden Problematik darstellt, z.B. das eine gebotene Leistung nicht dem erwarteten Leistungsbild entspricht, kann Voice als Konzeptualisierung von Kritik begriffen werden.

Wenngleich die Intention von Voice die Herbeiführung einer Verbesserung des Status Quo ist, so ist nicht näher definiert, ob die Kritik auf einen bereits rezipierten Ursprungszustand zurückführen soll oder zu einem alternativen Zukunftsentwurf hinführt. Daraus erwächst ein nicht unwesentliches Problem, nämlich die Frage nach dem „richtigen Maß“ von Kritik und der zugrundeliegenden Subjektivität von Kritik. So kann es durchaus sein, dass wenn z.B. andauernd Leistungen von verschiedenen Kundengruppen mit unterschiedlichen Interessen beanstandet werden, ein promptes Reagieren und die Vornahme von Veränderungen zur „Verzettelung“ führt (Desai 2010) und Fragen zur langfristigen Ausrichtung des Leistungsportfolios aus dem Blick geraten. Hirschman sieht zwar diese Probleme, lässt sie aber offen (Bashur & Oc 2015). Damit bleibt ungeklärt, wann welche Kritik wie angebracht ist und welche Wirkung sie tatsächlich erzielt. Darüber hinaus wird zugrunde gelegt, dass die geäußerte Kritik auch berechtigt, d.h. die prüfende Bewertung den Status der Objektivität besitzt. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus der Kognitionsforschung und wie im Rahmen der Rolle von Kritik bei Entscheidungen dargestellt wurde, spricht jedoch einiges dagegen, dies „per se“ vorauszusetzen.

Die Trias von Exit, Voice, Loyalty wurde in der Folgezeit um die Option „Neglect“ erweitert, um explizit eine weitere Verhaltensalternative von Mitarbeitern/-innen bei Unzufriedenheit mit der Arbeitsstelle darzustellen (Farrell 1983; Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous 1988).³³ Mit der Anwendung des Modells von Voice und alternativen Verhaltensweisen (Exit, Loyalty und Neglect) zur Ergründung von Fragen im Kontext von Arbeitsunzufriedenheit findet Voice einen festen Platz in der Managementforschung. Die spezifische Auseinandersetzung mit der Option Voice mündet schließlich in die Konzeptionalisierung von „Voice-Behavior“ (Morrison 2011). Dabei wird Voice jedoch nicht mehr nur als Alternative zur Abwanderung gesehen, sondern als Extra-Rollenverhalten von Organisationsmitgliedern begriffen (van Dyne & LePine 1998). Voice-Behavior wird entsprechend definiert als:

³³ Neglect bedeutet „...lax and disregardful behavior“ (Farrell 1983, S. 598) und wird als passiv destruktives Verhalten eingeordnet. Weil Voice ein aktiv konstruktives Verhalten darstellt, versteht sich neglect als konträre Gegenposition.

"...the discretionary or formal expression of ideas, opinions, suggestions, or alternative approaches directed to a specific target inside or outside of the organization with the intent to change an objectionable state of affairs and to improve the current functioning of the organization, group, or individual" (Bashur & Oc 2015, S. 1531).

Anhand vorliegender Definition wird zunächst deutlich, dass der Ursprungsgedanke von Voice, nämlich die Intention der Herbeiführung einer Veränderung, erhalten bleibt. So manifestiert sich Kritik bei Voice-Behavior ebenfalls darin, dass eine prüfende Bewertung zunächst vorgängig ist, auf Basis derer ein Vorschlag für eine Veränderung eingebracht wird um einen als unbefriedigend empfundenen Zustand, d.h. eine subjektiv empfundene Differenz von Ist- und Sollzustand, zu adressieren und deren Beseitigung zu erwirken. Darüber hinaus wird Voice nicht mehr direkt als Alternative zu anderen Handlungsmöglichkeiten, wie beispielsweise der Abwanderung, kontrastiert. Insofern bekräftigt dies die Sichtweise, das „Voice“ pro-soziales organisationales Verhalten darstellt (van Dyne, Ang & Botero 2003). D.h. Akteur/-innen wird unterstellt, dass sie der Organisation etwas „Gutes tun wollen“. Darüber hinaus wird aber deutlich, dass der Inhalt der zuvor bei Hirschman nur als Information beschrieben wurde, konkretisiert wird (Ideen, Meinungen, etc.). Ebenso werden die kommunizierenden Parteien und der Bezugspunkt der Kritik konkretisiert (Adressat/-in sind Akteure/-innen, denen der/die Kritiker/-in zuschreibt, eine Veränderung auch bewirken zu können). Anhand der definitorischen Entwicklung kann eine Verschiebung der Fokussierung des Konzepts festgestellt werden. Steht Voice als Handlungsalternative nicht mehr im Zentrum der Überlegungen, sondern die spezifischen Ausformungen in denen es sich vollzieht, verdeutlicht dies, dass das Interesse der Frage gilt, unter welchen Umständen Organisationsmitglieder bzw. Stakeholder bereit sind, sich kritisch zu äußern, d.h. ein/-e potenzieller/-e Kritiker/-in nach prüfender Bewertung seine/ihre Kritik zum Ausdruck bringt.

Mit der Verschiebung des Analysefokus auf die Bedingungen unter denen Akteur/-innen bereit sind sich kritisch zu äußern, wird Voice zur abhängigen Variable. Daher bleiben auch die bereits von Hirschman aufgeworfenen Fragen zu Maß und Effekt von Voice weiterhin unbeantwortet. So bemerken beispielsweise Bashur und Oc (2015), dass die Effekte von Voice-Behavior für Organisationen sowohl empirisch als auch theoretisch weitgehend unerforscht sind.

Dass eine Einschätzung über die Effekte von Voice-Behavior nicht exakt vollzogen werden kann bedingt sich auch dadurch, dass die Frage der Objektivität im Rahmen von Voice keine Beachtung erfährt. Dies sieht man u.a. auch daran, dass die Definition von Voice-Behavior auch die Äußerung von Meinungen beinhaltet. Voice-Behavior ist unter diesem Aspekt mit „Parrhesia“, der Freimütigkeit im Reden (Jost 2000), gleichzusetzen und sieht sich mit derselben Paradoxie seiner Funktion konfrontiert: einerseits bedient sich Voice nicht einer speziellen Rhetorik oder Strategie, wie bspw. „Issue Selling“ (Dutton, O’Neil & Lawrence 2001) um einen Effekt zu erzielen,

sondern gewinnt gerade durch den Verzicht darauf an Überzeugungskraft. Andererseits versteht sich „Wahrheit“ bei Parrhesia nicht als epistemischer Wahrheitsbegriff. D.h. es gibt keinen Unterschied zwischen einer subjektiven Wahrheit (Meinung) und dem einer „objektiven“ Wahrheit (Jost 2000). Ob eine geäußerte Kritik also tatsächlich eine produktive Wirkung entfaltet, ist also vielmehr eine vorausgesetzte Grundannahme denn Teil des Forschungsprogramms.

Ausgehend vom Beispiel der Konzeptualisierung von Voice-Behavior lassen sich weitere Konzepte finden, die von der sehr breit gefassten Definition von Voice bestimmte Aspekte herausgreifen und ein eigenes Untersuchungsprogramm darstellen. Diese Konzepte können daher als „Derivate“ von Voice bezeichnet werden. Dabei kann zunächst bezüglich des Themas der Kommunikation eine weitere Spezifizierung erfolgen. Das Derivat „Whistle-Blowing“ bspw. beschäftigt sich mit rechtswidrigem und moralisch fragwürdigem Verhalten und umfasst:

„...the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action...” (Near & Miceli 1985, S. 4).

Whistle-Blowing behandelt ebenfalls die Bedingungen unter denen eine Person bereit ist, ihre Kritik vorzubringen. Jedoch ist das Feld thematisierter Beanstandungen enger gefasst, weil es ausschließlich um illegale, unmoralische, oder nicht legitime Praktiken geht. Im Unterschied zu Voice ist mit dem gesetzten Themenhorizont jedoch die Problematik der Objektivität der Kritik weitgehend gelöst. Geltende Gesetze bilden einen Rahmen anhand dessen eine prüfende Bewertung Objektivität erlangen kann. Hinzu kommen Unternehmensrichtlinien, die als Bezugsrahmen zur Bewertung für Amoral und Illegitimität dienen können. Neuere Untersuchungen nehmen dabei auch eine Praktiken-Perspektive ein um den Umgang mit der moralischen Ordnung bzw. daraus abgeleiteten „Regeln“ zu ergründen (z.B. Weiskopf & Willmot 2013).

Neben der Eingrenzung des Themenhorizonts kann auch der Fokus auf die Gestaltung des Kommunikationsprozesses gelegt werden. So versteht sich „Issue-Selling“ als:

„...individuals' behaviors that are directed toward affecting others' attention to and understanding of issues...” (Dutton & Ashford 1993, S. 398).

Auch hier steht wieder der/die Sender/-in im Zentrum der Betrachtung. „Issue-Selling“ konzeptualisiert Strategien, die Mitglieder in Organisationen anwenden, um die Aufmerksamkeit von Entscheider/-innen auf gewünschte Themenbereiche, „Issues“, zu lenken und damit die Entwicklung einer Organisation zu beeinflussen (Dutton et al. 1997). Weil Einfluss auf die Ausrichtung der Organisation genommen werden soll, liegt bei „Issue-Selling“ ein Impetus zur Veränderung vor. Dies impliziert wiederum, dass dem „Issue-Selling“ eine prüfende Bewertung vorangegangen sein muss, die

letztlich das „Issue“ konstituiert. Insofern bilden „issues“ also immer auch einen Kritikpunkt.³⁴

Aus der „Issue-Selling“ Perspektive ergeben sich zwei Implikationen für die Verbindung zu Voice und die Kritik in Bezug zu Entscheidungen und Kognition. Zunächst berücksichtigt die Konzeptualisierung das „Issue-Selling“ auch zum sogenannten „Impression Management“ (Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton 1998) genutzt wird. D.h. die Platzierung von Themen folgt dem primären Ziel der Durchsetzung eines egozentrischen Interesses, welches nicht zwangsläufig mit dem Thema bzw. „Issue“ selbst direkt in Verbindung steht. Zu denken ist hierbei an den Umstand, dass sich z.B. Personen profilieren möchten. Weil die Kritik in dieser Konzeptualisierung mithin nur Mittel zum Zweck ist um persönliche Ziele zu erreichen, nicht aber notwendigerweise die Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit einer Organisation in den Blick genommen wird, bedeutet dies für die Verbindung zu Voice, dass die zugrundeliegende Annahme des prosozialen Verhaltens hier suspendiert ist. Darüber hinaus berücksichtigt „Issue-Selling“, dass auch Ergebnisse einer vorangegangenen prüfenden Bewertung nicht transparent, sondern verschleiert, mithin absichtlich irreführend oder geschönt kommuniziert werden (Fang, Kim & Milliken 2014). Damit wird nicht nur die Aufmerksamkeit auf „Issues“ gelenkt, sondern auch Einfluss auf die Interpretation von Sachverhalten genommen.

Während unter „Issue Selling“ Strategien gefasst werden, welche die Platzierung von Themen berücksichtigen und sich mit Fragen der Kommunikation von Ergebnissen einer prüfenden Bewertung auseinandergesetzt wird, existieren auch Konzepte, die sich mit dem kommunikativen Umgang von Kontroversen bzw. ein Konfliktpotenzial enthaltenen Inhalten beschäftigen. „Dissent“ z.B. beschreibt:

„...the expression of disagreements and contradictory opinions that result from the experience of feeling apart from one's organization...[it is a]...multi-step process that involves: (a) feeling apart from one's organization (i.e., the experience of dissent), and (b) expressing disagreement or contradictory opinions about one's organization (i.e., the expression of dissent)“ (Kassing 1997, S. 311 f.).

Damit ist einerseits ein Organisationsbezug gegeben, andererseits geht es um die Bewältigung einer „...faktische[n] oder prinzipielle[n] Unverträglichkeit von Handlungsorientierungen...“ (Wimmer 2004, S. 232).³⁵ Auch hier ist eine prüfende Bewertung vorausgegangen, die als Ergebnis eine differente Einstellung zu anderen in der Organi-

³⁴ So wird „issue“ mithin als „a matter that is in dispute between two or more parties“ definiert, Merriam Webster <https://www.merriam-webster.com/dictionary/issue>, letzter Zugriff am 13.03.2017.

³⁵ Ein Konzept, das sich intensiver mit Handlungsunverträglichkeiten befasst ist (Workplace) „Conflict“ (Currie, Gormley, Roche & Teague 2016; Northcraft & Neale 1994). Dabei geht es um die direkte Konfrontation unterschiedlicher Auffassungen zur Gestaltung von Aufgaben, Prozessen und Beziehungen von Individuen zueinander (Weingart et al. 2015).

sation vorherrschenden Sichtweisen bzw. Regeln oder Normen hat (Parker 1993).³⁶ Weil die Wahl der Kommunikation in Abhängigkeit von Überlegungen des/der Akteurs/-in zu möglichen persönlichen Konsequenzen (z.B. die Gefahr als Nörgler/in wahrgenommen zu werden) gefällt werden, stellt Dissent eine Unterkategorie von Voice dar (Kassing 2002).

Obwohl bei Dissent nicht explizit prosoziales Verhalten unterstellt wird, kann dies anhand neuerer Studien der Konzeptualisierung ebenfalls zugeschrieben werden. So beschreiben z.B. Croucher, Zeng und Kassing (2016), dass u.a. auch die wahrgenommene Reputation der Organisation Einfluss auf die Bereitschaft „Dissent“ zu äußern hat und interpretieren dieses Ergebnis als das gesteigerte Bedürfnis von Akteuren/-innen darauf hinzuwirken, dass die Reputation erhalten bleibt. Damit kommt auch im Dissent eine Grundannahme zum Vorschein, dass es „im Sinne der Organisation“ geäußert wird und daher die gleichen Grundmotive wie bei Voice angenommen werden.

Wurde bisher nur bei „Issue-Selling“ das prosoziale Verhalten nicht attestiert, kann noch eine weitere Konzeptualisierung von Kritik in Betracht gezogen werden, die mithin sogar das Gegenteil betont: die Durchsetzung egozentrischer Interessen ohne Bedacht auf deren positiven oder negativen Auswirkungen auf Dritte bzw. die Organisation. Dies ist bei der Beschwerde der Fall. „Complaining“ beschreibt:

„...expressions of dissatisfaction, whether subjectively experienced or not, for the purpose of venting emotions or achieving intrapsychic goals, interpersonal goals, or both“ (Kowalski 1996, S. 179).

Das Konzept fokussiert auf die Kompensation erlebter Unzufriedenheit und rückt somit ebenfalls den/die Kritiker/-in in den Vordergrund. Die prüfende Bewertung und Äußerungen der Unzufriedenheit haben jedoch nicht den Zweck der Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisation. Vielmehr geht es z.B. darum, einen Ausgleich für subjektiv erfahrenes Leid oder erfahrene Ungerechtigkeiten zu erlangen. Insofern kann im Gegensatz zu Voice kein prosoziales Verhalten unterstellt werden. Interessanterweise ist die Beschwerde trotz ihrer anders gearteten Intention auch ein Trigger für das Lernen und kann potenziell Veränderungen anstoßen (Desai 2010). Die Effekte von Voice und Complaining können sich also überlagern, d.h. Voice kann auch unbeabsichtigte, negative Konsequenzen hervorrufen und Complaining, obwohl nicht zwangsläufig intendiert, als Anstoß dienen notwendige Veränderungen in einer vorhandenen Organisationsstruktur zu erkennen.

³⁶ Im Gegensatz zu Voice wird hier zwar auf einen externen Trigger verwiesen, der Anlass gibt den erlebten Dissent zum Ausdruck zu bringen, der Trigger ist jedoch nicht eindeutig spezifiziert: „...multiple issues can constitute triggering agents for dissent.“ (Kassing, 1997:322). Insofern bietet der Trigger auch keinen Hinweis auf die „Objektivität“ der vorangegangenen prüfenden Bewertung.

In den bisher vorgestellten Konzepten wurde stets der/die Kritiker/-in in den Fokus gerückt. Zwar kann jeweils die Vorgängigkeit einer prüfenden Bewertung bei den Konzepten attestiert werden, die mit der Äußerung von Kritik verbundenen Intentionen sind jedoch höchst unterschiedlich. Im Gegenzug dazu können sich die Effekte der Äußerung, wie bspw. bei „Complaining“ und „Voice“, überlagern.

Damit stellt sich die Frage nach Konzepten, die sich mit der Verarbeitung geäußerter Kritik beschäftigen. Von der „Voice“-Literatur ausgehend, gelangt man fast „automatisch“ bei der „Feedback“-Literatur:

„The feedback literature switches the emphasis from the voicer to the receiver and operationalizes voice as the action of expressing one’s opinion, complaint, or evaluation” (Bashur & Oc 2015, S. 1534).

Im Folgenden Kapitel werden von „Feedback“ ausgehend die Konzepte untersucht, die sich mit der Verbreitung von Kritik beschäftigen.

2.4.2 Zur Verarbeitung von Kritik: Feedback und Reflektion

Wurden bisher Konzepte beschrieben, die sich mit der Äußerung von Kritik beschäftigen, werden im Folgenden Konzepte beleuchtet, die sich mit der Verarbeitung von Kritik beschäftigen. Die Konzepte haben die Person im Blick, der gegenüber die Kritik geäußert wird. Wie zuvor bei Bashur und Oc (2015) geschildert, ist das „Gegenstück“ zu „Voice“ das sogenannte „Feedback“. Feedback kann verstanden werden als:

„...a subset of information available to individuals in their work environment. Feedback is that information that denotes how well individuals are meeting various goals” (Ashford & Cummings 1983, S. 372).

Anhand dieser Definition wird deutlich, dass Feedback zunächst ein Informationsangebot darstellt („...information available to individuals...“), dass Hinweise auf eine Leistungsbewertung enthält („...denotes how well goals are met“). Inhaltlich verdichtet sich das Informationsangebot auf die Korrektheit, Akkuratess oder Adäquatheit vorhergehenden Verhaltens in Bezug zu einer gestellten Erwartung (Ilgen, Fisher & Taylor 1979). D.h. Informationen beziehen sich darauf, ob ein Verhalten korrekt und angemessen war (damit einher geht eine Bewertung des Verhaltens einer Person), ob etwas korrekt ausgeführt wurde (Arbeitsergebnis) oder auf die Person selbst. Feedback kann entsprechend als prüfende Bewertung aufgegriffen werden.

Die gestellte Erwartung kann sich einerseits aus einem entwickelten Anspruchsniveau (Shinkle 2011) ergeben, dass auf historischem oder sozialen Vergleich beruht

(z.B. i.V.m. vorhergehender Leistung der Person oder der Person im Vergleich zu anderen Personen in einer Gruppe), andererseits aus existierenden Normen und Standards (z.B. festgelegte Leistungsstandards im Produktionsbereich einer Organisation) abgeleitet werden (Alvero, Bucklin & Austin 2008).³⁷

Die Quellen, aus denen Feedback in Organisationen gewonnen werden kann, sind formalisierte Prozesse (z.B. Bewertungsmechanismen wie bspw. Prämienzahlungen bei Erreichung vorgegebener Leistungsziele), das persönliche Umfeld bestehend aus Kollegen/-innen, Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen, die Aufgabe selbst (wie gut diese als bewältigt gesehen wird) und die eigene Reflektion (Greller & Herold 1975).

Dabei werden die Informationen aus den jeweiligen Quellen unterschiedlich in Abhängigkeit von Häufigkeit, Konsistenz, subjektiv empfundener Nützlichkeit (Herold, Liden & Leatherwood 1987) und Distanz (Liden & Mitchel 1985) wahrgenommen. Alvero, Bucklin und Austin (2008) nehmen bei den Feedback-Quellen zudem noch eine Unterscheidung von Medium (mündliche oder schriftliche Darstellung der Information), dem (intendierten) Adressat/-innenkreis (Individuum oder Gruppe) und der Vertraulichkeit (sind die Informationen öffentlich zugänglich oder nur dem Adressaten bekannt gegeben) vor, um die Feedback-Quelle näher zu charakterisieren.

Unter der vorhergehenden Annahme, dass Feedback ein verfügbares Informationsangebot darstellt, bedeuten die verschiedenen Quellen, dass Feedback einerseits an eine/-n Rezipient/-in herangetragen werden kann, z.B. kann ein/-e Vorgesetzt/-te als Feedbackquelle einen Mitarbeiter/-in im Rahmen eines Personalgesprächs Feedback geben; andererseits kann ein/-e Rezipient/-in auch proaktiv bei vorgenannten Quellen nach Informationen suchen.

So wird im ersten Fall Feedback beispielsweise als ein Werkzeug genutzt, um Mitarbeiter/-innen zu motivieren und um diese in ihrem Verhalten zu steuern (Ashford & Cummings 1983). Hier kann Feedback z.B. als Instrument zur Leistungssteigerung genutzt werden (Gruman & Saks 2011), wobei sich das Feedback auf eine vorangegangene Leistung der Person oder Organisationseinheit, welcher gegenüber die Kritik geäußert wird, bezieht. Derartiges Feedback wird als sogenanntes „performance feedback“ (Alvero et al. 2001) bezeichnet. Bei Feedback kann jedoch nicht per se davon ausgegangen werden, dass es stets zur Verhaltenssteuerung und Erzielung einer Leistungssteigerung von Mitarbeitern/-innen genutzt wird (Spence & Keeping 2011). Mit hin geht es auch um Darstellung und Verstärkung des Selbstbildes (Jordan & Audia 2012) und Wahrung des Beziehungsstatus. Z.B. kann eine Führungskraft eine/-n Mitarbeiter/-in kritisieren, nur um dazulegen, dass er/sie die fachlich kompetentere Person ist und somit eine Demarkationslinie ziehen.

³⁷ So beschrieben auch Greller und Herold (1975), dass Feedback aus zwei Arten von Informationen besteht: a.) Erwartungshaltung, also dass, was erwartet wird, damit Aufgaben als erfolgreich abgearbeitet gelten und b.) die Bewertungsinformation selbst, also wie (gut oder schlecht) eine Aufgabe abgearbeitet wurde. Entsprechend liegt auch hier eine prüfende Bewertung vor.

Die aktive Suche nach Feedback wird im Konzept des sogenannten Feedback-Seeking-Behavior erfasst. Feedback-Seeking ist definiert als: "...individuals' proactive search for evaluative information about their performance" (de Stobbeleur, Ashford & Buyens, 2011, S. 812). Feedback-Seeking-Behavior unterstreicht also die proaktive Rolle des/der Empfänger/-in und konzeptualisiert warum, wie und unter welchen Umständen Individuen sich nach Hinweisen in Ihrer Umwelt umschauen, die ihnen zur prüfenden Bewertungen des eigenen Verhaltens dienlich sind (Ashford, de Stobbeleur & Nujella 2016). So erfragen z.B. neue Mitglieder in Organisationen von unterschiedlichen Quellen Informationen zu korrektem Verhalten und Erwartungen an Arbeitsergebnisse um ihre Unsicherheit in dem neuen Tätigkeitsfeld zu reduzieren (Morrison 1993).

Ashford und Cummings (1983) unterscheiden zwischen zwei verschiedenen Strategien von Feedback-Seeking. Diese sind „Monitoring“ und „Inquiry“. Bei Monitoring wird einerseits beobachtet, wie relevante Andere (z.B. Kollegen/-innen oder Vorgesetzte) auf das eigene Verhalten reagieren (reflective appraisal). Andererseits wird das eigene Verhalten mit dem beobachteten Verhalten relevanter Anderer verglichen (comparative appraisal). Inquiry stellt demgegenüber die schlichte Nachfrage bei relevanten Anderen dar, wie das eigene Verhalten erlebt und bewertet wird.

Feedback-Seeking-Behavior wird beeinflusst durch den möglichen Wert von Feedback (u.a. den Grad, den es zur Reduktion von Unsicherheit beiträgt) und die verfügbare Menge von Feedback. Die Determinanten der verfolgten Strategie richten sich nach Aufwand, der mit dem Feedback-Seeking verbunden ist und der Möglichkeit sein Gesicht zu verlieren. Bezüglich des Aufwands hinterfragen Feedbacksuchende ob und in wie fern das Feedback als valide und reliabel eingestuft wird. D.h. Akteur/-innen sind sich also durchaus bewusst, dass z.B. die Nachfrage von Feedback bei relevanten Anderen nicht zwangsläufig „ehrliche“ Antworten hervorbringt. In Bezug auf den assoziierten „Gesichtsverlust“ wird zudem in der Literatur eine Verbindung zum sogenannten „Impression Management“ (Morrison & Bies 1991) hergestellt. In dem Bestreben in einer bestimmten Art und Weise in Organisationen wahrgenommen zu werden, entscheiden Individuen nicht nur ob es für eine Reduktion von Unsicherheit sinnvoll sein kann nach Feedback zu fragen, sondern nutzen es auch um ein bestimmtes Bild von sich zu erzeugen.

Anhand von Feedback-Seeking-Behavior wird deutlich, dass es eine intrinsische Motivation, mithin ein Verlangen, nach Bewertung gibt. Ebenso wurde bereits bei den Feedbackquellen auf die mögliche Selbstevaluation verwiesen. Das Akteur/-innen ihr Verhalten mithin selbst hinterfragen, stellt eine wichtige Überlegung im Rahmen von Feedback dar: "Indeed, a particularly important implication of this research is that we must look at intrinsic sources of information if we want to understand feedback and its effects" (Greller & Herold 1975, S. 255).

Der Blick auf das kritische Hinterfragen eigener Handlungen verweist auf das Konzept der Reflektion bzw. das sogenannte “critically reflective work behavior”, welches wie folgt definiert wird:

“...a set of connected activities, carried out individually or in interaction with others, aimed at optimising individual or collective practices, or at critically analysing and trying to change organisational or individual values...” (van Woerkom & Croon 2008, S. 318).

In der Reflektion wird das eigene Verhalten oder Normen und Werte einer Organisation einer prüfenden Bewertung unterzogen. Kritiker/-in und Kritisierte/-r fallen hier jedoch in einer Einheit (Individuum oder Gruppe) zusammen. Bei Betrachtung der Definition könnte sich Kritik zunächst in der Analyse organisationaler oder individueller Wertvorstellungen manifestieren. Weil Reflektion sowohl „critical opinion sharing“, „asking for feedback“, „challenging group-think“, „openness about mistakes“, „experimentation und career awareness“ beinhaltet (van Woerkom & Croon 2008), spiegeln sich zudem Elemente der Äußerung und Verarbeitung von Kritik wider. In der Gesamtschau der zuvor genannten Aktivitäten fällt jedoch auf, dass es eher um eine prinzipielle Offenheit gegenüber einer prüfenden Bewertung, als die bewertende Kommunikation selbst geht. Das Teilen von mithin unterschiedlichen Ansichten, die Nachfrage von Feedback und Offenheit gegenüber Fehlern verweisen vielmehr darauf, dass es um die Bereitschaft geht, sich einer potenziell möglichen Kritik auszusetzen und „produktiv“ damit umzugehen. Damit wird also eher ein bestimmtes Verhalten in Bezug auf Kritik als Kritik selbst konzeptualisiert.

In der bisherigen Betrachtung wurden die verschiedenen Konzeptualisierungen von Kritik im Kontext der Organisationsforschung zunächst näher vorgestellt. Dabei sind bereits erste Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich geworden, welche im folgenden Kapitel zusammenfassend reflektiert werden.

2.5 Problematik bisheriger Untersuchungen

Im ersten Teil dieser Arbeit wurde der Begriff Kritik und die Bedeutungen von Kritik beleuchtet. Anhand der Bedeutungen von Kritik kann eine Unterscheidung in Erkenntniskritik, historischer Kritik, emanzipatorischer Kritik und philosophischer Kritik vorgenommen werden. Weil diese Bedeutungen in unterschiedlichen Bereichen, in denen eine prüfende Bewertung vorgenommen wird, unterschiedlich zum Tragen kommen, muss Kritik kontextual erfasst werden. Um die Bedeutung von Kritik für Organisatio-

nen zu ergründen, bedarf es folglich auch einer eigenen „Organisationskritik“ bzw. einer Betrachtung von „Kritik in Organisationen“.

Darüber hinaus kann ein Wandel von einem vormodernen, mit einem a priori festgesetztem Maßstab, hin zu einem (post-)modernen Verständnis von Kritik skizziert werden. Das moderne Verständnis von Kritik betont im Gegensatz zu dem vormodernen Verständnis die Auseinandersetzung mit der Frage der Herkunft des Maßstabs, der einer Kritik zugrunde liegt, also dem Soll-Zustand und in wie weit dieser sich in dem kritisierten Sachverhalt selbst begründet oder sogar in dessen Logik verfangen ist. Mit diesem Verständnis rückt die Frage von Immanenz und Transzendenz des Bewertungsmaßstabs in den Fokus. Eine Zuspitzung dieser Entwicklung vollzieht sich mit der Kritik am Normativen und der Beständigkeit von Wissen in der philosophischen Denkrichtung der Postmoderne. Insbesondere das Postulat des Verlusts überzeitlich verbindlicher Wertekriterien führen dazu, dass die Festlegung des Soll-Maßstabs gemäß einem (post-)modernen Verständnis erst im Prozess des Kritisierens verortet wird, weshalb eine prozessuale Sicht auf Kritik notwendig ist.

Nach der Betrachtung der Entwicklung des Kritikbegriffs und seiner Bedeutung konnte am Beispiel verschiedener Strömungen der Organisationstheorie aufgezeigt werden, dass Kritik in wesentlichen Vorgängen, die maßgeblich die Organisationsgestaltung sowie den organisationalen Wandel beeinflussen (insb. Lernen, Routinen, Entscheidungen), verortet werden kann. In den genannten Konzepten Lernen, Routinen und Entscheidungen kommt insofern eine abstrakte Vorstellung von Kritik zum Vorschein, als dass Kritik nicht als direkte Begrifflichkeit genannt wird, sondern z.B. über Feedback, Reflexion oder Dissens thematischen Eingang in die jeweiligen Forschungsprogramme findet. Bei Betrachtung des Phänomens „Kritik“ in Organisationen selbst eröffnet sich folgend jedoch kein einheitliches Forschungsprogramm, sondern eine Vielzahl von Konzepten, die jeweils Teilaspekte von Kritik beleuchten.

Betrachtet man die Konzeptualisierungen im Detail, so können zwei zentrale Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Zunächst haben alle Konzepte gemein, dass es um die Initiierung von Veränderung durch die Transformation und/oder Reproduktion von Normen und Verhaltensweisen geht. Insofern wird Kritik ein instrumenteller Charakter zugeschrieben. Darüber hinaus unterliegt allen Konzeptualisierungen die Grundannahme, dass ein/-e Sender/-in einem/-r Empfänger/-in Informationen übermittelt, d.h. es wird ein Kommunikationsprozess unterstellt.

Weil der Blick jeweils immer nur dem/der Kritiker/-in bzw. Sender/-in oder Empfänger/-in gilt, bilden die Konzepte auch immer nur einen Teil des zugrunde gelegten Kommunikationsprozesses ab.³⁸ Die Fokussierung auf Sender/-in oder Empfänger/-in einer bewertenden Kommunikation führt zwar zur Entwicklung weitreichender Detailkenntnisse einzelner Aspekte und der Professionalisierung der jeweiligen

³⁸ „...Kommunikation [zeichnet sich] durch Reziprozität aus: Die einzelnen Handlungen und Verhaltensweisen sind systematisch aufeinander bezogen und müssen deswegen auch wechselseitig beobachtet werden.“ (Knoblauch, 2005:139)

Forschungsstränge; dies geschieht jedoch zu Lasten einer integrierenden Sicht, die den Kritikprozess als Ganzes betrachtet. Die Kompartementalität der Ansätze wird auch daran ersichtlich, dass in dem einschlägigen Konzept „Voice“ die Wirkungen in Organisationen weitgehend unerforscht sind (Bashur & Oc 2015), was darauf zurückzuführen ist, dass hier nicht betrachtet wird, wie die geäußerte Kritik (weiter-)verarbeitet wird. Bei „Feedback“ wird hingegen eine Betrachtung der Interaktion von Feedbackgeber/-in und Feedbackempfänger/-in nach wie vor als wünschenswert erachtet (Harrison & Rouse 2015).³⁹

Die nachfolgende Grafik fasst das sich in den Konzeptualisierungen widerspiegelnde Grundverständnis von Kritik als „Gedankenexperiment“ schematisch und als „Prozess“ gedacht zusammen:

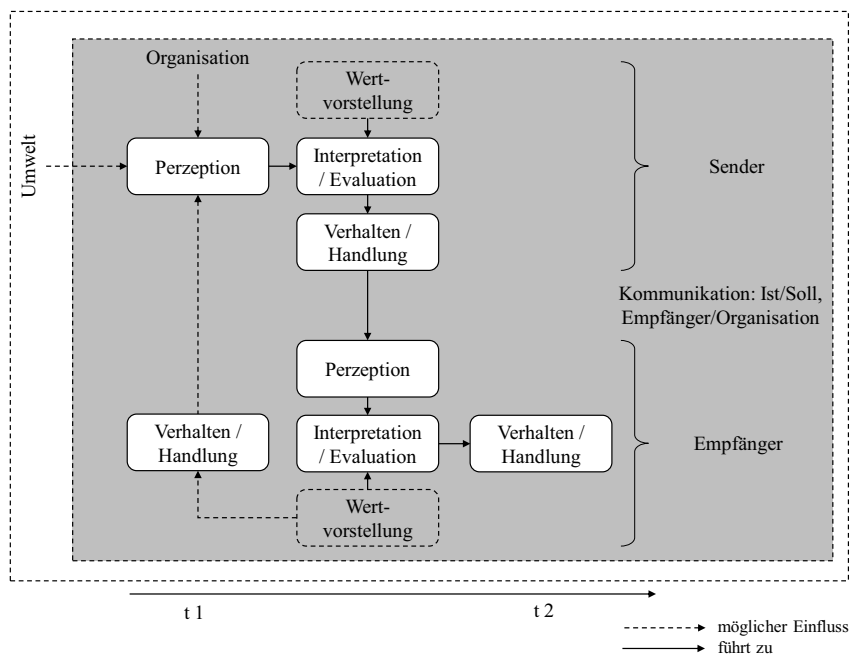


Abbildung 1: Zusammenfassende Betrachtung der Konzepte zu Kritik⁴⁰

³⁹ So konstatieren auch Harrison und Rouse (2015:376) für die Feedback-Literatur: „Further, in focusing on feedback provider content, prior research fails to fully appreciate the interactive nature of feedback meetings.“

⁴⁰ Eigene Darstellung

Zunächst ist festzuhalten, dass sowohl Sender/-in als auch Empfänger/-in einen perzipierten Reiz unter Zugrundelegung eigener Wertvorstellungen (wie etwas sein soll) interpretieren und evaluieren. Der/die Kritiker/-in (Sender/-in) nimmt eine Information innerhalb der Organisation (z.B. das Ergebnis eines Prozesses), aus der Umwelt (z.B. die Umsatzzahlen eines konkurrierenden Unternehmens) oder das Verhalten bzw. die Handlung des/der folgend kritisierten Akteurs/-in zum Zeitpunkt t1 wahr (Perzeption). Getragen von eigenen Wertvorstellungen (z.B. Anspruchsniveaus) wird die wahrgenommene Information interpretiert und eine Ist-/Soll-Differenz gebildet, welche anschließend in einer bestimmten Handlung (z.B. verbaler Kommunikation) mündet. Auf Seiten des/der Empfängers/-in wird diese Handlung wiederum perzipiert, interpretiert und bewertet und mündet ebenfalls in eine bestimmte Handlung bzw. Verhalten (so kann die Reaktion auf Kritik auch in einem passiven Verhalten münden, d.h. dass die Kritik z.B. ignoriert wird).

Die zusammenfassend schematische Betrachtung der vorliegenden Konzepte lassen auf ein lineares Verständnis von Kritik schließen, d.h. eine Ist-/Soll-Differenz wird zwar jeweils von Sender/-in und Empfänger/-in gebildet, es bleibt jedoch offen, ob und wie unterschiedliche Wertvorstellungen von Sender/-in und Empfänger/-in die Setzung des Bewertungsmaßstabs beeinflussen. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass der Bewertungsmaßstab „a priori“, d.h. in den jeweiligen Wertvorstellungen von Sender/-in und Empfänger/-in manifestiert und nicht verrückbar ist. Damit erfolgt die Feststellung bzw. Festlegung von Ist und Soll und daraus abgeleiteter Differenz außerhalb des Prozesses der Kritik bzw. Kritisierens. Die Möglichkeit, dass z.B. im Rahmen eines Personalgesprächs ein/-e Mitarbeiter/-in zugrunde gelegte Bewertungsmaßstäbe zur Leistungsbeurteilung hinterfragen und auf eine Revidierung dieser hinwirken kann, ist insofern in der vorgängigen Betrachtungsweise nicht vorgesehen. Weil eine etwaige „Verrückung“ des Bewertungsmaßstabs im Prozess des Kritisierens, d.h. der Interaktion von Kritiker/-in und kritisierte Person, nicht in den Betrachtungsrahmen fallen, haften dem skizzierten Verständnis Züge eines vormodernen Verständnisses von Kritik an.

Ebenso wird die Frage des Wissenshorizontes, in dem sich eine Kritik bewegt, nur partial berücksichtigt. Bei dem Konzept des „Performance-Feedback“ wird z.B. als Bewertungsmaßstab auf sogenannte Anspruchsniveaus verwiesen welche jedoch ausschließlich auf sozialen oder historischen Vergleich rekurrieren. Diese Annahme impliziert wiederum, dass eine Kritik aufgrund der Vergleichslogik zwangsläufig fortwährend im selben Wissenshorizont wie das Kritikobjekt selbst verbleibt. Alternative und unbestimmte Zukunftsentwürfe bleiben so außerhalb der Beachtung möglicher Bewertungsmaßstäbe. Bei den Konzepten, die die Äußerung der Kritik im Fokus haben ist gänzlich nicht konzeptualisiert, in welchem Maß die Kritik sich selbst in dem Wissenshorizont bewegt, den sie kritisiert. In dem Konzept „Conflict“ wird zwar auf einen externen Trigger verwiesen, der zur Bildung eines Bewertungsmaßstabs führt, dieser ist aber nicht weiter spezifiziert. In wie weit eine bewertende Kommunikation

also auch Immanenz und Transzendenz aufweist, steht außerhalb des Betrachtungsrahmens.

Die getrennte Betrachtung von Sender/-in und Empfänger/-in bedingt zudem eine weitere, nicht unerhebliche Implikation, für das Verständnis von Kritik in Bezug auf den Aspekt einer vorgängigen Kommunikation. Mit der einseitigen Betrachtung von Kommunikation wird Intersubjektivität von Bedeutung im Kommunikationsprozess vorausgesetzt, d.h. es muss stets davon ausgegangen werden, dass Sender/-in und Empfänger/-in das gleiche unter einer Äußerung und damit vermittelten Bedeutung verstehen und nachvollziehen. Demgegenüber betonen jedoch Ansätze der Kommunikationstheorie, wie bspw. Schulz von Thun (1987), dass eben nicht per se von einer Kongruenz intendierter und perzipierter Kommunikation bzw. Bedeutungsvermittlung ausgegangen werden kann. Zwar wird bei Feedback berücksichtigt, dass die Feedback-Informationen interpretiert werden, aufgrund der Ausblendung der Informationsquelle bleibt jedoch die Grundannahme bestehen, dass aufgenommene Informationen auch so von einem/-er Sender/-in intendiert wurden.

Darüber hinaus muss festgehalten werden, dass die jeweiligen Konzepte unterschiedliche Grundannahmen treffen. So wird teilweise von prosozialem Verhalten ausgegangen, teilweise die Durchsetzung egozentrischer Interessen in Betracht gezogen. Vor dem Hintergrund, dass alle Konzepte einen instrumentellen Charakter von Kritik hervorheben (Bewirken von Veränderung), bedingen die unterschiedlichen Grundannahmen, dass Kritik, je nach Konzept, unterschiedliche Wirkungen in einer Organisation entfaltet. Die Problematik dieses Sachverhaltes wird auch durch die Feststellung unterstrichen, dass z.B. in der Voice Forschung bis dato kein klares Bild über die Effekte von „Voice“ herrscht (Bashur & Oc 2015).

Ebenso stellen die auf den/der Empfänger/-in fokussierten Konzepte darauf ab, dass eine geäußerte Kritik auch dem/der Empfänger/-in direkt gilt, d.h. sich auf dessen/deren Verhalten bzw. Handlung bezieht. In der Voice-Literatur ist im Gegensatz dazu eine Unterscheidung möglich, d.h. Empfänger/-in und Kritikobjekt können unterschiedlich sein, womit Kritik zusätzlich als direkte und/oder indirekte Kritik auf Empfänger/-innenseite gedacht werden müsste.

In der Gesamtschau kann festgehalten werden, dass die verschiedenen Konzeptualisierungen von Kritik immer nur Teilaspekte beleuchten, jedoch kein zusammenfassendes und ineinandergreifendes Forschungsprogramm ergeben. In Anbetracht des fragmentierten Feldes der Konzeptualisierung von Kritik selbst einerseits und dem Verweis auf Kritik in den zuvor skizzierten Theorien der Organisationsforschung andererseits, kann somit eher von einem metaphorischen Gebrauch des Kritikbegriffs in der Organisationsforschung gesprochen werden.

Weil Kritik einen wesentlichen Baustein in der Erklärung von Stabilität und Wandel von Organisationen darstellt, begründet sich somit die Notwendigkeit, Kritik in Organisationen in einem ganzheitlichen Ansatz zu untersuchen, der insbesondere das Zusammenspiel von Sender/-in und Empfänger/-in von Kritik betrachtet. Gemäß

den Ausführungen von Kapitel 2.1 ist anzunehmen, dass der Bewertungsmaßstab mit- hin erst im Prozess des Kritisierens final gesetzt wird, d.h. im Zusammenspiel intera- gierender Akteure/-innen. Wie weiterhin in der (Performance-)Feedback-Literatur festgehalten wird, ist gerade der Maßstab ein entscheidender Faktor, um Feedback- Reaktion zu bestimmen. Insofern erhält bei einer ganzheitlichen Betrachtung von die Kritik die Frage nach dem Setzen des Bewertungsmaßstabs im Prozess der Kritik, ei- nen zentralen Stellenwert und bildet somit den Untersuchungsschwerpunkt.

Die zentrale Frage nach der Setzung des Bewertungsmaßstabs erfordert jedoch nicht nur ein prozessuales Verständnis von Kritik, sondern verlangt die Betrachtung der einer Kritik zugrundeliegenden Praktiken⁴¹ um die verschiedenen Möglichkeiten zur Setzung des Bewertungsmaßstabs zu erfassen. Eine Praktiken-Perspektive stellt zudem einen geeigneten Ansatz dar, als dass nicht nur die konkrete Interaktion, son- dern auch deren Auswirkungen in den Fokus der Analyse rücken (Feldman & Orli- kowski 2011). Im folgenden Kapitel wird entsprechend ein konzeptioneller Ansatz für die Betrachtung von Kritik in Organisationen vorgestellt.

⁴¹ Protagonist/-innen des sogenannten „Practice turn“ (Reckwitz 2003; Whittington 2006) verdeutlichen zusätz- lich den Wert einer Praktiken-Perspektive, um sich organisationale Phänomene zu erschließen.

Kritik in Organisationen

Episoden, Wirkungen und Paradoxien

Hartmann, M.

2018, XVII, 309 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-20118-0