



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Kritisches Unternehmer_innentum und Critical Management Studies

Zur gegenseitigen Befruchtung von kritischer Theorie und Praxis

Verfasser

Valentin Sederl

angestrebter akademischer Grad

Magister (Mag.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 057 390

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Individuelles Diplomstudium Internationale Entwicklung

Betreuerin:

Ao. Univ.-Prof. Dr. Margarete Grandner

Inhaltsverzeichnis

Abstract	4
1. Einführung	5
1.1 Ausgangssituation und Problematisierung.....	6
1.2 Ansatz und Fragestellung	7
1.2.1 Praxisbezug.....	7
1.2.2 'kritische Performativität'.....	8
1.2.3 Affirmation.....	9
1.2.4 Praxisbezug, kritische Performativität und Affirmation?.....	10
1.2.5 Forschungshypothesen und Forschungsfrage.....	13
2. Methodik	15
3. Theoretische Grundlagen	17
3.1 Vorläufer_innen und Einflüsse.....	17
3.2 Metathemen der Critical Management Studies.....	23
3.2.1 Non-Performativität.....	25
3.2.2 Denaturalisierung.....	26
3.2.3 Reflexivität.....	26
3.2.4 Herrschaftskritik.....	27
3.2.5 Macht/Wissen.....	29
3.2.6 Emanzipation.....	30
3.3 Argumentation.....	31
4. Vorstellung des Unternehmens Premium	34
4.1 Soziales.....	35
4.1.1 Entscheidungsstrukturen.....	36
4.1.2 Arbeitnehmer_innensituation.....	37
4.1.3 Vertrauen.....	38
4.1.4 Soziale Verantwortung.....	38
4.2 Ökonomie.....	39
4.2.1 Gewinnkritik.....	39
4.2.2 Kooperation.....	40
4.2.3 Marktmachtkritik.....	40
4.2.4 Werbekritik.....	41
4.3 Ökologie.....	41
4.3.1 ökologische Effizienz.....	42
4.3.2 ökologische Verantwortung.....	42

5. Synthese.....	43
5.1 Soziales.....	43
5.1.1 Entscheidungsstrukturen.....	44
5.1.2 Arbeitnehmer_innensituation.....	51
5.1.3 Vertrauen.....	54
5.1.4 soziale Verantwortung.....	57
5.2 Ökonomie.....	60
5.2.1 Gewinnkritik.....	60
5.2.2 Kooperation.....	64
5.2.3 Marktmachtkritik.....	65
5.2.4 Werbekritik.....	67
5.3 Ökologie.....	69
5.3.1 ökologische Effizienz.....	69
5.3.2 ökologische Verantwortung.....	72
6. Nachbetrachtung – Erkenntnis und Interesse.....	78
6.1 Bewertung der Forschungshypothesen.....	78
6.2 Ausblick und mögliche Forschungsansätze.....	81
Literaturverzeichnis.....	85
Anhang: English Abstract.....	103

Abstract

Die Critical Management Studies sind eine zwischen Ökonomie und Soziologie zu verortende Denkschule, die orthodoxe Wirtschaftspraxis ebenso kritisch hinterfragt wie deren theoretische Grundlagen. Dabei greifen ihre Autor_innen auf soziologische und philosophische Argumentationslinien von Theoretiker_innen vor allem der Frankfurter Schule der Kritischen Theorie, des Poststrukturalismus und neo-marxistischer Strömungen zurück. Die CMS adaptieren diese Theorien, um sie den Spezifika orthodoxer Wirtschafts- und Managementweise anpassen zu können, wodurch eine Vielzahl kritischer Positionen bezogen wurde. Jedoch konnte bisher kaum Einfluss auf Realitäten von Unternehmenspraxis genommen werden, das Monopol der gegenwärtig herrschenden Orthodoxie bisher weder im theoretischen noch im praktischen Bereich aufgebrochen und nicht verhindert werden, dass sich deren Logiken weiterhin auf beinahe alle Bereiche moderner Gesellschaften ausweiten.

Im vorliegenden Text wird argumentiert, dass es den CMS für das Aufbrechen dieser Ordnung dienlich sei, ihre Forschungsweise zu erweitern. Anstatt sich selbst wie bisher auf Kritik zu beschränken wird für die Ergänzung eines konstruktiven Zugangs zu alternativer, 'kritischer' Praxis argumentiert. In diesem Kontext wurde 'kritisches Unternehmer_innentum' definiert. Die Auseinandersetzung mit diesem würde eine Neubewertung von drei Aspekten voraussetzen, die sich innerhalb der CMS etabliert haben: der mangelnde Praxisbezug müsste revidiert, der Grundsatz der 'Non-Performativität', der sich der Ausrichtung von Handlungen an rational-ökonomischen Zielen der Effektivität, Effizienz und Nützlichkeit widersetzt, durch jenen der 'kritischen Performativität' ersetzt werden, der Pragmatik und Konstruktivität zulässt, so sie nicht ökonomischen Zielen dienen. Drittens wäre die oft a priori ablehnende Haltung gegenüber dem praktischen Forschungsobjekt durch eine affirmative zu ersetzen, die sich der Praxis öffnet und so alternativen Formen von privatwirtschaftlicher Organisation und ihren Logiken Raum zugesteht. Die genannten Adaptionen sollen eine Anreicherung von Kritik mit dem Erdenken von Alternativen bewirken.

Auf Basis der Neubewertung dieser drei Aspekte untersucht der vorliegende Text die Möglichkeiten sowie das Potential der Anwendung der Critical Management Studies auf 'kritisches Unternehmer_innentum'. Darüber hinaus ist von Interesse, inwiefern einem solchen Vorgehen Potential für kritische Praxis wie auch für die CMS als kritische Theorie innewohnt, die Hegemonie der Orthodoxie stärker als bisher herauszufordern. Zu diesem Zweck wurde der deutsche Getränkehersteller *Premium* ausgewählt, als Beispiel für 'kritisches Unternehmer_innentum' zu dienen. In Form einer Case Study wird die Beantwortung der Forschungsfrage anhand der Synthese von Theorie (CMS) und Praxis (*Premium*) abgearbeitet.

1. Einführung

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit stellt die Annahme, dass die gegenwärtig vorherrschende Ausgestaltung orthodoxer privatwirtschaftlicher Unternehmen nicht zukunftsfähig ist. Die sozialen wie ökologischen Implikationen und Folgewirkungen rücksichtsloser Wirtschaftspraxis sind mannigfaltig und innerhalb heute dominanter Logiken und Kontinuitäten nicht lösbar. Aus diesem Grund scheint es unumgänglich, Alternativen zu finden, die nicht bloße Adaptionen und leicht modifizierte Fortschreibungen des Status quo sind sondern auf grundlegenden Neubewertungen von Strukturen, Werten und Praktiken der Privatwirtschaft fußen.

Während viele Problematiken bekannt sind und auch öffentlich diskutiert werden, bleiben weitreichende Veränderungen des herrschenden Regimes trotz dessen Krisenhaftigkeit aus. Mitverantwortlich hierfür sind nicht nur machterhaltende Mechanismen sondern auch jene, denen es nicht gelingt, Wandel in ihrem Sinne zu gestalten. Im vorliegenden Text wird unterstellt, dass auch einschlägiger kritischer Forschung selbiger Vorwurf zu machen ist da diese in unproduktiven kritischen Diskursen festhängt und praktisch umsetzbare Alternativen nur in den seltensten Fällen konzipiert, geschweige denn verwirklicht werden. Dementsprechend existieren weder auf theoretischer Ebene noch auf jener der unternehmerischen Praxis Alternativmodelle die in der Lage wären, sich breitenwirksam als Gegenkonzeption zu etablieren. Dabei besäße der Bereich der Unternehmensführung aufgrund seiner Unmittelbarkeit mindestens ebenso großes emanzipatives Potential wie politisch initiierte, volkswirtschaftlich relevante Entscheidungen 'von oben'.

Besonders interessant erscheinen in diesem Zusammenhang die Critical Management Studies (CMS), da diese nicht ökonomisch argumentieren sondern vor allem auf soziologische wie auch philosophische Konzepte zurückgreifen. Auf diese Weise kann – zumindest theoretisch – ein unreflektiertes Verbleiben in herrschenden Denkmustern und Logiken verhindert werden, denn *„[c]hanging organizational theorizing needs a different way of thinking that asks new questions rather than obtaining more answers to the same questions“* (Banerjee 2008: 74). Solche Konzeptionen können so vor orthodoxen Schemata ansetzen und somit stärker vom Status quo abstrahieren als rein ökonomische alternative Theorien.

Angesichts dieser Überlegungen wird der Theoriekomplex der CMS im vorliegenden Text dahingehend kritisch beäugt, warum seine sowohl theoretische als auch praktische Wirkkraft nicht größer ausfällt. Nachdem die Ausgangssituation dargestellt wurde (Kapitel 1.1), wird ein Ansatz präsentiert, der dieser Schwäche der CMS entgegenwirken soll. Dessen Relevanz und Sinnhaftigkeit erläutert Kapitel 1.2 und führt hin zur Formulierung des Forschungsinteresses und der Forschungshypothesen.

1.1 Ausgangssituation und Problematisierung

Die Theorieschule der Critical Management Studies (CMS) hat sich seit den frühen 1990er Jahren, infolge des namensgebenden Initialwerks von Mats Alvesson und Hugh Willmott (1992a), herausgebildet. In den zwei Jahrzehnten ihres Bestehens haben sich die CMS auf wissenschaftlicher Ebene zu einem ansehnlichen Grad etabliert und institutionalisiert, was sich etwa in der Abhaltung von Konferenzen oder Publikationen in angesehenen Journals manifestiert (vgl. Parker 2005: 353). Jedoch ist man weit davon entfernt, jene wissenschaftliche Bedeutung zu erlangen, die nötig wäre, um die hegemoniale Stellung orthodoxer Lehren herausfordern zu können.

Maßgebliche Dimensionen der Kritik an Letzteren betreffen etwa die funktionale Betrachtung sowie die Verdinglichung und Naturalisierung von Management, positivistische Tendenzen in orthodoxer Theorie und Praxis, über die versucht werde, Macht- und Herrschaftsverhältnisse herzustellen und zu legitimieren, sowie die Konzeptionalisierung von Management als Problemlösungsinstanz trotz der Unfähigkeit desselben, in sozialer wie ökologischer Hinsicht überzeugende Modelle anzubieten (vgl. Hartz 2011: 217). Diesen Missständen stehen die Theoretiker_innen der CMS gegenüber, deren Rolle darin gesehen wird, die Selbstdarstellung von Management als politisch neutrale Praxis als unangebracht zu entlarven (vgl. Armstrong 2010: 3) und auf „*the reproduction of inequalities of gender, sexuality, ethnicity, disability, age and socio-economic class*“ hinzuweisen (Parker 1995: 560). Des Weiteren sind die Autor_innen bestrebt, in der Management-Praxis als selbstverständlich Hingenommenes zu denaturalisieren, sowie hinter dieser verborgene Machtstrukturen und einseitige, die Arbeitnehmer_innenseite übervorteilende, Interessen aufzudecken (Nord/Jermier 1992, Reynolds 1998) – „*not performativity but emancipation*“ (Grice/Humphries 1997: 421) steht somit im Zentrum des Interesses der Critical Management Studies. Eine ausführliche Darlegung zentraler Kritikpunkte und theoretischer Annahmen der CMS folgt in Kapitel 3.

In den letzten Jahren mehrte sich jedoch die Selbstkritik aufseiten der CMS, dass kritische Managementforschung weder innerhalb wissenschaftlicher Institutionen, geschweige denn außerhalb dieser nennenswerte Wirkung entfalten konnte (z.B. Böhm/Spoelstra 2004, Bridgman/Stephens 2008). Die CMS stehen somit vor der doppelten Problematik, weder auf Ebene ihrer theoretischen Argumentationslinien noch hinsichtlich ihrer praktischen Wirkmacht jene breite gesellschaftliche Aufmerksamkeit erlangt zu haben, die zur Herausforderung des Monopols herrschender orthodoxer Lehren und Praktiken beizutragen imstande wäre. Dieser Umstand wiegt umso schwerer ob der Tatsache, dass die Identität der CMS auf der Problematisierung der, sowie der Emanzipation aus der, orthodoxen Management-Theorie und Praxis aufbaut (Adler/Forbes/Willmott 2007). Hieraus

leitet sich das wissenschaftliche Interesse der vorliegenden Arbeit ab, Möglichkeiten der Erweiterung des Einflusses kritischer Managementforschung in Theorie und Praxis zu untersuchen.

1.2 Ansatz und Fragestellung

Da die Problematik der Marginalisierung der CMS in der öffentlichen wie breiten wissenschaftlichen Rezeption so alt ist wie die Theorieschule selbst, finden sich in der einschlägigen Literatur Ansätze, die sich dieser ebenfalls widmen. Die weiteren Ausführungen dieser Arbeit bauen auf dreien davon auf, weswegen diese an dieser Stelle vorgestellt werden. Sie liefern Neubewertungen der Beziehung der CMS zu Praxisbezug, kritischer Performativität und affirmativer Auseinandersetzung mit Menschen der Praxis.

1.2.1 Praxisbezug

Erstens kritisieren etliche Autor_innen (z.B. Alvesson/Willmott 1996, Cox et al. 2009, Jaros 2000, Mohrman/Gibson/Mohrman 2001, Voronov/Coleman 2003) den mangelnden Praxisbezug der meisten CMS-Publikationen, die sich nur zu oft in internen Unstimmigkeiten in ontologischen und epistemologischen Fragen verlieren. Innerhalb der CMS wird daher vermehrt gefordert, von der Beschränkung eines Gutteils der CMS-Publikationen auf pure theoretische Kritik bzw. Streitereien bezüglich theoretischer Feinheiten Abstand zu nehmen und das Hauptinteresse auf die unternehmerische Praxis und deren emanzipatives Potential zu verlagern (Cox et al. 2009). Einem allgemeinen Trend in den Sozialwissenschaften folgend, der als 'practice turn' (Schatzki/Knorr-Cetina/Savigny 2001) breiten Zuspruch erfahren hat, streicht etwa Fenwick (2005: 32) die reziproke Bedeutung von Theorie und Praxis füreinander heraus: „*Without productive engagement in action, analysis is hollow and circular; without reflective critical analysis, action is empty activism*“.

Hieraus leiten Roan/Loudoun/Lafferty (2009: 18) ab, dass Feldforschung sowie auf einzelne Organisationen ausgerichtete Studien für weiteren Fortschritt kritischer Forschung unerlässlich seien. Eine Reihe weiterer CMS-Autor_innen schlägt in dieselbe Kerbe und fordert, CMS-Erkenntnisse stärker auf die unternehmerische Praxis umzulegen. Zu ihnen zählt Voronov (2008), der den CMS Theorie-Fetischismus und Verlust des Realitätsbezugs vorwirft, sowie Adler (2008: 926), der auf die akute Notwendigkeit für die CMS, sich aus ihren praxisfernen „*office armchairs*“ zu erheben und „*shoulder-to-shoulder with those struggling against oppression and exploitation*“ zusammenzuarbeiten, verweist. Mir und Mir (2002: 119) kritisieren das Ausbleiben von Kontakten zu kontemporärem Aktivismus, da etwa die 'occupy'-Bewegung trotz großer inhaltlicher Nähe von

niemandem im Rahmen der CMS theoretisiert wurde. Ähnliches lässt sich auch über das Potential von Kooperationen zwischen Theorie und Praxis sagen, deren Stellenwert für die Eröffnung emanzipativer Perspektiven Jacques (1999) herausstreicht.

In diesem Zusammenhang ist auch C. Wright Mills zu nennen. Es erscheint lohnend, dass sich die Critical Management Studies auf die mehr als fünfzig Jahre alten Ausführungen in seinem Werk *The Sociological Imagination* (1959) zurückbesinnen. Darin hatte Mills eine Neugestaltung der soziologischen Wissenschaften angedacht, die diesen ermöglichen sollte, die nationalen und internationalen Machtstrukturen zu beeinflussen. Er kritisierte die Sozialwissenschaften vor allem hinsichtlich ihres blinden Gehorsams gegenüber 'abstracted empiricism' als rationalisierter und ethische Gesichtspunkte ausblendender Methode sowie in Bezug auf ihre Festgefahrenheit in konzeptionellem Geplänkel und theoretischen Grabenkämpfen ('grand theory'). Durch die Fragmentierung und Kleinteiligkeit der theoretischen Auseinandersetzung gehe der gesamtgesellschaftliche Blick für historische und strukturelle Zusammenhänge und damit die Fähigkeit verloren, Lösungen für praktische Probleme anzubieten (vgl. ebd.: 48). Diesen Missständen stellte Mills seinen neuen sozialwissenschaftlichen Ansatz 'Sociological Imagination' gegenüber, anhand dessen unmittelbare Auseinandersetzung mit gesellschaftlich relevanten Themen aus der Lebensrealität der Betroffenen möglich sei, was Mills Zugang einen stark emanzipativen Charakter verleihe.

1.2.2 'kritische Performativität'

Ein zweiter, an dieser Stelle relevanter Vorschlag stammt von Spicer/Alvesson/Kärreman (2009), die sich für eine Transformation innerhalb der CMS von der seit dem Initialwerk von Alvesson/Willmott (1992a) in der einschlägigen Forschung fest verankerten 'non-performativity' (vgl. Kapitel 3.2.1) hin zu einer 'critical performativity' einsetzen. Ihnen schwebt ein Modell vor, das die der Tradition der Frankfurter Schule geschuldeten, als zynisch und destruktiv empfundenen Praktiken reiner Kritik um einen affirmativen, pragmatischen Ansatz erweitert, der konstruktive Beiträge zu alternativen Formen von Management leistet: „*a more 'constructive' direction for CMS*“ also (Spicer/Alvesson/Kärreman 2009: 538). Dieses, 'critical performativity' genannte, Gegenkonzept „*aims to combine intellectual stimulation through radical questioning with an ambition to use discourse in such a way that has an impact, both in terms of emancipatory effect and practical organizational work*“ (Alvesson/Spicer 2012: 376). 'Critical performativity' meint somit Streben nach Wirkkraft, das statt auf Leistung im wirtschaftlichen Sinn auf stärkere Einflussnahme in wissenschaftlichen wie praktischen Diskursen und Lebensrealitäten abzielt (vgl. Spicer/Alvesson/Kärreman 2009: 543).

Spicer/Alvesson/Kärreman (2009) nennen die Arbeit mit Möglichkeiten ('potentialities') als zentrales Element kritischer Performativität. Damit sei gemeint: „*moving beyond critiquing contemporary management practices that actually exist and attempting to create a sense of what could be. This requires us to ask about the organization to come, rather than focusing on rejecting the organization that we currently have*“ (ebd.: 551). Während dieser Ansatz innerhalb der CMS ein Schattendasein führt, finden sich vermehrt Publikationen, die ihn teilen und propagieren. So verweisen Bridgman und Stephens (2008: 260) auf das Leitbild der CMS-Abteilung der Academy of Management, das „*the creation of better organizations, more humane societies, and a viable world system*“ als Ziel definiert.

1.2.3 Affirmation

Der dritte relevante Ansatzpunkt setzt sich mit der Frage der Akzeptanz und Ablehnung von Management seitens der CMS auseinander. Clegg et al. (2006: 9) kritisieren die a priori ausschließenden 'against management' (Parker 2002) oder 'anti-management'-Zugänge vieler Kolleg_innen und wollen sie durch affirmativere ersetzen, die die grundsätzliche Möglichkeit beinhalten, sowohl kritisch als auch 'for management' zu sein, wenn auch nur innerhalb bestimmter, zu definierender Grenzen. Ein solcher Ansatz ermögliche „*a more politically influential and ethically responsible way of being critical without being so resolutely opposed to management*“. Dieser erlaube die Überwindung von a priori getroffenen Annahmen über Management, was neue Möglichkeiten der Auseinandersetzung damit eröffne, was Management sein könnte (vgl. ebd.: 22).

Grice/Humphries (1997: 416) sehen eine Diskrepanz zwischen dem Selbstanspruch der CMS, per Kritik vermeintliche Fakten und Gewissheiten zu entlarven und zu denaturalisieren und a priori getroffenen Annahmen – etwa über die ethische Verwerflichkeit unternehmerischer Praxis – seitens der CMS-Theoretiker_innen selbst. Praxisnahe Forschung – etwa in Form einer an einem praktischen Einzelbeispiel orientierten Case Study – kann von einer gegenseitig affirmativen Haltung profitieren, während eine zumindest einseitig ablehnende Haltung zu massiven Spannungen und Problemen zwischen Theoretiker_innen und Praktiker_innen führen kann, die die wissenschaftliche Qualität beeinträchtigen können (Roan/Loudoun/Lafferty 2009).

An die Stelle der Annahme, „*that one's object of study is known prior to it being encountered*“ (Clegg et al. 2006: 13) und der Konfrontation der Betroffenen mit moralisierender Kritik rückt hier eine Praxis des Zuhörens, des direkten Kontakts zu den Betroffenen und der Aufmerksamkeit diesen gegenüber (ebd.). Forschungssubjekt und -objekt kommunizieren hier auf Augenhöhe und in

reziprotem Austausch, Praktiker_innen wird Rationalität und die Fähigkeit zur Reflexion zugestanden (vgl. Spicer/Alvesson/Kärreman 2009: 548). Das emanzipative Potential könne sich nur „*from within*“ (Atkin/Hassard 1996) entfalten, was nicht aus einer distanzierten und im Voraus ablehnenden Forschungsposition zu bewerkstelligen sei, sondern durch offene, aufgeschlossene Zusammenarbeit mit Menschen der Praxis.

1.2.4 Praxisbezug, kritische Performativität und Affirmation?

Die Critical Management Studies beschäftigen sich „*with the study of, and sometimes against, management rather than with the development of techniques or legitimations for management*“ (Alvesson/Bridgman/Willmott 2009: 1). Doch kann kritische Managementforschung – unter den genannten Voraussetzungen der Praxisorientierung, der kritischen Performativität sowie der aufgeschlossenen und affirmativen Haltung gegenüber Praktiker_innen – auch Anderes sein? Muss sie sich *gegen* das Forschungsobjekt richten oder kann sie diesem offen und kooperativ begegnen, gemeinsam nach Konstruktivität streben?

Viele innerhalb der CMS stehen einer solchen Öffnung kritisch gegenüber. So sieht etwa Hartz (2011) im Drängen auf kritische Performativität bei Spicer/Alvesson/Kärreman (2009) eine Annäherung an Mainstream-Konzepte der Organisationsentwicklung und -beratung und warnt vor dem Abdriften der CMS in eine „*Legitimationswissenschaft für Management und Organisationen*“ (Hartz 2011: 242). Dennoch wird an dieser Stelle die Erweiterung der Critical Management Studies um genau diese Rolle angedacht. Nicht die Legitimation orthodoxen Managements soll freilich angestrebt werden sondern jene alternativer Formen der Organisation privatwirtschaftlicher Unternehmen.

Für die Zwecke des vorliegenden Textes soll mit dem Begriff 'kritisches Unternehmer_innentum' gearbeitet werden, um auf diese Alternativformen zu referieren. Mangels einer geeigneten Definition wird hier 'kritisches Unternehmer_innentum' definiert als *Organisation privatwirtschaftlicher Tätigkeit, die auf kritischer Reflexion gängiger Formen unternehmerischer Praxis basiert und aktiv bestrebt ist, alternative Ansätze zu als schädlich oder ethisch nicht vertretbar erachteten Elementen orthodoxer Unternehmensführung zu entwickeln und umzusetzen.*

Die Idee, kritische Theorie und 'kritische' Praxis miteinander zu verbinden, ist keineswegs neu. So skizziert Jürgen Habermas in *Theorie und Praxis* (1971a) einen aus seiner Sicht idealtypischen Ablauf praktischer Anwendung kritischer Theorie: „*die Bildung und Fortbildung kritischer Theoreme, die wissenschaftlichen Diskursen standhalten; sodann die Organisation von Aufklä-*

rungsprozessen [...] und schließlich die Wahl angemessener Strategie, die Lösung taktischer Fragen, die Führung des politischen Kampfes“ (ebd.: 37). Den CMS ist vorzuhalten, dass sie auf der Stufe der Theoriebildung stehen bleiben und die Schritte der Auseinandersetzung mit der Praxis sowie der gemeinsamen Ausarbeitung emanzipativer Strategien unterlassen. Letzterer Prozess scheint insbesondere dort potent, wo eine tendenzielle reziproke ideologische Nähe unterstellt werden kann und bereits an der Umsetzung einschlägiger Ideen gearbeitet wird, sprich in – auch von Habermas nicht mitgedachten – alternativ wirtschaftenden, 'kritischen' Unternehmen.

Dass besagter Schritt hin zur konstruktiven Praxis im CMS-Kontext kaum vollzogen wird könnte mit der Distanz zum Untersuchungsobjekt zusammenhängen, die sich aus einer Kombination von mangelnder Praxisorientierung, Unwillen zur kritischen Performativität sowie der rein kritischen statt affirmativen Auseinandersetzung mit Akteur_innen der Praxis (Fournier/Grey 2000) ergibt. Vielen Theoretiker_innen der Critical Management Studies ist zu unterstellen, dass ihnen Vorurteile anhaften, die deren Entwicklung der CMS abträglich sind. Auch diese sind nicht vor ideologischer und theoretischer Vorbelastung gefeit. Diese verleitet dazu, Wahrnehmungen der Realität an die mentale Schablone anzupassen. „*They make sense of their observation according to a certain template and they use concepts that prestructure their findings*“, so Clegg et al. (2006: 10).

Diese Vorurteile verdeutlichen sich am besten am (in Kapitel 3.2 dargestellten) Grundsatz der Non-Performativität. Diesem folgende Autor_innen lehnen die Ausrichtung an und Bewertung anhand von jeder Form von Wirkung – also auch gesellschaftlicher oder ökologischer – ab. Somit ist es ihnen jedoch nicht möglich, praktische Ziele zu definieren, an denen sich Forschung und Praxisbezug orientieren könnten. „*This destructive footing means that CMS finds it difficult, if not impossible, to begin to sketch out the kind of world that it might actually want*“ (Spicer/Alvesson/Kärreman 2009: 541).

Von ebenso großer Bedeutung ist im Kontext dieser Arbeit der resultierende Unwille sich mit Praktiker_innen auseinanderzusetzen, da diese notwendigerweise an Performativität interessiert sind – gleich, ob diese ökonomische, soziale oder ökologische Wirkung betrifft (vgl. ebd.: 541). Hierdurch erfahren gleichgesinnte Praktiker_innen konzeptionell dieselbe Ablehnung wie orthodoxe, es kann erst gar nicht zum Austausch mit 'kritischem Unternehmer_innentum' kommen. Als Lösung müsste die Bipolarität von reiner Beobachtung und Kritik (Non-Performativität) auf der einen und reinem Streben nach Effizienz, Effektivität und Profitabilität (Performativität) auf der anderen Seite aufgebrochen werden. Diese lässt keinen Raum für anderes, sprich konstruktive Arbeit an Alternativen, die nicht den genannten Mustern orthodoxer Ökonomie folgen, und marginalisiert diese somit.

Ähnlich problematisch kann auch die vor allem von Parker (2002) propagierte Grundhaltung 'against management' gesehen werden. Clegg et al. (2006: 13) unterstellen: „*To be against management (in general) prior to engaging with management (in particular) might be a form of 'distal thinking' [...] where the price of the comfort of clarity is paid for by having to assume that one's object of inquiry is known prior to it being encountered*“. Aus diesem Grund plädieren Clegg et al. (ebd.: 22) für einen affirmativeren Zugang, „*[which] would take us beyond a priori assumptions about what management is, towards new possibilities for what management might be*“.

Während die Auseinandersetzung der CMS mit orthodoxem Management berechtigte Zweifel aufwirft (z.B. Hartz 2011), scheint sie in Bezug auf 'kritisches Unternehmer_innentum' um so angemessener zu sein. Zwar ist Parkers Argumentation grundsätzlich zuzustimmen, bezieht sich diese doch auf eine instrumentelle, „*market managerial notion of organizing*“ (Parker 2002: 11), so verschließt sich das forschende Subjekt dennoch bis zu einem gewissen Grad alternativen praktischen Zugängen, wenn diesen kein paralleler Raum gegeben wird, der zur Konkretisierung und Differenzierung gegenüber den kritisierten Formen von Organisation nötig ist. Auf diese Weise verabsäumen es die CMS möglicherweise, einen genaueren Blick auf den spezifischen Sachverhalt zu werfen, wodurch vom kritisierten Mainstream Abweichendes leicht übersehen werden kann und so nie einer Untersuchung unterzogen wird.

Entsprechend finden sich in der CMS-Literatur kaum Ansätze, die einen praxisorientierten, kritisch performativen Zugang mit dem Ziel, Alternativen zu kreieren, propagieren. Zu erwähnen sind Duberley und Johnson (2009), die im Rahmen ihres Bemühens, 'Action Research' als kritisch-emanzipative Methode der Critical Management Studies zu etablieren, ähnlich wie Habermas argumentieren: Ihre Absicht sei es, „*to challenge hierarchy in organizations and traditional management prerogatives whilst enabling the negotiation of alternative renditions of reality which [...] create new questions, inaugurate new problems and make new forms of organizational practice, based upon mutual understanding and consensus, sensible and therefore possible*“ (ebd.: 356). Solche Praxis erlaube den Betroffenen über ihre gegenwärtige Lebensrealität hinweg die Möglichkeit, Alternativen in Betracht zu ziehen und in einem weiteren Schritt zu imaginieren.

Während es durchaus Sinn macht, sich auf diese Weise mit Alternativen auseinanderzusetzen, scheint es produktiver, noch einen Schritt weiter zu gehen und sich mit Realitäten in Form von Unternehmen zu befassen, die solche Möglichkeiten in der Praxis umzusetzen suchen und so möglicherweise bereits gangbare emanzipative Ansätze entworfen haben und durchschreiten. Derartige Erfahrungen mit alternativen Praktiken und Strukturen könnten den CMS sowohl in theoretischer wie auch in anwendungsorientierter Hinsicht dienlich sein. Jedoch konnte in der

Literatur der Critical Management Studies kein einziges Beispiel gefunden werden, das über die beiläufige Ansprache dieser Möglichkeit hinausgeht oder gar aktiv in diese Richtung Handlungen gesetzt hätte. Die wenigen gefundenen Ansätze beschränken sich auf kurze Anmerkungen wie jene von Paul Adler (2008), in dem der Autor die Möglichkeit in Betracht zieht, „*with managers who are trying to find a better way*“ (ebd.: 926) zu kooperieren.

1.2.5 Forschungshypothesen und Forschungsfrage

Ein solcher Zugang soll Gegenstand der weiteren Untersuchungen dieses Textes sein. Entsprechend wurden zwei Forschungshypothesen formuliert, die den Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen abstecken:

Forschungshypothese 1: *Mangels Theoretisierung 'kritischen Unternehmer_innentums' sind die Critical Management Studies gegenwärtig weder in der Lage, derartiger 'kritischer' Praxis Theorien anzubieten, an denen sich diese orientieren oder anhand derer diese theoretisch untermauert werden könnte, noch dazu, das eigene theoretische wie praktische Handeln diesbezüglich zu bereichern.*

Während ein solcher Ansatz der Verschränkung kritischer Management-Theorie mit 'kritischem Unternehmer_innentum' in der Critical Management-Forschung bisher gänzlich vernachlässigt wurde, scheint in einer derartigen Kooperation viel Potential zu stecken – Potential, Bekanntheit und Rezeption der CMS zu verbessern, Theorien und deren praktische Anwendung zu bereichern, zu ihrer Legitimation beizutragen und sie dadurch als stärkeres Gegengewicht zur Orthodoxie zu positionieren.

Als Gründe hierfür werden die mangelnde Praxisorientierung, das Bekenntnis zu Non-Performativität sowie die grundlegende, a priori Abneigung gegenüber Management durch die CMS gesehen, die jenes genauere Hinsehen verhindert, das nötig ist, um alternative Formen von 'Management' zu erkennen und an deren Gestaltung teilhaben zu können. Einer Neubewertung dieser drei Gesichtspunkte wird das Potential unterstellt, mit Hilfe 'kritischen Unternehmer_innentums' neue Perspektiven und Anknüpfungspunkte für zukünftige einschlägige Theorie und Praxis zu liefern.

Forschungshypothese 2: *Die Synthese von Critical Management Studies und 'kritischem Unternehmer_innentum' hätte das Potential, gegenseitig befruchtend zu wirken und somit beizutragen, die Vormachtstellung der theoretischen wie praktischen Orthodoxie zu schwächen und transformative gesellschaftliche Prozesse zu bestärken.*

Auf Basis dieser Ausführungen lautet die zweiteilige Forschungsfrage:

Inwiefern können die Critical Management Studies auf 'kritisches Unternehmer_innentum' angewandt werden und welches Potential erwächst aus einer derartigen Zusammenarbeit hinsichtlich der Stellung beider gegenüber orthodoxer Theorie wie Praxis?

In weiterer Folge wird der methodische Zugang in vollem Umfang erläutert (Kapitel 2). Kapitel 3 liefert eine einführende Darstellung der zentralen theoretischen Hintergründe (Kapitel 3.1) sowie Charakteristika (Kapitel 3.2) der Critical Management Studies, die dem besseren Verständnis der spezifischeren Ausführungen dienen soll. Kapitel 3.3 leitet aus diesen Argumentationslinien im Sinne der Beantwortung der Forschungsfrage ab ehe das behandelte Unternehmen *Premium* präsentiert wird (Kapitel 4). Das Kernstück der vorliegenden Arbeit stellt Kapitel 5 dar, in dem es zur Synthese von Theorie und Praxis kommt. Abschließend werden die hierbei gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und per Nachbetrachtung abgerundet (Kapitel 6).

2. Methodik

In Kapitel 1 wurde der Status quo der Critical Management Studies, die die theoretische Basis für den vorliegenden Text liefern, problematisiert. Auf Basis des dort definierten angenommenen Missstandes mangelnder Wirkmacht wurde für die Erweiterung dieser Theorieschule um den Aspekt der Auseinandersetzung mit 'kritischem Unternehmer_innentum' (das als Begriff definiert wurde) argumentiert. Zum Zweck der Beantwortung von Forschungshypothese 1 hinsichtlich der Anwendbarkeit der CMS auf die spezifischen Voraussetzungen 'kritischen Unternehmer_innentums' wurde der deutsche Getränkehersteller *Premium* als Beispielunternehmen gewählt, anhand dessen auf die Synthese von CMS und Unternehmensstruktur und -praxis hingearbeitet wird, indem die Anwendbarkeit theoretischer Modelle auf die Unternehmenspraxis von *Premium* untersucht wird.

Um diesem Ziel methodisch nachkommen zu können wurde die Case Study als Zugang gewählt. In Anlehnung an Rasmussen (2011) erscheint die Case Study als methodologisches Vehikel, das in der Lage ist, praxisorientiert und breitenwirksamer als andere, in der CMS-Literatur häufigere methodische Ansätze zu wirken. Das Erkenntnisinteresse liegt hierbei im Finden von Aussagen über die Möglichkeit und Sinnhaftigkeit zukünftiger Forschung dieser Art. Somit soll die konkrete Auseinandersetzung in Form einer Case Study induktive Rückschlüsse erlauben, um unabhängig vom exemplarisch gewählten Untersuchungsobjekt Aussagen darüber erarbeiten zu können, inwiefern der gewählte Ansatz der Erweiterung der CM-Forschung um eine Zusammenarbeit mit 'kritischem Unternehmer_innentum' gangbar ist.

Eine deskriptive Beschreibung des Unternehmens *Premium* erfolgt in Kapitel 4, nachdem in Kapitel 3 per Literaturstudie ein Überblick über Theorien und Logiken der Critical Management Studies gegeben wurde. Die Quellenlage zu Struktur und Praktiken von *Premium* beschränkt sich auf das öffentlich zugängliche Material auf der Homepage des Unternehmens. Entlang der dort vorgefundenen Kategorisierung des unternehmenseigenen 'Betriebssystems' in 'Soziales', 'Ökonomie' und 'Ökologie' sowie einer selbst vorgenommenen Differenzierung in weitere Unterkategorien sind sowohl Kapitel 4 als auch Kapitel 5 gegliedert.

Kapitel 5 beinhaltet die angestrebte Zusammenführung von theoretischen und praktischen Zugängen in den Bereichen der jeweiligen Kategorien. Da eine Anwendung von Theorie auf Praxis angestrebt wird, entstammen die theoretischen Elemente dieses Kapitels einer Literaturstudie innerhalb der Critical Management Studies, die praktischen den Ausführungen in Kapitel 4. Mangels Möglichkeiten der Quantifizierung erfolgt die Synthese ausschließlich qualitativ-interpretativ.

Die gewählte Methode ermöglicht, etwaige theoretische Bedürfnisse auf Seite 'kritischen Unternehmer_innentums' auszuarbeiten, die nicht in die bisherige CM-Forschung Eingang gefunden haben und bei zukünftiger Forschung berücksichtigt werden können. Insbesondere im Kontext der Argumentation für unmittelbare Auseinandersetzung mit Praxis ist diese Wahl der Methodik jedoch nicht unproblematisch, da auf direkten Kontakt in Form von Interviews verzichtet wurde. Der gewählte methodische Ansatz ist umso fragwürdiger, da er die Repräsentation der Arbeitnehmer_innenseite unterläuft. Zukünftige Arbeiten, die ebenfalls eng mit Praktiker_innen zusammenarbeiten, sollten sensibler mit der Frage umgehen, wer in Bezug auf die Darstellung des Unternehmens eine Stimme erhalten soll. Im Sinne Foucaults (1972) ist den Arbeitnehmer_innen durch nicht-exklusiven, dezentralisierten Zugang zur Möglichkeit der Artikulation zu verhelfen.

Der gewählte Zugang wird mit dem Erkenntnisinteresse des vorliegenden Textes argumentiert, der bloß an der Möglichkeit und Sinnhaftigkeit solcher Kooperation interessiert ist, was strukturelle Aspekte in den Vordergrund stellt. Einzig aufgrund dieses Umstandes sowie der Struktur von *Premium* als heterarchisches, konsensdemokratisches Kollektiv, das die verwendeten Quellen absegnet hat, scheint das gewählte Vorgehen akzeptabel. Zudem scheint im Sinne der Forderung nach Affirmation ein gewisser Grad an Vertrauen gegenüber dem Untersuchungsobjekt angemessen. Dieses musste in keiner Phase der Analyse in Frage gestellt werden.

3. Theoretische Grundlagen

Critical Management Studies geht als Begriff auf die Publikation des namengebenden Sammelbandes von Alvesson/Willmott (1992a) zurück. Bis heute versuchen deren Vertreter_innen, entsprechend ihrem Anspruch als moralische Instanz gegen orthodoxe Management-Theorie und -Praxis (vgl. Adler/Forbes/Willmott 2007: 119) aufzutreten, wobei sie inhaltlich auf diverse soziologische und philosophische Theorien zurückgreifen und diese kritisch auf den Bereich der Unternehmensführung anwenden.

Aufgrund der sich hierin bereits abzeichnenden weiten inhaltlichen Streuung sowie ihrer Jugend haben sich die CMS eine Heterogenität beibehalten, der es geschuldet ist, dass sich bisher keine einheitlich anerkannte Definition von CMS durchsetzen konnte. Mangels formaler Regeln können die CMS als Sammelsurium theoretischer Ansätze verstanden werden, die sich kritisch mit Management befassen. Zur Spezifikation wird im vorliegenden Text auf Jermier/Forbes (2003: 157) zurückgegriffen, die ausführen: *„Thinking critically about management means thinking more comprehensively and systematically but also involves thinking politically – or more precisely revealing and making explicit the political content and implications of all conceptual approaches“*.

Als zusätzlicher Faktor sind die argumentativen Grundlagen zu nennen, die die CMS einen. Aus diesem Grund werden zu Beginn des Kapitels die wichtigsten theoretischen Vorläufer_innen diskutiert, deren Argumentationsmuster bis heute jene der CMS prägen. In einem zweiten Schritt erfolgt die Aufarbeitung in der einschlägigen Literatur häufig genannter Themen, Ziele und Charakteristika der CMS, die zum einen die Konturen der CMS schematisch abstecken, zum anderen als theoretische Basis für das Verständnis der weiteren Ausführungen dieser Arbeit dienen sollen.

3.1 Vorläufer_innen und Einflüsse

Die folgende Darlegung eines Abrisses des jeweiligen Einflusses der prägendsten theoretischen Vorläufer_innen der Critical Management Studies scheint angebracht, da sich ein großer Teil der CMS-Literatur auf ihre diversen theoretischen Wurzeln rückbezieht, Theorien auf kontemporäre Fragestellungen anwendet und neue theoretische Ansätze aus diesen schöpft. In der genannten Heterogenität der CMS spiegelt sich die Vielfalt dieser theoretischen Vorläufer_innen. Neben Einflüssen postmoderner Strömungen (z.B. Hassard/Parker 1993), des Feminismus (z.B. Ashcraft 2001, Calás/Smircich 2006), des Postkolonialismus (z.B. Banerjee/Chio/Mir 2009, Banerjee/Linstead 2001, Styhre 2005) oder auch der Ökologiebewegung (z.B. Prakash 2000, Springett 2003)

gelten vor allem die Kritische Theorie der Frankfurter Schule, poststrukturalistische Ansätze, neomarxistische und solche, die dem Kritischen Realismus zugeordnet werden, als einflussreich¹. Aus diesem Grund werden die vier letztgenannten näherer Begutachtung unterzogen. Ihnen allen gemein ist eine kritische Grundhaltung gegenüber moderner Gesellschaft, aus der sich ein Hinterfragen sonst oft als gegeben akzeptierter Ausformungen sozialen Zusammenlebens ableitet.

Kritische Theorie der Frankfurter Schule

Zuerst sei die Kritische Theorie der Frankfurter Schule genannt. Scherer (2009: 35f) listet eine Reihe der Frankfurter Schule zugerechneter Publikationen auf, die er für besonders prägend in der Entwicklung der CMS hält. Allen voran sei die *Dialektik der Aufklärung* (Horkheimer/Adorno 1947) anzuführen. Darin kritisieren Horkheimer und Adorno die einseitige Idealisierung von 'instrumenteller Vernunft' infolge der Epoche der Aufklärung, die diese – vermittelt Rationalisierung und Technokratisierung – zum Herrschaftsmittel transformiere. Stattdessen fordern sie, diese in den Dienst des Strebens nach größerer Freiheit und Autonomie des Individuums und der Emanzipation der Massen zu stellen.

Ausgangspunkt der genannten Ausführungen durch Horkheimer/Adorno war deren Interesse am Ausbleiben der von Marx erwarteten Revolution durch das Proletariat. Ihre Untersuchungen orientierten sich an dem Erklärungsmuster gezielter Distanzierung des Proletariats von Positionen der Macht durch die herrschenden Eliten behelfs kultureller, ideologischer und technologischer Dimensionen des kapitalistischen Systems. Zudem strichen sie die Strategie heraus, durch Naturalisierung eine Illusion der Unveränderlichkeit der herrschenden sozialen Verhältnisse zu schaffen. Alle genannten Aspekte wurden von CMS-Autor_innen übernommen und sind für die Theorieschule der Critical Management Studies von zentraler Bedeutung.

Darüber hinaus nennt Scherer (2009: 35) die Arbeiten Herbert Marcuses zur Eindimensionalität der modern-kapitalistischen menschlichen Lebenswelt hinsichtlich ihrer Ausrichtung auf unreflektierten Konsum. Marcuse (1998) macht darin soziale Kontrollmechanismen wie schulische Bildung für die Reduktion des Menschen auf seine Rollen als Konsument_in und Arbeitskraft verantwortlich, die diesen seiner Fähigkeit beraube, kritisch zu reflektieren und Alternativen zu imaginieren.

1 In Anbetracht der Tatsache, dass die große Mehrheit der CMS-Theoretiker_innen weiß, männlich und hoch gebildet ist und fast ausschließlich aus Europa oder den USA stammt, wäre es wünschenswert und angebracht, stärkere Selbstreflexion an den Tag zu legen und auch vermehrt feministische sowie postkoloniale Sichtweisen in die theoretische Arbeit einfließen zu lassen statt der bisher vorherrschenden Schwerpunktsetzung auf weiße, männliche Europäer.

Auch der Einfluss von Jürgen Habermas wird von Scherer (2009: 35f) gewürdigt. Habermas kritisiert etwa in Anschluss an Horkheimer und Adorno die wertfreie Theoriebildung der Naturwissenschaften hinsichtlich ihrer explizierten Distanzierung von Ethik zugunsten vollständiger Rationalisierung. Er fordert Forschung ein, die eine Ausgeglichenheit zwischen technischen, praktischen und emanzipatorischen, den Status quo kritisch-reflexiv herausfordernden Erkenntnisinteressen schafft (Habermas 1968: 155). Selbstreflexion sei hierbei notwendige Voraussetzung für das Erkennen erkenntnisleitender Interessen. Eine große Zahl an Autor_innen der Critical Management Studies haben Habermas Kritik an der einseitig instrumentell vernunftorientierten Wissenschaft ebenso übernommen, wie den Fokus auf Selbstreflexion (vgl. Kapitel 3.2).

Zudem wird mit der *Theorie des kommunikativen Handelns* (Habermas 1971b) eine weitere Schrift von Habermas als bedeutsam für die CMS ausgewiesen. Die Relevanz ergibt sich im Wesentlichen erneut aus dem emanzipatorischen Streben des Werks, indem kommunikatives Handeln als eine spezielle Handlungsform bestimmt wird, die, unter gewissen Bedingungen der Hierarchie- und Herrschaftsfreiheit zwischen allen Diskursteilnehmer_innen, wahrheitsstiftend und letztlich emanzipativ wirken könne – die 'ideale Sprechsituation'. Somit wird das kommunikative Handeln als anzustrebendes Gegenkonzept zum vorherrschenden instrumentellen Handeln konzipiert, das den Weg in eine freiere und gerechtere Gesellschaft ebnen könne. Herauszustreichen ist im Kontext der CMS insbesondere Habermas Fokus auf die institutionellen Bedingungen menschlicher Kommunikation. Bei Burrell (1994) sowie Forester (1993) leitet sich hieraus das Verständnis des Grades demokratischer Beteiligung von Arbeitnehmer_innen in Unternehmen ab.

Ein letzter zu nennender gesellschaftskritischer Aspekt der Kritischen Theorie der Frankfurter Schule betrifft die Verschränkung von Macht und Wissen. Diese, auch im Poststrukturalismus in ähnlicher Weise angelegte, Kritik richtet sich gegen die bewusste oder unbewusste Darstellung von Wissen als Widerspiegelung einer 'realen Welt'. Auch diese, als Positivismus bezeichnete, Grundhaltung ist laut den Autor_innen der Kritischen Theorie der Tradition der Aufklärung geschuldet, da deren Anspruch auf Rationalität gleichzeitig einen solchen auf Wertfreiheit vermittele, aus der heraus sich absolutes Wissen ableite (Adorno et al. 1989). Dieser Anspruch werde einerseits zur Festigung und Verwertung eigener Machtpositionen missbraucht, andererseits führe ein solcher Blickpunkt zu einer unkritischen Auseinandersetzung mit der jeweiligen Lebensumwelt, was wiederum naturalisierend wirke und Bestrebungen nach Veränderung hemme. Seitens der Autor_innen der Kritischen Theorie wurde insbesondere als positivistisch bezeichneten Wissenschaften vorgeworfen, den gesellschaftlichen Istzustand als gegeben zu akzeptieren, während sie selbst, ebenso wie Autor_innen des Poststrukturalismus, mit ihrer Arbeit über die modernen

Lebensbedingungen reflektierten und daran interessiert waren, diese zu ändern und durch emanzipatorisches Streben Herrschaft und Marginalisierung aufzulösen (vgl. Scherer 2009: 36).

Poststrukturalismus

Während die Kritische Theorie der Frankfurter Schule namensgebend für das Initialwerk der CMS (Alvesson/Willmott 1992a) war, stellt sie nicht die alleinige theoretische Basis dar, wie die beiden Autoren später selbst anmerken (vgl. Alvesson/Willmott 2003: 2). Bedeutender Einfluss geht vor allem von jenen Autor_innen aus, die unter dem Begriff des Poststrukturalismus zusammengefasst werden.

Spannungen zwischen Kritischer Theorie und Poststrukturalismus sind vor allem in der Kritik durch letztere begründet, die Autor_innen der Kritischen Theorie totalitäre Tendenzen ('Essentialismus') unterstellten, die etwa in deren 'großen Erzählungen' (Lyotard 1984) zu finden seien, ihren Versuchen, ein umfassendes, geschlossenes Modell zu entwickeln. Solche Ansätze müssen sich die poststrukturalistische Kritik gefallen lassen, sie basierten auf der Überzeugung, neutrale, wertfreie Theorien anzubieten. Diesen – von postmodernistischen Strömungen im allgemeinen kritisierten – Metanarrativen wird darüber hinaus imperialistische Tendenz und Wirkung unterstellt und es werden darin Ansprüche auf objektive Wahrheit gesehen, denen ebenfalls Positivismus und die Einschreibung von Macht vorzuwerfen sei, gleich, ob die Inhalte dem Mainstream entsprechen oder kritischer Natur sind (vgl. Adler/Forbes/Willmott 2007: 148).

Demgegenüber streben die Poststrukturalist_innen die Erhaltung von Fragmentierung, Inkonsistenz, Unentschlossenheit und Heterogenität an (vgl. Alvesson/Willmott 1992b: 440). Damit richten sie sich gegen moderne Tendenzen der Instrumentalisierung in allen Lebensbereichen sowie der Unterdrückung von Spontaneität und Kreativität (vgl. Adler/Forbes/Willmott 2007: 142). Der Poststrukturalismus kann somit in seiner Kritik an der Überbewertung und Instrumentalisierung von Vernunft als in der Tradition Friedrich Nietzsches stehend gesehen werden, der diese aufgrund der ihr zugeschriebenen Autorität als Mittel zu Macht entlarvte (Bielskis 2009).

Diesem Befund folgen in weiterer Konsequenz auch etliche CMS-Theoretiker_innen, so etwa Alvesson und Willmott (1992b: 460), die ein „*scaling down*“ Kritischer Theorie von global gedachten Lösungen hin zu emanzipatorischen Praktiken auf Mikro-Ebene fordern. Hartz (2011: 225) geht so weit, eine allgemeine Distanzierung der CMS von den 'großen Erzählungen' der Kritischen Theorie festzustellen, worin er eine tendenzielle Hinwendung zu pragmatischen und konkret interaktiven Forschungsbemühungen erkennt.

Mit Alvesson und Deetz (1996: 192) nennen zwei bedeutende CMS-Autoren die Konstruiertheit von Personen und Realität, Sprache als wesentliches Element von Konstruktionsprozessen, die Kritik an 'großen Erzählungen', die Verschränkung von Macht und Wissen, die Rolle von Massenmedien sowie die Betonung der Rolle von Narrativen, Fiktion und Rhetorik im Forschungsprozess als zentrale Foki poststrukturalistischer Theoriebildung. Alle diese Themen finden sich in unterschiedlichem Umfang in CMS-Literatur wieder. Als Beispiele sind die 'Organizational Discourse Analysis' (Alvesson/Kärremann 2011) oder Anwendungen der 'Dekonstruktion' (z.B. Clegg et al. 2006) zu nennen.

Jones (2009: 78ff) listet drei in den CMS besonders weit verbreitete Elemente, die sich aus poststrukturalistischen Standpunkten ableiten lassen, auf: die Bedeutung von Sprache, die stärkere Berücksichtigung des Subjekts sowie das Konzept des 'Anti-Essentialismus'. Letzterer bezieht sich auf die Kritik an der Überzeugung, es existiere eine Essenz in Gegenständen und Lebewesen, welche durch eine_n Beobachter_in identifizierbar sei, wodurch ihre wahre Beschaffenheit begriffen werden könne. Wie Jones (vgl. ebd.: 80) herausstreicht, findet sich Essentialismus des Öfteren in szientistischer und positivistischer Managementforschung. Diese erhebt etwa Wahrheitsansprüche, hinsichtlich einer unterstellten Essenz von Management oder kapitalistischer Organisation.

Alvesson und Willmott (1992b) leiten aus dieser Kritik ihre Forderung nach der Abkehr von emanzipativen Ansprüchen auf Makroebene zugunsten einer Mikroemanzipation ab, Fournier und Grey (2000: 19) ihren Einbezug von Reflexivität als eines ihrer drei zentralen Charakteristika von Critical Management Studies, der der anti-essentialistischen Position geschuldet ist, das beobachtende Subjekt als wesentlichen beeinflussenden Faktor in die Forschungstätigkeit einzubeziehen.

Diese Kritik schließt jedoch auch (neo-)marxistische Ansätze ein, die historische Gesetze formulieren, denen das Weltgeschehen folge. Zudem kommt es auch aufgrund unterschiedlicher ontologischer und epistemologischer Grundannahmen, insbesondere des stark materialistischen Einschlags der marxistischen Tradition gegenüber dem (post)strukturalistischen Fokus auf Sprache und 'agency' zu Spannungen (vgl. Adler/Forbes/Willmott 2007: 155). Solch grundlegende Differenzen zwischen bedeutenden theoretischen 'Ahnern' verdeutlichen die Heterogenität der CMS sowie die daraus erwachsenden konzeptionellen Konflikte zwischen deren Theoretiker_innen.

Arbeitsprozessentheorie

Einer dieser neomarxistischen Ansätze ist die Arbeitsprozessentheorie. Ihr kommt im Kontext der CMS insofern Bedeutung zu, als hier die Kontrastierung von arbeitgebendem Kapital und Arbeitnehmer_innenseite das Erkenntnisinteresse leitet. Dabei werden mehr oder minder explizite Prozesse der Übervorteilung Letzterer durch Inwertsetzung von Arbeit zu selbstdienlichen Zwecken als wesentliche Managementtätigkeiten entlarvt.

Die Arbeitsprozessentheorie setzt sich in ihrer Kritik verstärkt mit der Person der Kapitalistin/des Kapitalisten auseinander, indem sie dieser/diesem eine aktive Rolle zukommen lässt – anders als die klassische marxistische Theorie, die auf abstrakte kapitalistische Strukturen fokussiert. Der/die Kapitalist_in müsse aufgrund des unvollständigen Charakters des kapitalistischen Arbeitsvertrages (in dem unmittelbarer durch mittelbaren, indirekten Zwang substituiert ist) selbst aktiv Kontrolle über den Arbeitsprozess ausüben, um Aufbegehren zu unterdrücken bzw. im Keim zu ersticken (vgl. Adler/Forbes/Willmott 2007: 138). Zu diesem Zweck bedürfe es der 'Kontrollinstanz' Management.

Die klassische Arbeitsprozessentheorie, die vor allem von Braverman geprägt wurde, verfolgt somit die Argumentationslinie, dass Management – mehr noch als dem Erwirtschaften von Profiten – primär der Sicherung der Kontrolle der Klasse des Kapitals über den Produktionsprozess diene, was in Form der Entfremdung der Arbeitnehmer_innen („*deskilling and homogenization*“, Braverman 1998: 39) geschehe. Darüber hinausgehende Maßnahmen, die Vertreter_innen der Arbeitsprozessentheorie zufolge der Kontrolle der Arbeitnehmer_innenseite dienen, umfassen (insbesondere im sog. Taylorismus) über den Umweg der Kostenkontrolle und -reduktion die Fragmentierung beruflicher Tätigkeiten und Tätigkeitsbereiche, die Reduktion der Anforderungen an Fertigkeiten (vgl. Adler/Forbes/Willmott 2007: 138), die Intensivierung der Arbeitslast oder auch die Vermittlung eines Verantwortungsgefühls für Produktivität (Litter 1982). Dieser Fokus auf Kontrolle und Macht legt die Einbeziehung von Poststrukturalist_innen wie Foucault nahe (vgl. Beverungen 2009: 173), was durch die Critical Management Studies auch geschehen ist.

Hassard/Hogan/Rowlinson (2001) werfen der Arbeitsprozessentheorie jedoch vor, nach Braverman einen Wandel durchlaufen zu haben, hin zu einem Standpunkt, den die Autoren in analytischer wie politischer Hinsicht als 'managerialist' charakterisieren, da er sich der Management-Seite angenähert habe und Folge einer Hinwendung des Forschungsinteresses vieler einschlägiger Theoretiker_innen zur Auseinandersetzung mit gangbaren Formen von Management sei, statt letzteres kategorisch abzulehnen. Diesen Wandel sehen Hassard/Hogan/Rowlinson in weiterer Folge auch in den CMS bestätigt, die „*detached from the intellectual heritage of the Left and from contemporary radical social movements*“ (ebd.: 343) seien.

Kritischer Realismus

Als vierte und letzte Denkschule, die aufgrund ihrer Bedeutung für die CMS Erwähnung findet, ist der Kritische Realismus zu nennen. Im Kern richten sich Argumentationslinien dieser epistemologischen Strömung gegen illegitime Wissensansprüche. Im Kritischen Realismus wird argumentiert, dass vermeintliches Wissen um Sein und Werden unserer sozialen Umwelt immer anzweifelbar sei, daher auch immer kritisch beäugt werden sollte. Diese soziale Umwelt sei jedoch keineswegs durch Kognition oder Diskurs konstruiert sondern fuße auf einer realen Basis. Sich deren Struktur zu nähern und ihren Charakter offenzulegen ist als Anspruch des Kritischen Realismus zu sehen: „*Where empiricism and positivism see science as finding patterns among observable facts, critical realism strives to identify the real structures that generate these facts and patterns – structures that are typically not visible to the naked eye*“ (Adler/Forbes/Willmott 2007: 151). Diese 'Realstrukturen' liegen aus Sicht des Kritischen Realismus hinter 'Aktualstrukturen' verborgen, die wiederum hinter einer dritten Realitätsebene, den vom Menschen sinnlich wahrnehmbaren 'empirischen Strukturen', liegen und gleichzeitig das Ende einer Kausalkette von unten nach oben bilden. Die Beobachtung empirischer Strukturen setze somit an der falschen weil kausal bedingten Ebene an und sei nicht in der Lage, Erkenntnisse über tieferliegende Strukturen zu liefern, so die Kritischen Realist_innen (ebd.).

Als Konsequenz daraus lässt sich etwa für die CMS die Aufgabe ableiten, sich den realen Strukturen von Herrschaft im organisationalen Umfeld anzunähern, gleichzeitig jedoch stets ein reflexives Auge auf das eigene Handeln – und insbesondere die eigenen Wissensansprüche – zu bewahren (Thompson 2000). Herrschaft wird von Anhänger_innen des Kritischen Realismus als eine Form von Gewalt verstanden, die sich in einem bestimmten Kontext institutionalisiert hat, wobei diese Institutionalisierung als Folgeerscheinung von Mechanismen angesehen wird, die gemeinsam das inhärente Vermögen besitzen, die Struktur der Organisation sozialer Umwelt zu verändern (vgl. Reed 2009: 53). Die Wirkung dieser Herrschaftsstrukturen setzt sich im Kritischen Realismus auch auf Ebene menschlichen Verhaltens fort, sowie hinsichtlich zwischenmenschlicher Beziehungen, indem ihnen etwa die zur Verfügung Stellung der materiellen und kulturellen Bedingungen zugesprochen wird, aus denen sich elitäre 'agency'-Beziehungen nähren (ebd.).

3.2 Metathemen der Critical Management Studies

Durch Anwendung der genannten Theorien zum Zweck der Kritik am Mainstream der Unternehmensführungspraxis in kapitalistisch geführten Unternehmen entwickelten sich Anfang der

1990er Jahre die Critical Management Studies. Wie bereits angedeutet wurden viele der zentralen Aussagen und Erkenntnisse dieser theoretischen Fundamente beibehalten, sie alle wurden jedoch anlässlich des neuen Kontexts einer Neubewertung unterzogen, und über die Jahre immer wieder adaptiert und erweitert. Dessen Resultat ist eine hohe Streuung theoretischer Ansätze und Grundannahmen, die zudem auf den geringen Institutionalierungsgrad der CMS zurückzuführen ist.

Viele Definitionsversuche sind bis heute bruchstückhaft und vage geblieben. Beispielsweise fassen Adler/Forbes/Willmott (2007: 119) den „*common core*“ der Critical Management Studies als „*deep skepticism regarding the moral defensibility and the social and ecological sustainability of prevailing conceptions and forms of management and organization*“, sowie gegenüber „*the social injustice and environmental destructiveness of the broader social and economic systems that these managers and firms serve and reproduce*“ zusammen. Mehrere namhafte CMS-Theoretiker_innen haben sich in Texten und Publikationen der Aufgabe verschrieben, das breite und inkohärente Theorieangebot zu systematisieren, um kompromissfähige Definitionen für Critical Management Studies zu finden und deren zentrale Annahmen und Ansätze zusammenzufassen. Der hohe Grad an Diversität dieser Versuche, CMS auf ihre Essenz zu reduzieren, zeugt von der Heterogenität dieser Theorieschule.

Eine Konzentration dieser Streuung durch Vereinheitlichung wäre nicht unbedingt als Errungenschaft für die CMS zu sehen, wie Alvesson, Bridgman und Willmott (2009: 6) verdeutlichen, denn „*rejection of all rival approaches in favor of a single, avowedly 'enlightened' conception of CMS is [...] likely to be counterproductive in terms of any aspiration to challenge and change the theory and practice of management*“. Dennoch wird zum Zweck des Überblicks im Folgenden versucht anhand von sechs Metathemen eine Systematisierung der Critical Management Studies darzulegen, die sich an Texten einiger der am stärksten rezipierten Autor_innen der CMS orientiert.

Als Startpunkt kann ein populärer Text von Fournier und Grey (2000) herangezogen werden, der häufig als Referenzwerk genannt wird. Die drei von den Autor_innen herausgearbeiteten Dimensionen der Non-Performativität, der Denaturalisierung sowie der Reflexivität dienen auch an dieser Stelle als erste drei Metathemen. Im Anschluss an einen ebenfalls populären Text von Adler, Forbes und Willmott (2007) werden Herrschaftskritik sowie die Problematisierung der Verwobenheit von Macht/Wissen als weitere Themenkomplexe übernommen. Als sechstes Metathema wurde das oft theoretisierte Streben der CMS nach Emanzipation gewählt.

3.2.1 Non-Performativität

Der Anspruch des 'non-performative intent' bezeichnet eine grundlegende Ablehnung gegenüber und Abkehr von Performativität, also der Instrumentalisierung sozialer Beziehungen für rational-ökonomische Zwecke sowie der Verschränkung von „*knowledge, truth and efficiency*“ durch „*inscribing knowledge within means-ends calculations*“ (Fournier/Grey 2000: 17). Damit geht der Ansatz auf Lyotards (1984) diesbezügliche Ausführungen zurück, in denen Performativität in dieser Weise als Mittel-Zweck-Rationalität konzipiert wird. Ihr liege als einzige Logik jene der Effizienz, also der Maximierung des Output bei gleichzeitiger Minimierung der Inputs, zugrunde. Die Ausrichtung performativen Erkenntnisinteresses an dieser Logik wirke zu Ungunsten widerstrebender Aspekte wie Vielfalt oder Gleichberechtigung (vgl. Fournier/Grey 2000: 17f). Die Maxime der Performativität sei abzulegen, damit der Blick frei werde für die genannten und andere strukturelle und gesellschaftsrelevante Fragen von Macht und Kontrolle.

Zudem heben Adler/Forbes/Willmott (2007) eine für die CMS überaus bedeutende Folgeerscheinung dieses 'instrumentalism' hervor, nämlich die von diesem ausgehende Infiltration weiterer Gesellschaftsbereiche mit ökonomischer Rationalität und Zweck-Mittel-Logik, insbesondere der Wissenschaften und des allgemeinen Verständnisses von deren Funktion und Wert. Die CMS seien als Gegenpol dieser Tendenzen zu verstehen und darauf ausgerichtet, diese offenzulegen und ihre gesellschaftlichen wie ökologischen Implikationen kritisch zu thematisieren.

Als beispielhaft für diese Entwicklungen könne der Begriff der 'human resources' gesehen werden, der die Stellung, die Arbeitnehmer_innen in einer einer solchen Logik folgenden Wirtschaftspraxis einnehmen, verdeutliche (Alvesson/Willmott 1992b, Keenoy 2009). Dem Management komme hierbei primär die Funktion der Sicherstellung maximaler Effizienz und Profitabilität unter Einsatz minimaler Produktionsfaktoren bzw. (auch Human-) Ressourcen zu. Darüber hinausgehende Zwecke organisationaler Arbeitspraxis seien nur erwünscht, insofern sie sich dieser einschlägigen Zweck-Mittel-Rationalität unterwerfen lassen und zum Erreichen der ökonomischen Ziele beizutragen imstande sind. Ethische und politische Dimensionen würden hingegen pauschal ausgeklammert. Erklärungsansätze der Mainstream-Wirtschaftswissenschaften tendieren dazu, publik gewordene Verfehlungen und Skandale durch Manager_innen auf die persönliche Ebene der Individuen oder jene der jeweiligen Unternehmenskultur zu reduzieren, während die CMS auf breitere, strukturelle Probleme verweisen.

Die in Kapitel 1 beschriebene 'critical performativity' ist nicht als Antithese zur Non-Performativität zu lesen sondern ist mit dieser zumindest teilweise kompatibel. Kritische Performativität im Sinne Spicers, Alvessons und Kärremanns (2009) knüpft an die Maxime der Non-Performativität an, ist

jedoch auf Streben nach diskursiver und emanzipativer Stärkung der CMS in Theorie und Praxiswirkung ausgerichtet. Dem kritischen Unwillen zum Performativen sei auf diese Weise ein konstruktiverer Ansatz zur Seite zu stellen.

3.2.2 Denaturalisierung

Als zweites Metathema sei die Denaturalisierung genannt. In dieser liegt, so Foucault, eine zentrale Funktion von Kritik im Allgemeinen, da sie zu verstehen sei als „*a matter of pointing out on what kinds of familiar, unchallenged, unconsidered modes of thought the practices we accept rest [...] [C]riticism is a matter of flushing out that thought and trying to change it: to show that things are not as self-evident as one believed, to see that what is accepted as self-evident will no longer be accepted as such*“ (Michel Foucault, zit. in Grice/Humphries 1997: 416). Entsprechend ist es auch innerhalb der CMS ein weit verbreitetes Anliegen, Management in seiner gegenwärtigen Ausgestaltung zu denaturalisieren.

Dabei gehe es wesentlich darum, Praktiken „*of constructing organizational reality and rationality while effacing the process of construction behind a mask of science and 'naturalness'*“ (Fournier/Grey 2000: 18) – sowohl durch orthodoxes Management als auch orthodoxe Management-Theorie – zu hinterfragen, dekonstruieren und als unnatürlich und irrational zu entlarven. Wichtiger Bestandteil deren Vorgehensweise sei es, gewisse Aspekte wie Wettbewerb und Globalisierung als gegeben, notwendig und alternativlos anzunehmen – beziehungsweise darzustellen – und so im Sinne Thatchers berühmtem 'there is no alternative' zu verhindern, dass ein Hinterfragen von deren Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit überhaupt Gegenstand öffentlicher Diskurse wird. Selbiges ist auf soziale Beziehungen anzuwenden, wo etwa die stillschweigende Übereinkunft, dass Führung unumgänglich wäre, von orthodoxer Theorie und Praxis ebenso naturalisiert werde (Alvesson/Sveningsson 2003) wie jene, dass Manager_innen pauschal als Expert_innen anzusehen wären, weshalb es rational wäre, sie mit wirkmächtigen Entscheidungen zu betrauen (vgl. Adler/Forbes/Willmott 2007: 127). Den CMS komme die Aufgabe zu, durch „*writing in what has been written out*“ (Fournier/Grey 2000: 18) derartige Naturalisierungen aufzudecken und Diskurse um Fragen von Macht, Unterdrückung und vieles weitere Unthematisierte zu erweitern.

3.2.3 Reflexivität

Als dritte Dimension wird, erneut Fournier und Grey (2000) folgend, Reflexivität in Forschungsprozessen angeführt. Diese ist insbesondere im Kontext der orthodoxen Managementforschung zu

sehen, der das weitestgehende Unterlassen ontologischer, epistemologischer und methodologischer Auseinandersetzung vorgeworfen wird (vgl. Hartz 2011: 217). Damit wollen sich die CMS von deren positivistischen und essentialistischen theoretischen Zugängen (vgl. Abschnitte zu Kritischer Theorie und Poststrukturalismus in Kapitel 3.1) distanzieren. Mit Reflexivität ist Fournier und Grey (2000: 19) zufolge das Bewusstsein über die Beeinflussung des Forschungsgegenstandes durch das forschende Subjekt in Form von Machtrelationen und sprachlicher Vermittlung gemeint. Hinzu komme die Bereitschaft, die eigene Person und soziale Position als Faktor in Forschungsprozessen mitzudenken. Auf diese Weise werden darüber hinaus auch die ontologischen und epistemologischen Umstände von Mainstream-Forschung thematisiert, der vorgeworfen wird, in der Regel solch kritische Selbstreflexion zu unterlassen.

3.2.4 Herrschaftskritik

Das Herausfordern von Strukturen der Dominanz und Herrschaft, insbesondere in Bezug auf die Beziehung von Arbeitgeber_innen und Arbeitnehmer_innen sowie Management und Angestellten, ist ein weiteres Metathema der CMS. In diesem Zusammenhang umfassen zentrale Kritikpunkte den „*oppressive character of the current management and business system*“ (Adler 2002: 388), Ausbeutung von Arbeitskraft (z.B. Cooke/Kothari 2001, Hassard/Hogan/Rowlingson 2001), Entfremdung und Entpersonalisierung des Arbeitsprozesses (z.B. Alvesson/Willmott 2002, Collins 1995, Hodson 2001, Willmott 1993), Kontrolle und hierarchische Führung (z.B. Alvesson/Spicer 2012, Crevani/Lindgren/Packendorff 2010) sowie stark ungleiche Chancenverteilung und Marginalisierung auf Basis sozio-ökonomischer Voraussetzungen und Stati, Geschlecht, Ethnizität (z.B. Armstrong 2010, Ashcroft 2001, Calás/Smircich 2006).

Freilich produziert nicht bloß die unmittelbare Anwendung genannter Praktiken Kontroll- und Herrschaftsformen und ist somit von dieser Kritik durch die CMS betroffen. Parker (2002: 184) etwa nennt „*increasing celebration of the managerial class, the application of managerial language to more and more 'informal' areas of life, and the dissemination of particular forms of expertise by the B[usiness]-School*“ als die drei wesentlichen Formen der Produktion eines „*hegemonic model of organization*“ (ebd.).

Die Sichtbarmachung dieser sozio-ökonomischen Umstände, innerhalb derer sich Organisationen bewegen, birgt aufgrund ihrer Vernachlässigung durch orthodoxe Managementforschung zusätzliche Brisanz (vgl. Voronov et al. 2009: 1). Insofern wird dem Mainstream der Management-Forschung Mitschuld daran gegeben, dass überbordende Gewinnrationalität sowie diverse Formen

institutionalisierter und struktureller Unterdrückung und Ausbeutung weiterhin weltweit fester Bestandteil unternehmerischer Praxis sind. Statt genannte Übel zu thematisieren, verschweige er diese zugunsten Fragen der Verhaltensforschung hinsichtlich Effizienz und Motivation (vgl. Thompson/McHugh 1995: 14). Es herrsche technokratisches Denken vor, „*that seeks to manipulate human potential and desire in order to bolster a falsely naturalized status quo*“ (Alvesson/Willmott 1992b: 436). Darüber hinaus wird dem Mainstream der Organisations- und Unternehmensforschung vorgeworfen, er orientiere sich ausschließlich an Interessen der Anteilseigner_innen und des Managements – auch, da er blauäugig eine Universalität von Management-Interessen auch auf gesamtgesellschaftlicher wie auf Arbeitnehmer_innenseite annehme (vgl. Vonorov/Coleman 2003: 172).

Während die CMS einen dezidiert politischen Zugang zu Management wählen, sei der des Mainstream funktionaler Natur (vgl. Hartz 2011: 217) – mit der Absicht, den praktischen Bedürfnissen und der Effektivität der Wirtschaft zu dienen. Walsh/Weber/Margolis (2003) haben in diesem Zusammenhang von den 1950er Jahren bis ins 21. Jahrhundert hinein einen deutlichen Wandel in der Ausrichtung einschlägiger (US-amerikanischer) Forschung von sozialen bzw. wohlfahrtsorientierten Schwerpunkten hin zu rein ökonomischen herausarbeiten können. Adler/Forbes/Willmott (2007: 129) verweisen etwa darauf, dass Herausgeber_innen vieler einschlägiger Journals von Autor_innen verpflichtend Textabschnitte verlangen, die Implikationen für Manager_innen diskutieren und somit zur Ausrichtung der Managementforschung an den Interessen der Management-Seite gegenüber jener der Arbeitnehmer_innen beitragen.

Aufgrund dieser engen Verstrickung von orthodoxer Theorie und Praxis ist diesen aus Sicht der CMS gegenseitige Stärkung und Legitimation zu unterstellen: „*Wissen und Wissensvermittlung im Kontext von Business Schools dient [...] immer auch der Legitimation und Legitimationsbeschaffung für das Managementhandeln. [...] Was im Kontext der managerialen oder betriebswirtschaftlichen Ausbildung produziert wird, ist im Kern Herrschaftswissen*“ (Hartz 2011: 214). Die Privatwirtschaft fördert mithilfe großzügiger finanzieller Zuschüsse jene Studien und wissenschaftlichen Kontexte, die ihren Interessen (genauer gesagt: jenen der Manager_innen sowie Anteilseigner_innen) dienen (vgl. Alvesson/Bridgman/Willmott 2007: 7). Im Gegenzug orientieren sich wissenschaftliche Auseinandersetzungen an Praktiken und Interessen der Privatwirtschaft, goutieren diese, zumindest implizit (vgl. Thompson/McHugh 1995: 16), und tragen letztlich zu ihrer Naturalisierung bei. Auch die universitäre Lehre trage ihren Teil zu diesen Entwicklungen bei, denn „*by propagating ideologically inspired amoral theories, business schools have actively freed their students from any sense of moral responsibility*“ (Ghoshal 2005: 76).

3.2.5 Macht/Wissen

In engem Zusammenhang mit den genannten Problematiken der Herrschaft steht die Verschränkung von Macht und Wissen, die als weitere Metathematik der CMS bezeichnet werden kann (z.B. Knights 2009) und an dieser Stelle wird. In diesem Kontext ist der Einfluss Michel Foucaults bis heute prägend. Die Thematik der Macht begleitete Foucault in seiner gesamten Schaffenszeit (z.B. Foucault 1996, Foucault/Gordon 1980) und ist bei ihm (1996: 36) nichts Abstraktes sondern bezieht sich auf Kräfteverhältnisse, die wiederum als konkrete Handlungsweisen zu lesen sind, die auf das Handeln anderer wirken (z.B. Belohnung/Bestrafung, Überwachung). Macht entfalte ihr Potential über ihre Wirkung auf andere, „*by shaping its subjects*“ (Adler/Forbes/Willmott 2007: 142). Ein wesentliches Ziel der CMS ist es, dieses Einwirken, das seitens der betroffenen Subjekte in der Regel unbemerkt vonstatten geht, offenzulegen und Widerstand zu mobilisieren (ebd.). Letzterer wiederum ist freilich selbst eine Form von Macht (vgl. Foucault 1983: 117)

Somit ist Foucaults Machtkonzeption keineswegs auf destruktive, restriktive Wirkungen beschränkt, sondern beinhaltet dezidiert auch eine produktive Dimension (Foucault 1982). Ein solcher Zugang umgeht einerseits die Gefahr einer idealistischen und totalitären Auffassung von Macht, zeigt andererseits das vorhandene Potential für Veränderung auf, insofern Macht eher einen aktivierenden denn einen passivierenden Effekt auf von ihr betroffene Personen ausübe. Somit wird Macht als kontinuierliche, sozial strukturierende und somit transformierende Kraft konzeptionalisiert (ebd.).

Um der Verschränkung bzw. Untrennbarkeit von Macht und Wissen Ausdruck zu verleihen arbeitete Foucault mit dem Begriff *power/knowledge* (Foucault/Gordon 1980). Wissen eröffne Möglichkeiten der Kontrolle, per se eine Form von Macht, sei nicht neutral und nicht ohne diesen Konnex zu fassen. Relevant ist diese Verknüpfung insbesondere in Bezug auf vermeintliches Wissen im Kontext der Theoriebildung ebenso wie in jenem der Management-Praxis (Brief 2000). Der Anspruch Wissen bzw. Expertise zu besitzen legitimiere entlang dieser Logik Management und damit die in dieses eingeschriebenen Machtstrukturen. Da sich der Wissensanspruch wesentlich auf theoretisches, von der Management-Forschung bereitgestelltes Wissen rückbezieht, ist, wie schon im Abschnitt 'Herrschaftskritik', deren machtvolle und ermächtigende Rolle herauszustreichen.

Auch vielen CMS-Autor_innen ist es ein Anliegen darauf aufmerksam zu machen, dass Wissen in Verbindung mit Machtpositionen und -ungleichgewichten einen objektiven, neutralen Anstrich bekomme und dadurch an Überzeugungskraft gewinne, wo Zweifel und Reflexion angebracht wären: „*Much CMS analysis is concerned with showing that forms of knowledge, which appear to be neutral, reflect and reinforce asymmetrical relations of power*“, so Adler/Forbes/Willmott (2007: 129). Auf diese Weise werden asymmetrische Machtbeziehungen perpetuiert oder gar verstärkt.

Demgegenüber ist die Wissensproduktion durch die CMS zwar auch als Form von Macht zu verstehen, die jedoch aus der untergeordneten Machtposition seiner marginalisierten Träger_innen gegenüber jener der Mächtigen unterjocht ist. Solch marginalisiertes Wissen nennt Foucault *subjugated knowledge* (Foucault 2003b).

Zudem ist auch Foucaults Verständnis von Diskurs zu thematisieren, das eng mit Fragen von Wissen und Macht verwoben ist. Nicht Inhalt und Sinn einer Aussage sind hier von Interesse sondern Fragen des Kontextes, der diskursiven Regeln sowie solche hinsichtlich der Beziehung von Aussagen untereinander, wodurch Verzerrungen durch bestehende Epistème² des forschenden Subjekts zumindest abgeschwächt werden. Ebenso wie dieses soll auch das untersuchte Subjekt seiner zentralen Stellung in der Analyse entbunden und von ihm abstrahiert werden. Die Regeln des Diskurses bestimmen was gesagt werden kann, wie und von wem es gesagt werden kann sowie was nicht gesagt werden darf (Foucault 1972). So wie diese Ausgestaltung von Diskursen und deren Regeln von Machtstrukturen bestimmt ist, so reproduzieren und gestalten Diskurse ebendiese – und somit auch das soziale System: Diskurse seien „*als Praktiken zu behandeln, die systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen*“ (Foucault 1981: 74). Beispielsweise beschreibt Foucault (1992) die historische Entwicklung von Diskursen zu Wahnsinn. Deren Ausgestaltung hat das Verständnis des Begriffs geformt und Grenzen gezogen, was als Wahnsinn zu verstehen sei und was nicht.

3.2.6 Emanzipation

Das Streben nach Emanzipation ist das sechste Metathema, das an dieser Stelle Erwähnung finden soll. Im Vergleich zu den davor genannten ist dieses jedoch umstrittener. Während – wie im Abschnitt 'Non-Performativität' herausgestrichen – einige Autor_innen ein Streben nach Emanzipation ob seiner performativen Absicht ablehnen ist dieses für andere handlungsleitend und sollte daher an dieser Stelle angeschnitten werden. Zudem existieren in dieser Hinsicht Spannungen zwischen der poststrukturalistischen und der marxistischen Tradition.

Auf der einen Seite steht die der Kritischen Theorie nahestehende Haltung, kritische Management-Forschung müsse auf Emanzipation abzielen (z.B. Zanoni/Janssens 2007). Eine zweite Haltung lehnt das Streben nach Emanzipation für die CMS ab, entweder aufgrund der Maxime der Non-Performativität oder der poststrukturalistischen Ablehnung gegenüber einheitlichen, großformatigen Lösungen, die solche Ansätze als Essentialismus kritisiert. Dieser zeichne sich dadurch aus, allem

2 Epistème sind hier im foucaultschen Sinn verstanden als grundlegende, kulturell bedingte Denkmuster, die Wissen und Diskursen vorgelagert sind und diese entscheidend prägen.

eine spezifische Substanz zu unterstellen, wobei es Aufgabe der Wissenschaft sei, diese aufzudecken. Entlang der Argumentationslinien des Poststrukturalismus werden solche Wissensansprüche und verallgemeinerten Handlungsanweisungen als totalitär kritisiert. Als klassisches Beispiel für eine Hinwendung zum Poststrukturalismus sind Alvesson und Willmott (1992b) anzusehen, die als Konsequenz für das Streben der CMS nach Mikroemanzipation argumentieren, sowie Huault/Perret/Spicer (2012). Andere (z.B. Burrell 2001: 16f) fordern die völlige Abkehr von der Idee von Emanzipation im Kontext der CMS.

Letztlich ist ein emanzipatives Streben jedoch in den Großteil praktisch orientierter Zielsetzung seitens CMS-Autor_innen eingeschrieben. Beispiele wären das 're-voicing' marginalisierter Gruppen und Individuen (Alvesson 2008) oder Bestrebungen der Denaturalisierung von als selbstverständlich Hingenommenem in der Management-Praxis sowie die Aufdeckung hinter dieser verborgener Macht und einseitiger Interessen (z.B. Reynolds 1998). Letztere privilegieren Gruppen oder Individuen zuungunsten anderer und bringen so Ungerechtigkeiten in Organisationen und der Gesellschaft als ganzer hervor, denen nur mit emanzipativen Ansprüchen zu begegnen sei (Nord/Jermier 1992).

3.3 Argumentation

Anhand der bisherigen Ausführungen in Kapitel 3 finden sich einige Ansatzpunkte, die für die Beantwortung der Forschungsfrage hinsichtlich des Potentials des hier propagierten Ansatzes der Kooperation zwischen CMS und Vertreter_innen 'kritischen Unternehmer_innentums' dienlich zu sein scheinen. Sie wurden entlang drei Argumentationslinien aufgeschlüsselt, die im Folgenden dargelegt sind.

Erstens wird davon ausgegangen, dass die von Vertreter_innen der CMS geforderte Denaturalisierung von Zielen und Methoden des Management-Mainstream am besten über das praktische Aufzeigen funktionierender Alternativen erreicht werden kann. Viele Theoretiker_innen der CMS haben es sich zur Aufgabe gemacht, „*to make conscious in the minds of people engaged in or with organizations what was previously unconscious or taken for granted*“ (Child 2009: 501). Doch wie, so muss gefragt werden, lassen sich diese Argumente besser untermauern, denn anhand des Beweises der Umsetzbarkeit von Alternativen? Das Bewusstsein darüber, dass der orthodoxe nicht der einzig gangbare Weg ist, dass bisher als gegeben hingenommen wurde, was ebenso radikal anders aussehen könnte, wird am besten durch das Aufzeigen dieser marginalisierten und somit für die meisten nicht sichtbaren Alternativen gestärkt. Somit wird der unmittelbaren Lebensrealität der

Betroffenen nicht bloße Kritik, auch nicht bloße Vision gegenübergestellt, sondern bereits existente Formen des radikal Anderen, die den Beweis der Umsetzbarkeit erfolgreich erbracht haben.

Auch die legitimierende Wirkung eines solchen Ansatzes scheint Potential zu besitzen. Es liegt die Annahme nahe, dass das etwa von Hartz (2011: 214) vorgeworfene gegenseitige Bedienen, Unterstützen und Legitimieren zwischen orthodoxer Theorie und Praxis auch auf heterodoxer Seite möglich sein müsste. Orthodoxe Legitimation erfolgt etwa, indem die Privatwirtschaft mithilfe großzügiger finanzieller Zuschüsse jene Studien und wissenschaftlichen Kontexte fördert, die ihren eigenen Interessen dienen. Im Gegenzug orientieren sich theoretische Auseinandersetzungen an Praktiken und Interessen der Privatwirtschaft, goutieren diese und naturalisieren sie in vielen Fällen, zumindest implizit. Die Anwendung der CMS auf 'kritisch' arbeitende Unternehmen könnte diese stärker in Diskurse einbinden, deren Tun sichtbarer machen sowie theoretisch unterfüttern und so zu deren Legitimation beitragen. Umgekehrt würde auch ein Legitimationsgewinn auf theoretischer Seite erwachsen, wenn etwa gezeigt werden kann, dass entlang der Argumentationslinien der CMS operierende Organisationen langfristig überlebensfähig sind. Dem scheinen auch Alvesson, Forbes und Willmott (2007: 159) zuzustimmen, die der Meinung sind, dass *„a positive vision of a desirable future would help motivate the critique and would help overcome the counterargument that the CMS critique is utopian“*.

Zweitens legen die Ausführungen Foucaults zum Begriff des Diskurses nahe, dass es sinnvoll ist, sich nicht nur mit Kritik sondern auch mit Alternativen zu beschäftigen, um das diskursive Feld auszuweiten und aktiver mitzugestalten. Auf diese Weise kann verhindert werden, dass die Frage, wie Unternehmen aufgebaut sein müssen und zu funktionieren haben, dem Mainstream überlassen wird. Während in der derzeitigen Konstellation zwar in Bezug auf bestehende Ausgestaltungen Für und Wider abgewogen werden, erhalten gänzlich andere Konzeptionen keinen diskursiven Raum – der Management-Mainstream erhält alleinige Definitionsmacht darüber, wie Wirtschaftsunternehmen auszusehen und zu funktionieren haben.

Aus diesem Anlass scheint es angebracht, der Forderung von Spicer, Alvesson und Kärreman (2009: 544) nachzugehen, die 'critical performativity' als Intervention in Diskurse und Praxis verstanden wissen wollen. Ihre Argumentation ist mit jener Judith Butlers kompatibel, die fordert: *„performativity must be understood not as a singular or deliberate 'act' but, rather, as the reiterative practice by which discourse produces the effects that it names“* (Butler 1993: 2). Eine solche Stärkung des diskursiven Einflusses der CMS ist auch im Sinne der Argumentation Parkers (2002), dass es orthodoxem Management in Theorie und Praxis nur möglich sei, seine universalistischen Ansprüche auf Wahrheit zu stellen, *„through a silencing of alternative discourses“* (Clegg et al. 2006: 10).

Da auf Basis der Gestaltung von Diskursen auch die Arbeitsrealität der Privatwirtschaft geschaffen und ausgeformt wird ist orthodoxes Management nicht nur „*in den kapitalistischen oder marktwirtschaftlichen Verwertungszusammenhang eingebettet*“, sondern trägt „*wesentlich zu dessen Reproduktion bei*“ (Hartz 2011: 214). Mainstream-Theorie und Praxis seien somit als „*reactionary means of conserving forms of exploitation and oppression institutionalized in the status quo*“ zu bezeichnen (Alvesson/Bridgman/Willmott 2009: 7). Geht man von dieser Annahme aus, so erschließt sich jedoch enormes Potential für alternative Unternehmensformen, deren reale Umsetzung konsequenterweise dieselbe perpetuierende und verstärkende Wirkung der Reproduktion ihr inhärenter Logiken und Systematiken entfalten müsste – jedoch potentiell in einer aus Sicht der CMS wünschenswerten Weise. Umso unangebrachter scheint es, sich ausschließlich auf diskursive Machtkämpfe mit dem Mainstream einzulassen anstatt diese durch Besetzung neuer diskursiver Terrains 'kritischen Unternehmer_innentums' zu ergänzen.

Drittens kann die Auseinandersetzung mit 'kritischem Unternehmer_innentum' als Ansatz gesehen werden, wesentliche Akzente zu setzen, die Grenzen von 'Management' abzustecken, akzeptable Formen von Organisation zu definieren und gegenüber nicht akzeptablen abzugrenzen. Gerade in Anbetracht der Schwierigkeit der CMS, sich zu konsolidieren und auf gemeinsame Nenner zu bringen (vgl. z.B. Fournier/Grey 2000: 16) scheint es wichtig, den Gegenstand der Kritik zu definieren. Beispielsweise zeugt die inhaltliche Nähe jener, die 'against management' (z.B. Parker 2002) sind, und jener, die 'for management' argumentieren (z.B. Clegg et al. 2006), von mangelnder begrifflicher Klarheit darüber, was mit 'Management' gemeint ist, die dem Gedeihen der CMS abträglich scheint. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der in Kapitel 1.2.4 problematisierte präjudikale Abschluss gegenüber Management von Bedeutung, der Differenzierung und Grenzziehung unterbindet und so verhindert, dass Alternativen gefunden werden, die mit den Vorstellungen der CMS vereinbar und von orthodoxen Organisationsformen klar zu trennen sind sowie eigenständiger Behandlung bedürfen.

Auseinandersetzung mit 'kritischem Unternehmer_innentum' erscheint somit als unerlässlicher Faktor hinsichtlich der Verortung von und Grenzziehung zwischen als 'schlecht' verstandenen Formen von Unternehmensführung und 'guten' Konzepten der Organisation wirtschaftlich tätiger Unternehmen. Fragen nach der Spezifikation dessen, was CMS unter Management verstehen sowie, wie Alternativen zu Management auszusehen hätten und wo die Grenze verlaufe sind deshalb zu stellen. Der gegenwärtig innerhalb der CMS stattfindenden Auseinandersetzung mit Fragen dieser Art würde eine Annäherung an 'kritisches Unternehmer_innentum' jedenfalls zugute kommen.

4. *Vorstellung des Unternehmens Premium*

In dem deutschen Getränkehersteller *Premium* wurde ein Unternehmen gefunden, das den Kriterien 'kritischen Unternehmer_innentums' entspricht: Das Unternehmen hat alle organisationalen Prozesse kritisch überdacht, viele gänzlich neue Lösungsansätze gefunden, diese in ein eigenes 'Betriebssystem' (*Premium o.J.a*) zusammengeführt und umgesetzt. Trotz teils völliger Abkehr von herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Methoden und Praktiken ist *Premium* bereits im zwölften Jahr seines Bestehens und seit Ende 2004 wirtschaftlich selbsttragend (*Premium o.J.b*).

Markeninhaber ist Uwe Lübbermann, der sich Ende der 1990er Jahre, ebenso wie seine Mitstreiter_innen, mit geringer einschlägiger Erfahrung (Ausbildung als Werbekaufmann) der Verantwortung der Organisation eines Wirtschaftsunternehmens stellte. In der Zwischenzeit ist er gefragter Referent der Struktur und Ideologie von *Premium*. Zudem wird dem 'open franchise'-Gedanken gefolgt, weshalb das 'Betriebssystem' entlang den *Creative Commons*-Richtlinien über die Homepage von *Premium* öffentlich zugänglich ist und von anderen – auch konkurrierenden – Unternehmen übernommen werden kann.

Ehe das *Premium*-Betriebssystem näherer Betrachtung unterzogen wird, soll auf die Entstehungsgeschichte des Unternehmens eingegangen werden. In dieser zeichnet sich bereits die ideologische Distanz zum Management-Mainstream ab, die erst später in betriebswirtschaftliche Form gegossen werden wird. Die Gründung von *Premium* geht auf ein Aufbegehren zurück, das aus der Unzufriedenheit ehemaliger Kund_innen von *afri-cola* darüber resultierte, dass das Unternehmen, ohne die Öffentlichkeit in Kenntnis gesetzt zu haben, seine Rezeptur änderte. Die Gruppe rund um den späteren *Premium*-Gründer Uwe Lübbermann gelangte über einen Abfüller an das Original-Rezept und beschloss – vorerst noch zur Eigenbedarfsdeckung – die Cola selbst zu produzieren.

Als der Bedarf immer weiter zunahm, beschloss die 'Interessengruppe Premium', selbst wirtschaftlich tätig zu werden und das Getränk offiziell zu vertreiben. Mangels fachspezifischen Wissens in Bezug auf zentrale Bereiche der Getränkeherstellung und -distribution wurden möglichst viele Prozesse an Expert_innen ausgelagert. Diese Struktur hat sich bis heute erhalten und soll auch weitergeführt werden; aus ihr ist jedoch keineswegs eine eng gefasste Auslegung der *Premium*-Identität zu lesen – vielmehr hat man diesbezüglich einen weit inklusiveren Standpunkt eingenommen als dies der Mainstream tut, denn allen Beteiligten, also auch Hersteller_innen, Händler_innen und Kund_innen steht es offen, sich unmittelbar und gleichberechtigt in Entscheidungsprozesse einzubringen (vgl. Kapitel 4.1.1). Alleine die Zahl der gewerblichen Partner_innen, die aufgrund

dieser Position Zugang zum Kollektiv haben, beläuft sich laut der letzten Erhebung von Juli 2013 auf 1650 (Premium oJ.ee).

Von Beginn an war also klar, dass man es anders machen möchte, als die anderen: „*die [C]ola am [L]eben halten und möglichst moralisch sauber steuern, das war der [K]ern*“ (Uwe Lübbermann, zit. in soundofsirens 2008: o.J.). Allem voran wurde „*Gewinnsucht als Wurzel allen Übels*“ (Premium oJ.b) identifiziert. Dennoch geht das Konzept auch wirtschaftlich auf (ebd.). In den vergangenen Jahren hat das Unternehmen seine Produktpalette um Bier, Limonade sowie Kaffee erweitert. Diese werden in aktuell (Juli 2013; Premium oJ.ee) 670 Verkaufsstellen in Deutschland, der Schweiz und Österreich vertrieben. Die Verkaufsstellen sind in Abhängigkeit ihrer ideologischen Vereinbarkeit mit dem *Premium*-Kollektiv durch dieses handverlesen.

Das über die Jahre schrittweise erarbeitete 'Betriebssystem', die Zusammenfassung jener alternativen Ansätze, die als Produkt der kritischen Auseinandersetzung der Beteiligten mit orthodoxer Wirtschaftspraxis entstanden, orientiert sich primär an einem hoch angesetzten, stark ethisch unterfütterten Selbstanspruch, der in der Formulierung des Mission Statement des Unternehmens augenscheinlich wird: „*Premium will die Welt verbessern, indem wir ein menschliches und nachhaltiges Wirtschaftsmodell besser funktionierend und tragfähig vorleben und verbreiten*“ (Premium oJ.c).

Wie sich dies in der praktischen Ausgestaltung des Unternehmens niederschlägt, sei im Folgenden anhand des '*Premium*-Betriebssystems' veranschaulicht. Dessen Einteilung in Soziales, Ökonomie und Ökologie wird auch in diesem Kapitel gefolgt, in der detaillierteren Gliederung weicht die Darstellung hingegen von jener des Unternehmens in mehreren Bereichen ab. Dieses Vorgehen dient der besseren Systematisierung in Hinblick auf die Synthese in Kapitel 5.

4.1 Soziales

Auf sozialer Ebene steht eine Neubewertung zwischenmenschlicher Beziehungen im Kontext wirtschaftlichen Handelns im Zentrum des Interesses. Dies betrifft sowohl den Bereich der Arbeitnehmer_innen, die direkt bei *Premium* angestellt sind, als auch jene, deren Unternehmen am Lebenszyklus der *Premium*-Produkte beteiligt sind.

4.1.1 Entscheidungsstrukturen

Eines der wichtigsten und im spezifischen Kontext dieser Arbeit interessantesten Elemente des *Premium*-Betriebssystems betrifft die Umstände von Entscheidungsprozessen in allen organisationalen Bereichen. Die Ausgestaltung diesbezüglicher Strukturen hat sich als Konsequenz aus der Überzeugung entwickelt, dass ein Produkt allen an seiner Produktion und Diffusion Beteiligten gehöre, weshalb auch alle in demokratischer wie finanzieller Hinsicht einen fairen Anteil erhalten sollen (Premium oJ.d).

Das *Premium*-Betriebssystem besteht daher durch solidarisch-kooperativen und „heterarchischen“ (Premium oJ.d) Umgang mit allen Stakeholdern (alle an der Supply-Chain beteiligten Partner-Unternehmen, alle Arbeitnehmer_innen sowie potentiell alle Kund_innen), denn alle haben gleichberechtigtes Mitspracherecht „in absolut allen Fragen der gesamten Organisation“ (ebd.). Somit wird dem genannten fachlichen Outsourcing ein im Management-Mainstream ungekanntes Maß an Insourcing im Bezug auf Entscheidungsfindungsprozesse entgegengestellt (ebd.). Die aus diesem Grund sehr große Zahl der Beteiligten wird *Premium*-Kollektiv genannt und fungiert als alleiniges Entscheidungsorgan in allen Belangen. Kommuniziert wird – aus im Unterpunkt 4.2.2 genannten Gründen – primär per E-Mail-Verkehr, wobei die Entscheidungsprozesse konsensdemokratisch und weitestgehend heterarchisch ablaufen.

Konsensdemokratie meint eine Form demokratischer Entscheidungsfindung, bei der nicht bloß dem Willen der Mehrheit gefolgt wird, sondern so lange diskutiert, argumentiert und verhandelt wird, bis eine Lösung gefunden ist, mit der alle zumindest leben können und einverstanden sind. Dies kann ein langwieriger und mühsamer Prozess sein – insbesondere, wie im Fall des *Premium*-Kollektivs, bei Inklusion aller Beteiligten und ihrer oft stark divergierenden Interessen –, hat jedoch in Kombination mit gleichberechtigter Mitsprache auf allen Ebenen den Vorteil, dass Minderheiten nicht benachteiligt werden und organisationales Handeln nicht den Interessen einzelner Beteiligter zuwider läuft (Premium oJ.e).

Als Konsequenz dieser Entscheidungsstrukturen wird etwa deren nivellierende Wirkung genannt – das Kollektiv hat einen Mindestlohn ebenso definiert wie einen Maximallohn (Premium oJ.f) – sowie die Anreizwirkung für alle Beteiligten, einander fair zu behandeln, da alle im selben Ausmaß über die Möglichkeit verfügen, auf verbindliche Entscheidungen Einfluss zu nehmen (Premium oJ.d). Dieser Ansatz dient als explizites Gegenkonzept zu herkömmlichen Unternehmen, in denen es klare Hierarchien mit einem Chef gibt, „der pauschal recht hat“ (Uwe Lübbermann, zit. in soundofsirens 2008: o.S.).

Ein weiterer Nebeneffekt ist die Notwendigkeit, einen sehr hohen Grad unternehmensinterner Transparenz zu schaffen, da alle zumindest die Möglichkeit haben müssen, sich über alles zu informieren, um entscheidungskompetent zu sein. Hierzu zählen unter anderem die Offenlegung aller Kontobewegungen, Termine und Verhandlungen oder auch detaillierte Informationen zur Herkunft aller verwendeter Zutaten (Premium o.J.g). Auch hierdurch soll eine Anreizwirkung für korrektes Verhalten geschaffen werden. Darüber hinaus werden auch gegenüber den Kund_innen wichtige, aber bei herkömmlichen Unternehmen in der Regel nicht veröffentlichte, Inhalte wie etwa Produktionsfehler kommuniziert (ebd.).

Einzig in Ausnahmesituationen, in denen kein oder nicht rechtzeitig Konsens gefunden werden kann und ein weiteres Hinauszögern der Entscheidung dem Unternehmen Schaden zuzufügen droht, tritt das Schutzmodul 'Not-Entscheidung' in Kraft, das es dem Markeneigner Lübbermann erlaubt, Alleinentscheidungen zu fällen (Premium o.J.dd).

4.1.2 Arbeitnehmer_innensituation

Bereits die Ausführungen zu den Entscheidungsstrukturen verdeutlichen die Neubewertung der Rolle, die den Arbeitnehmer_innen bei *Premium* zukommt. Aufgrund der Organisation als heterarchisches, konsensdemokratisch agierendes Kollektiv ist die Differenzierung von Arbeitgeber_innen, Management und Arbeitnehmer_innen faktisch aufgehoben. Zuständigkeiten und Arbeitsprozesse werden nicht von hierarchisch höherstehenden delegiert, sondern ausschließlich vom Kollektiv unter Bedingung konsensualer Übereinkunft aller beschlossen (Premium o.J.h).

Das Kollektiv kann freilich nur Entscheidungen finden und Aufgaben delegieren, nicht selbst ausführen. Daher erfolgt eine kollektive Zuteilung von Zuständigkeiten, die in weiterer Folge von den damit Betrauten wahrgenommen werden. Solange die Erledigung seiner Aufgaben zur Zufriedenheit des Kollektivs erfolgt hat das Individuum innerhalb bestimmter Grenzen große Freiräume (ebd.). Das Kollektiv fungiert dabei insofern als Kontrollorgan, als es nur bei Versäumnissen oder Fehlleistungen eingreift und nachträglich Veränderungen einfordern kann. Somit liegt es im Interesse der Beschäftigten, im Sinne aller Beteiligten zu agieren.

Zu erhöhter gestalterischer Freiheit gesellen sich bei *Premium* auch räumliche und zeitliche Freiheiten für die arbeitnehmende Seite, denn das Unternehmen ist als 'virtuelle Firma' (Premium o.J.i) konzipiert, hat somit weder ein Büro, noch geregelte Arbeitszeiten. Die Beschäftigten arbeiten wo sie wollen und nach selbst organisierter Zeiteinteilung. Neben dem Freiheitsgewinn für die Arbeitnehmer_innen spart *Premium* Fixkosten für Büroflächen. Die hierdurch verbesserten Kosten-

strukturen dienen der Schwächung des Wachstumsdrucks indem sie den Weg aus der Verlustzone erleichtern (soundofsirens 2008).

4.1.3 Vertrauen

Vertrauen ist ein zentraler Aspekt der spezifischen Wirtschaftsweise von *Premium*. Dies betrifft die unmittelbar Beschäftigten ebenso, wie verbundene Unternehmen. Mit letzteren pflegt *Premium* die Praxis, auf schriftliche Verträge gänzlich zu verzichten. Auf diese Weise ist kein_e Vertragspartner_in kontraktuell gebunden, was die Freiwilligkeit unterstreichen und den allseitigen Anreiz verstärken soll, einander fair zu behandeln, sodass das Bedürfnis der einseitigen Vertragsauflösung erst gar nicht aufkeimt (Premium oJ.j). Laut *Premium* trage dieses Konzept 'Handschlag' zur Stabilisierung der vielfältigen Partnerschaften bei.

Darüber hinaus kommt Treue großer Stellenwert zu (Premium oJ.k). Das *Premium*-Kollektiv ist bestrebt, sowohl mit Arbeitnehmer_innen als auch mit anderen Unternehmen möglichst langfristige und loyale Beziehungen aufzubauen und sieht die Beendigung von Zusammenarbeit als absolut letzten Ausweg. Dies wirkt sich auch in ökonomischer Hinsicht positiv aus, da hohe 'Turnover'-Raten viel Zeit und Geld kosten.

4.1.4 Soziale Verantwortung

Teil des Verständnisses von fairem Wirtschaften, wie es bei *Premium* gelebt wird, ist das Bewusstsein gesellschaftlicher Konsequenzen des eigenen Handelns. Dies betrifft neben den genannten Maßnahmen zur fairen Behandlung der Gesamtheit der am Produktions- und Diffusionsprozess Beteiligten auch die Wirkung der Produkte auf die Endkund_innen. Hier ist für *Premium* insbesondere krankhafte Alkoholabhängigkeit samt all ihren körperlichen, geistigen und sozialen Folgewirkungen von Bedeutung. Aus dieser Gefahr erwächst aus Sicht des Kollektivs die Verantwortung Alkoholika produzierender Unternehmen, sich des schädigenden Potentials ihres Produktes ebenso gewahr zu sein wie des Umstandes, dass ein Teil des Umsatzes mit Suchtkranken erzielt wird. *Premium* versucht darauf angemessen zu reagieren, indem ein fester Anteil des Verkaufspreises von *Premium Bier* der Alkoholismus-Vorsorge zugute kommt (Premium oJ.l).

4.2 Ökonomie

Die ökonomische Grundhaltung des *Premium*-Kollektivs basiert auf einem „*grundsätzliche(n) Hinterfragen der Arbeitsweise der gesamten Wirtschaft*“ (Premium oJ.m), in dessen Zentrum die Kritik am uneingeschränkten Gewinnstreben orthodoxer Wirtschaftspraxis steht. Dieses wird verworfen und das Konzept eines Wirtschaftsunternehmens an sich einer Neubewertung unterzogen. Als Eckpfeiler der ökonomischen Seite des *Premium*-Betriebssystems wurden Kooperation sowie die kritische Auseinandersetzung mit Gewinn, Marktmacht sowie Werbung herausgearbeitet.

4.2.1 Gewinnkritik

Wirtschaften wird als Prozess begriffen, der nicht auf die Maximierung des eigenen finanziellen Nutzens, bzw. jenes des Unternehmens, fokussiert, sondern eine möglichst faire Verteilung des Erwirtschafteten auf alle am Lebenszyklus eines Produktes Beteiligten zum Ziel haben sollte. Entlang dieser Logik lassen sich Gewinne bei Einzelnen nicht rechtfertigen, da diese über das Notwendige bzw. Angemessene hinausgehen, während sie anderen Beteiligten vorenthalten oder Endkonsument_innen in Form eines zu hohen Preises weggenommen wurden. Wer also Gewinne lukriert wirtschaftet im Sinne der Philosophie von *Premium* schlecht, da er/sie andere am Prozess Beteiligte übervorteilt hat.

Als Konsequenz werden Verkaufspreise nicht, wie üblich, entsprechend den Gesetzen des freien Marktes entlang Angebot und Nachfrage festgesetzt. Vielmehr setzt die Preisbestimmung kosten-seitig an: Allen Beteiligten werden vom Kollektiv Anteile pro Flasche zugestanden, die in einem gemeinsamen Prozess als angemessen erachtet werden. Auch Sonderposten werden auf Kosten pro Flasche umgerechnet, die Summe der Kostenstellen ergibt den exakt kostendeckenden Verkaufspreis (Premium oJ.n). Dieser wird genau festgesetzt, um Preisdumping und -wettbewerb zu verhindern (Premium oJ.o). Schon mehrmals konnten Kostenstellen reduziert werden, was an die Endkund_innen weitergegeben wurde, indem der Verkaufspreis im selben Ausmaß gesenkt wurde (Premium oJ.n).

Parallel zur expliziten Gewinnkritik lässt sich auch eine subtilere Kritik an der Risikobereitschaft orthodoxer Unternehmen erkennen. Bei *Premium* wird großer Wert auf risikoaverses Wirtschaften gelegt, was sich etwa in transparenter, flaschenweiser Ist-Kalkulation widerspiegelt, ebenso wie im hohen Stellenwert gesunder Liquidität (Premium oJ.p).

4.2.2 Kooperation

Im Verständnis des *Premium*-Kollektivs ist Wirtschaften ein gemeinsamer Prozess, der durch Kooperation erleichtert wird, an dem alle Beteiligten gleichberechtigt teilhaben und fair behandelt werden sollten (Premium oJ.q). Dies geht in manchen Fällen so weit, dass das Bemühen um Kooperation und Fairness gar der eben genannten Risikoaversion zuwiderläuft. So wird es als selbstverständlich angesehen, trotz hoher Liquiditätsansprüche freiwillig bereits mit Rechnungseingang zu zahlen, statt gewährte Zahlungsziele in Anspruch zu nehmen (Premium oJ.r) und dabei auf eingeräumte Skonti zu verzichten (Premium oJ.s).

Ein weiteres Beispiel für die Ausmaße des Willens zur Kooperation mit anderen am Lebenszyklus eines *Premium*-Produktes beteiligten Unternehmen stellt die Bereitschaft des Kollektivs dar, diesen eine Zahlungsausfallgarantie zu gewähren. Sollte es also in einem Bereich dieses Zyklus zu Zahlungsverzug kommen, ist *Premium* bereit, den Schaden zu ersetzen und in der Folge auf Raten von dem/der Schuldner_in einzufordern (Premium oJ.t). Des Weiteren besteht auch eine Warenrücknahmegarantie, die schlagend wird, wenn einem/einer Händler_in ein Verkaufsprozess von *Premium*-Produkten unverschuldet scheidet. In diesem Fall kauft *Premium* besagte Waren zum Einkaufspreis zuzüglich etwaiger Frachtkosten zurück (Premium oJ.u).

Der umgekehrte Geldfluss ist ebenso von den Vorstellungen des Kollektivs von fairem Miteinander geprägt, beinhaltet jedoch noch einen weiteren zentralen Ansatzpunkt der spezifischen Wirtschaftspraxis von *Premium*. Während rasche Zahlung erwartet wird besteht kein Sanktionsmechanismus bei Versäumnis, auf Zinsaufschläge wird gänzlich verzichtet. Dahinter steckt erstens die Logik, dass einem Partner-Unternehmen, das sich die Rückzahlung einer Schuldlast nicht leisten kann nicht geholfen ist, wenn diese auch noch erhöht wird, und zweitens eine grundlegende Skepsis gegenüber der Zinslogik an sich (Premium oJ.v).

4.2.3 Marktmachtkritik

Einen wichtigen Teil des Unternehmenskonzeptes von *Premium* stellt augenscheinlich das Hinterfragen marktüblicher Praxen dar. Neben dem bisher Genannten sticht die Gewährung eines 'Anti-Mengenrabatt' hervor. Statt, wie üblich, größere Absatzmengen zu günstigeren Konditionen anzubieten, was größere und somit marktmächtigere Abnehmer_innen bevorzugen würde, gewährt das *Premium*-Kollektiv kleineren Vertragspartner_innen eine Vergünstigung. Argumentiert wird damit, dass die Kleinen meist die ersten seien, die ein neues Produkt in ihr Sortiment aufnehmen. Sobald sich dieses jedoch etabliert habe, schalten sich Großhandelsketten ein und können dank

gewährten Mengenrabatten kleinere Wettbewerber_innen mit weit niedrigeren Preisen ausstechen. (Premium oJ.w)

Auf diese Weise wird die stets zunehmende Konzentration auf Hersteller- wie Händlerseite problematisiert, vor der auch die Getränkebranche nicht gefeit ist. Dieser begegnet das *Premium*-Kollektiv mit der bewussten Aushebelung der systemischen Vorteile großer Marktteilnehmer_innen, die sich durch erhöhte Verhandlungs- und Marktmacht selbst perpetuieren, zugunsten kleiner Produzent_innen und Händler_innen, die durch die Zusammenarbeit unterstützt und gestärkt und deren nachteilige Kostenstrukturen durch den Anti-Mengenrabatt ausgeglichen werden sollen (ebd.). Darüber hinaus werden kleinere Unternehmen, etwa im Verzugsfall, nachsichtiger behandelt, als große (Premium oJ.x).

Auch in Hinsicht auf das eigene Unternehmen lehnt das *Premium*-Kollektiv den allgegenwärtigen Größenwahn ab. Wachstum wird nicht als Ziel gesehen sondern als Folge eines funktionierenden Produktes. Jedoch hat Wachstum langsam und stabil zu erfolgen um kontrollierbar zu bleiben (Dörner 2013, Premium o.J.bb). Auch in Bezug auf das Kollektiv gilt, dass Wachstum entschleunigt vonstatten gehen muss, um gemeinsame Werte und Normen nicht zu erodieren und letztlich zu gefährden (Dörner 2013).

4.2.4 Werbekritik

Neben dem bereits skizzierten kritischen Blick in Bereichen wie Gewinnerorientierung, Zinsmechanismen oder erhöhter Marktmacht und -konzentration finden sich weitere Aspekte orthodoxen Wirtschaftens, die vom *Premium*-Kollektiv grundlegend hinterfragt werden. Hierzu gehört etwa eine kritische Haltung gegenüber Werbung. Aus diesem Grund wird vollständig auf Werbemaßnahmen im Sinne unnachgefragter 'Push-Kommunikation' – und die damit verbundenen, erheblichen Kosten – verzichtet (Premium oJ.y). 'Pull-Kommunikation', die auf Anfrage informiert, wird hingegen schon angeboten. Den Verkaufszahlen ist derart beschränkte Öffentlichkeitsarbeit freilich abträglich – ein Nachteil, den das *Premium*-Kollektiv bewusst in Kauf nimmt (ebd.).

4.3 Ökologie

In ökologischer Hinsicht ist das Unternehmenskonzept getragen von einem Streben nach ökologischer Effizienz sowie einem Bewusstsein um ökologische Verantwortung. Damit positioniert sich Premium im starken Kontrast zum von Externalisierung ökologischer Kosten geprägten Mainstream.

4.3.1 ökologische Effizienz

Im Zentrum ökologischer Effizienz steht der bestmögliche Ausgleich des 'Stoffwechsels' von Unternehmen, also des Verhältnisses von aus der Umwelt aufgenommenen und an diese abgegebenen Stoffen. Beispielsweise wurde bei *Premium* metabolisches Einsparungspotential bei den Flaschenetiketten gesehen (Premium oJ.z), die auf ein notwendiges Minimum reduziert wurden. Darüber hinaus werden veganer Leim und FSC-zertifiziertes Papier verwendet. Aus Umweltgründen wird des Weiteren auf Mehrweg-Glasflaschen gesetzt (Premium oJ.aa), zur – notwendigen – Rostschutz-Beschichtung der Kronkorken wurde das Verfahren der Verchromung gewählt, da Verzinnung als Alternative hinsichtlich ihrer Seewasser-Ökotoxizität bedenklich ist (ebd.). Die Getränkeboxen sind in schwarz bzw. grün gehalten, auch, da dunkle Farben aus einem höheren Recycling-Anteil bestehen können (ebd.). Dass in einigen Bereichen der Weg des geringsten Übels gewählt werden muss, zeigt sich etwa an der Dichtungsplatte des Kronkorken, die aus PVC oder Polyethylen zu bestehen hat. Da letzteres rückstandslos verbrennt ist diese Variante in Verwendung (ebd.), wenngleich sie in ökologischer Hinsicht freilich nicht optimal ist.

Augenscheinlich geht das Unternehmen ins Detail, um in allen Bereichen ökologische Aspekte zumindest mitzubedenken und vielen Bereichen als Entscheidungsgrundlage voranzustellen. So hat das Kollektiv gegen die Erweiterung der Produktpalette um 'Sixpacks' gestimmt, da, trotz großen Absatzpotentials, ökologische Nachteile erwachsen würden: Erstens käme es dadurch zu vermehrter Müllproduktion, zweitens sei der Mehrweg-Prozess verkompliziert und gehe zu Lasten anderer Marktteilnehmer_innen, die auf eigene Kosten die Rückgabe zum Abfüller zu übernehmen hätten – auch diese Form der indirekten Schädigung von Mitbewerbern widerspricht der Philosophie von *Premium* (ebd.).

4.3.2 ökologische Verantwortung

Trotz aller Bemühungen, Einsparungspotentiale zu erkennen und auszunutzen, kann auch ein in ökologischen Belangen ambitioniertes Unternehmen wie *Premium* nicht in allen Bereichen klimaneutral arbeiten. Das Kollektiv gibt sich nicht damit zufrieden, den, vor allem im Transportprozess anfallenden, CO₂-Ausstoß zu reduzieren, indem etwa Leerfahrten vermieden und zu weit entfernte Interessent_innen nicht beliefert werden (Premium oJ.bb). Stattdessen ist man aktiv bestrebt, den anfallenden Karbonausstoß auszugleichen. Hierzu wurde die anteilige CO₂-Belastung des längsten Logistikweges auf alle Flaschen umgelegt und daraus ein fester Anteil pro Flasche in Geldeinheiten errechnet, der zum Zweck des CO₂-'Ausgleichs' einem Projekt zur Pflege von Streuobstwiesen zugute kommt (Premium oJ.cc).

5. *Synthese*

Um der Frage nachgehen zu können, inwiefern die Critical Management Studies auf 'kritisches Unternehmer_innentum' angewandt werden können, ist es notwendig, eine solche Synthese von Theorie und Praxis exemplarisch zu durchlaufen. In diesem Kapitel soll es somit darum gehen, konzeptionelle Schwerpunkte des '*Premium*-Betriebssystems' entlang der in Kapitel 4 vorgenommenen Kategorisierung theoretischen Modellen der CMS gegenüberzustellen. Im Fokus steht dabei die Anwendbarkeit von Theorien und Modellen der CMS bzw. der Ausweis deren Fehlens. Dieses Vorgehen soll Aussagen über Bereiche potentiellen Erkenntnisgewinns und mögliche zukünftige Forschungsfelder erlauben.

Trotz der Konzeptionalisierung von *Premium* als 'kritisches Unternehmer_innentum' soll der Blick auf dessen Praktiken stets kritisch bleiben, auch in Bezug auf *Premium* mögliches Auftreten von Macht, Unterdrückung und anderen Kritikpunkten der CMS aufgezeigt werden. Gleichzeitig besteht aber eine Bereitschaft, organisationale Bereiche, die der kritischen Beäugung standgehalten und den Normen der CMS entsprochen haben, als potentielle zukünftige Ansatzpunkte anzuerkennen, die Unternehmer_innentum sind und dennoch nicht Management im von den CMS kritisierten Sinn. Diesen unternehmerischen Bereichen wird das Potential unterstellt, den CMS dabei zu helfen, den kritischen Blick um konstruktive Beiträge zur Gestaltung neuer Formen des Wirtschaftens und der Unternehmensführung zu erweitern.

Die Darstellung sowohl des Unternehmens und der Elemente dessen 'Betriebssystems', als auch theoretischer Ansätze zu den jeweiligen Themengebieten, erhebt keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr wird versucht, jeweils einerseits einen groben Überblick über die Auseinandersetzung der CMS mit der jeweiligen Thematik zu geben, andererseits anhand der Vertiefung einzelner Ansätze mögliche Kompatibilitäten und Anwendungsmöglichkeiten von Theorie und Praxis aufzudecken. In einem weiteren Schritt werden aus diesen Erhebungen Erkenntnisse abgeleitet, inwiefern sowohl kritische Theorie wie auch 'kritische' Praxis von Kooperation bzw. gegenseitigem Austausch profitieren würden, was auf die These zurückleiten soll, beide könnten voneinander profitieren.

5.1 **Soziales**

Sowohl für das *Premium*-Kollektiv als auch für das Gros der CMS-Autor_innen scheint die soziale Dimension die bedeutendste zu sein, geht es dem Kollektiv doch wesentlich um das Erbringen des

Beweises, dass Wirtschaften im Rahmen eines fairen Miteinander möglich ist (vgl. Bergmann 2006: 109). Gleichzeitig haben sich die CMS den Arbeitnehmenden verschrieben, kritisieren deren Unterjochung durch Kapital und Management und fordern deren Emanzipation aus diesen Verhältnissen (z.B. Alvesson/Willmott 1992b). Dieses Kapitel widmet sich der Gegenüberstellung einschlägiger Theorien und Praktiken entlang der in Kapitel 4.1 vorgenommenen Gliederung in die Unterkapitel 'Entscheidungsstrukturen', 'Arbeitnehmer_innensituation', 'Vertrauen' und 'soziale Verantwortung'.

5.1.1 Entscheidungsstrukturen

Setzen sich CMS-Theoretiker_innen mit Entscheidungsstrukturen und -prozessen in Unternehmen auseinander, so werden diese zuallererst im Zusammenhang mit Führung gesehen. Diese wird als Mittel eindimensionaler Machtausübung verstanden (z.B. Barker 1993, Haunschild/Nienhueser/Weiskopf 2009), mit dem das Ziel verfolgt wird, Verhalten (z.B. Adler 2001) und Identität (z.B. Alvesson/Willmott 2002, Willmott 1993) der Arbeitnehmer_innen an den Interessen des Management – bzw. vermittels diesem an jenen der Anteilseigner_innen – auszurichten. Vermehrt wird Zwang durch subtilere Methoden der Konformisierung substituiert, etwa durch charismatische Führung (z.B. Calás 1993, Harding et al. 2008).

Während kritische Analysen orthodoxer Führung in Wirtschaftsunternehmen ein zentrales Thema der CMS sind und zuhauf vorliegen sind Alternativmodelle kaum vorzufinden. Eine Ausnahme stellen Alvesson und Spicer (2012) dar, die ein „*Ideal*“ (ebd.: 383) von Führung entwickelt haben, das gewisse Ähnlichkeiten mit jenem des *Premium*-Kollektivs zeigt. Hierarchische Führung wird als Notlösung konzeptionalisiert, die nur dort Anwendung finden sollte, wo andere Formen der Koordinierung und Kommunikation versagen. „*Rather than the leader leading people most of the time, one could imagine that autonomy and supportive horizontal relations in combination with organizational structures and cultural meanings and norms take care of most things at work, but that occasionally leadership may be necessary or positive*“ (ebd.). Ähnlich sieht dies auch das *Premium*-Kollektiv, das in seinem Betriebssystem hierarchische Alleinentscheidungen als absolute Ausnahme in Notfallsituationen erlaubt (vgl. Kapitel 4.1.1).

Jedoch gehen Alvesson und Spicer nicht soweit, kollektive Entscheidungsprozesse anzudenken sondern behandeln bloß „*collective deliberation about leadership*“ (ebd.: 383) und „*democratization of the idea of leadership*“ (ebd.). Damit schlagen sie in eine ähnliche Kerbe wie 'distributed leadership' (z.B. Gronn 2002), das jedoch eher nicht den Critical Management Studies zugeordnet

werden kann, da es Hierarchien und Führung nicht grundsätzlich hinterfragt sondern innerhalb dieser Dynamiken nach scheinemanzipativen Neugestaltungen von Rollen in bestimmten Kontexten, für bestimmte Zeiträume trachtet. Das Beispiel von Alvesson und Spicer (2012) kann so ausgelegt werden, dass es eine Schwäche kritiklastiger Theorie aufzeigt: Die Radikalität der Utopie kann oft nicht mit der Radikalität der Kritik schritthalten. Dieser Zweitrangigkeit und Beiläufigkeit fällt die Konsequenz alternativer Konzepte nicht selten zum Opfer.

Ein solcher Bereich ist – auch als Konsequenz aus genanntem Mangel an Gegenkonzepten zu Führung – jener hierarchischer Strukturen. Die Kritik an diesen und ihren Implikationen der Macht – etwa ökonomische und statusbezogene Differenzierung (Pizzigati 2004) oder auch hierarchisch Niedrigeren vorenthaltenes Sozialkapital (Child 2009, Clegg 1989) – ist eine der zentralen Triebfedern der CMS. So stellt Child (2009: 501) klar: „*Hierarchy is at the center of the organizational status quo. Its many negative social consequences should make it a prime focus for critical management studies*“. Neben sozialen Spannungen bewirken Hierarchien laut Child und Rodrigues (2003) divergierende Interessen zwischen Unter- und Übergeordneten, was für die Arbeitnehmer_innenseite ebenso höchst problematisch ist wie für das betroffene Unternehmen.

Der von *Premium* verwendete Begriff der Heterarchie wurde ursprünglich von dem einflussreichen Kybernetiker Warren McCulloch im Jahr 1965 in Bezug auf das Neuronsystem lebender Organismen eingeführt. Erst in den 1980er Jahren wurde sie von der Organisationstheorie für sich entdeckt und als Idealtypus nicht-hierarchischer Organisation konzeptionalisiert. Markus Reihlen (1998: 11) definiert Heterarchie als „*sich selbst steuernde Organisation, die ihre Ordnungsmuster an den Bedingungen und Anforderungen der zu lösenden Probleme ausrichtet und starre hierarchische Beziehungen zugunsten eines flexiblen Modells der zeitweise losen und zeitweise engen Verknüpfung autonomer und eigenverantwortlicher Akteure aufgibt*“. Daraus, so Reihlen weiter, lasse sich für die Beteiligten ein erhöhtes Potential für Eigeninitiative und Eigenverantwortung ebenso ableiten wie für individuelle Freiheiten, schöpferische Fähigkeiten und organisatorische Flexibilität zu entfalten.

Diesem Konzept am nächsten kommen Clegg et al. (2006) mit ihrer Adaption des ursprünglich von Hazen (1993) entwickelten Modells der 'Polyphonic Organization'. Dieses geht nicht von gefestigten, hierarchischen Machtstrukturen aus sondern von einem „*potentially open and diverse field of forces that might be structured, silenced or enacted in different ways at different points in time*“ (ebd.: 13). In Anlehnung an Foucault (1972, Foucault/Gordon 1980) spielt die Ermächtigung sich zu artikulieren und an organisationalen Diskursen teilzunehmen eine wesentliche Rolle. Da Sprache 'Wirklichkeit' erzeugt, indem sie Diskurse gestaltet und darüber die Grundlage zukünftiger Epistémé

und Diskursordnungen schafft, geht von ihr Macht aus. Daher ist es im Sinne zukünftiger Machtverhältnisse von größter Bedeutung, wer Zugang zu sprachlichem Ausdruck hat oder bekommt. Im konsensdemokratischen, heterarchischen Entscheidungsgefüge des *Premium*-Kollektivs scheint dieses Modell verwirklicht: An Stelle Machtungleichgewichte (re)produzierender einseitiger top-down-Kommunikation wird hier auf vielseitige und reziproke Kommunikationsmuster gesetzt, die alle Beteiligten im selben Maß ermächtigen.

Abgesehen vom Modell von Clegg et al. (2006) erweist sich die Auseinandersetzung der CMS mit Hierarchie als ambivalent: Einerseits wird sie scharfer Kritik unterzogen (z.B. Haunschild/Nienhueser/Weiskopf 2009), andererseits werden radikale Alternativen weder vorgeschlagen noch thematisiert. Vielmehr endet die konzeptionelle Vorstellungskraft im Rahmen kritischer Managementforschung bereits bei der Verflachung von Hierarchien (z.B.: Adler/Borys 1996, Alvesson/Spicer 2012, Barker 1993).

Auch Beispiele für die Kreation neuer, weniger hierarchischer Organisationsstrukturmodelle sind anzutreffen (z.B. Clegg 1990, Heckscher/Donnellon 1994, Powell 1990). Ansätze wie diese fußen jedoch in der Regel auf ökonomisch-technischen Argumentationslinien höherer Flexibilität und Innovationsfähigkeit mit dem letztlichem Ziel der Verbesserung der Wettbewerbsposition des Unternehmens (vgl. Child 2009: 502) und beschränken sich somit auf die Reproduktion von Argumenten orthodoxer Management-Lehre. Explizites Eingehen auf nicht-hierarchische, heterarchische Modelle ist hingegen bisher weitestgehend ausgeblieben.

So schreibt Child (ebd.: 508): „*Realistically, the question we have to ask is not what can be done to abolish hierarchy, but rather what can be done to indicate ways of reducing it and/or mitigating its destructive effects*“. Während dies auf den Management-Mainstream bezogen als angemessen erscheint geht durch eine solche Sichtweise viel konstruktives Potential verloren, das in der Auseinandersetzung mit nicht-hierarchischen Unternehmensstrukturen schlummert. Zwei Lesarten liegen hinsichtlich derartiger Versäumnisse nahe: Entweder reflektiert der Umstand des Ausbleibens nicht-hierarchischer Konzepte die Schwierigkeit vieler CMS-Theoretiker_innen, sich so weit von der in ihrem wissenschaftlichen Fokus stehenden Praxis hierarchisch-koersiv strukturierter Unternehmen zu entfernen, dass auch vollkommen heterarchische Organisationsformen mitgedacht werden, oder die Umsetzbarkeit und Überlebensfähigkeit solcher Unternehmen auf kapitalistischen Märkten wird a priori ausgeschlossen. In beiden Fällen würde die verstärkte Auseinandersetzung mit 'kritischem Unternehmer_innentum' Abhilfe schaffen.

Ähnliches gilt auch für das Vorgehen des *Premium*-Kollektivs, gemeinsame Entscheidungen ausschließlich konsensual zu treffen: Diese oder ähnliche Formen des Konsensentscheids bleiben in der CMS-Literatur weitestgehend unthematisiert³. Auf diese Weise geht das Potential, das in der Auseinandersetzung mit dieser egalitären, emanzipativen Praxis schlummert, ungenutzt verloren. Möglichkeiten der Anwendung dieses Verfahrens, das die Übervorteilung von Marginalisierten und Minderheiten systematisch ausschaltet, auch auf orthodoxe Wirtschaftsunternehmen scheinen jedenfalls gegeben.

Wie in Kapitel 4.1.1 dargelegt beschränkt sich die gleichberechtigte Einbindung in Entscheidungsprozesse keineswegs auf das Unternehmen *Premium* selbst sondern inkludiert auch potentiell alle am Produktentstehungsprozess Beteiligte in selbiger Weise. Auch diesbezüglich folgen die CMS ihrem Muster, vorrangig zu kritisieren und in den wenigen Fällen, wo auch Alternativen aufgezeigt werden, diese im recht engen Rahmen zu belassen.

Der betriebswirtschaftlich korrekte Ausdruck für den Umgang mit den diversen Personengruppen „*that can affect, or are affected by, the accomplishment of organizational purpose*“ (Freeman 1984: 25), und „*without whose support the organization would cease to exist*“ (Stanford Research Institute, zit. in Freeman/Reed 1983: 89), ist Stakeholdermanagement. Dass Interessen dieser Gruppen und Personen überhaupt bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen einkalkuliert und berücksichtigt werden ist im Bereich orthodoxer Wirtschaftspraxis keineswegs selbstverständlich. Vielmehr steht diesem Stakeholder-Ansatz jener des Shareholder Value gegenüber (vgl. Kapitel 5.2.1). Insofern wird in den CMS schon die grundsätzliche Einbeziehung von Stakeholdern in Entscheidungen als erstrebenswertes Ziel konzeptionalisiert (z.B. Margolis/Walsh 2003, Ramakrishnan 2011).

In Bezug auf *Premium* scheint es hingegen angebracht, den Begriff des Stakeholdermanagement zu verwerfen. Interessen von Stakeholdergruppen werden nicht bloß berücksichtigt, sondern sie werden als (externer) Teil des Unternehmens betrachtet, dem in etwa dieselben Rechte zukommen wie Internen. Durch die weitreichenden Mitbestimmungsrechte soll sichergestellt werden, dass alle Entscheidungen des Kollektivs mit den Interessen aller Stakeholdergruppen vereinbar sind. Dem kollektiven Konsensentscheid ist geschuldet, dass unternehmensinterne wie -externe Mitwirkende strukturell gleichgestellt sind, was ein Klima der Kooperation, Wertschätzung und des Vertrauens (vgl. Kapitel 5.1.3) zwischen allen Beteiligten etabliert, das einen scharfen Kontrast zu herrschenden Umgangsformen darstellt.

³ Die einzige gefundene Ausnahme stellt ein Text von Heckscher (1994) dar, der später in diesem Kapitel Behandlung finden wird.

Dieses Ausmaß der Ermöglichung von Einflussnahme und Mitspracherecht sowie jenes des Entgegenkommens, teils auch trotz eigenem wirtschaftlichem Nachteil, steht in klarer Diskrepanz mit der Struktur und konzeptionellen Idee hinter *Stakeholdermanagement*. Dieses wird als hierarchischer Raum verstanden, in dem für das Management der Stakeholder Zuständige eine rein ökonomisch fokussierte Rolle übernehmen, die den Umgang mit den Stakeholder, Zielsetzungen und Verhaltensmuster entlang rein ökonomischer Kriterien bestimmt. Goodpaster (1991) sieht ein unlösbares 'stakeholder paradox' in der gleichzeitigen Befriedigung ökonomischer und ökologischer/sozialer Ansprüche verschiedener Stakeholder-Gruppen.

Somit scheint es naheliegend, alternative Modelle zu entwerfen, die den Umgang mit Stakeholder sozial und für die beteiligten Parteien verträglicher macht. Es finden sich mehrere Ansätze dieser Art, denen zugleich ein kritischer Blick und ein Auge für gangbare Alternativen unterstellt werden kann. Unter ihnen ist etwa ein Alternativmodell von Heckscher (1994) zu nennen, mit dem er ein idealisiertes Konzept von Organisation entwirft. Im Mittelpunkt seines Interesses steht die 'interaktive Organisation', in deren konzeptionellem Zentrum die Gegenseitigkeit aller Beteiligten steht. Statt funktioneller Trennung der Organisationsmitglieder habe die Struktur problembasiert zu sein. Dadurch ergebe sich eine Situation, in der „*people can enter into relations that are determined by problems*“ (ebd.: 24), was Spontaneität und Anpassungsfähigkeit bei sozialen Interaktionen erfordere. „*Thus, organization control must center not on the management of tasks but the management of relationships*“ (ebd.).

Damit rücken auch Entscheidungsfindungsprozesse über das weitere Vorgehen in den Vordergrund. Deren Erfolg werde wesentlich von gegenseitigem Vertrauen, dem Wissen um Interdependenz sowie der Fähigkeit, gemeinsamen Konsens zu finden, getragen. Es sei notwendig für bedeutende Entscheidungen, sogenannte 'metadecisions', dass sie im Einverständnis aller Stakeholder getroffen werden, da nur auf diese Weise gemeinsame „*consensual legitimation*“ (ebd.: 39) organisationalen Handelns zu erlangen sei. Zudem erhöhe sich durch solches Vorgehen die Kohärenz, da alle Beteiligten Mitverantwortung für den – wie auch immer definierten – Unternehmenserfolg tragen. 'Metadecisions' bestehen aus drei notwendigen Elementen: dem Zusammenbringen aller Stakeholder, dem Herstellen eines Dialoges sowie dem Erreichen eines Konsens über das weitere Vorgehen.

Evan und Freeman gehen so weit, es als den grundlegenden Zweck von Unternehmen zu definieren, „*as a vehicle for coordinating stakeholder interests*“ zu fungieren (1988: 103). Zum Zweck der bestmöglichen Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen schlagen die Autoren ein 'Stakeholder Board of Directors' vor, das aus demokratisch gewählten Vertreter_innen der fünf wichtigsten

Stakeholder-Gruppen (Arbeitnehmer_innen, Kund_innen, Lieferant_innen, örtliche Gemeinschaft und Management) bestehen solle (ebd.). Letztlich bleibt die Entscheidungsgewalt jedoch auch in diesem Modell zentralisiert, was, im Gegensatz zu den konsensdemokratischen Entscheidungsstrukturen des *Premium-Kollektivs*, ein Zuwiderhandeln gegenüber minoritären Interessen ermöglicht.

In einer späteren Arbeit schlagen Freeman und Evan (1990) eine Beziehungsstruktur des 'fair contracting' mit Stakeholdern vor, bei der alle Beziehungen von gleichberechtigter Gegenseitigkeit geprägt sind, was die Stakeholder-Gruppen zur Mitsprache im Unternehmen ermächtigt. Ähnlich funktioniert die 'Integrative Social Contracts Theory (ISCT)' von Donaldson und Dunfee (1994). Ihr werfen Calton und Kurland (1996: 162) jedoch „*an implicit ontological assumption of hierarchical decision-making structures and [...] a patriarchal praxis of managerial adjudication in agent-stakeholder relationships*“ vor, da die grundsätzlichen Regeln der Beziehung trotz allem einseitig und ohne Partizipations- und Einflussmöglichkeit durch Stakeholder entschieden werden. Sie streichen die Gefahr der Unterminierung kooperativer, auf Vertrauen basierender Beziehungen heraus, wo eine Form der Privilegierung des Management in kommunikativen Prozessen weiterbesteht (vgl. ebd.: 160).

In Reaktion auf diese konzeptionellen Missstände entwickeln Calton und Kurland (ebd.) ein alternatives Konzept mit Fokus auf die Ermächtigung der ansonsten marginalisierten Stakeholder. Sie fordern dabei eine Dezentralisierung organisationaler Diskurse ein, wodurch sich auch die Möglichkeit mehrerer gleichzeitiger Diskurse eröffne. Die Autor_innen greifen dabei auf den etwa bei Rorty (1989) gefundenen Ansatz 'affirmativer postmoderner Epistemologie' zurück, die von der als nihilistisch kritisierten Praxis der Wortspiele, wie sie etwa bei Derrida häufig sind, abkommt, um sich darauf zu konzentrieren, den Ungehörten und Marginalisierten eine gleichberechtigte Stimme zu geben (vgl. Calton/Kurland 1996: 164f).

Ihr Gegenkonzept einer 'Theory of Stakeholder Enabling' fassen sie folgendermaßen zusammen (ebd.: 156): „*Where managing implies that agents exercise control within an institutionalized hierarchy over stakeholders, enabling implies that stakeholders, together with agents, jointly exercise control over shared concerns*“. Es geht ihnen somit wesentlich um die Dezentralisierung organisationaler Diskurse „*by replacing privileged managerial monologues with multilateral stakeholder dialogues*“ (ebd.: 154). Statt zentralisierter und hierarchischer Entscheidungsstrukturen erfolgt entlang diesem Modell eine Gleichrangigkeit aller Beteiligten, wobei sie als „*co-authors*“ auftreten, „*voicing and acting out the intertextual 'script' that defines each other's responsibilities*

and expectations within an ongoing, multilateral, interdependent relationship“ (ebd.: 175), was sie aus ihrer untergeordneten, marginalisierten Rolle emanzipiere.

In Anlehnung an Wicks/Gilbert/Freeman (1994) verdeutlichen die Autor_innen anhand von fünf in der orthodoxen Management-Praxis vorherrschenden Metaphern, wie deren wiederholter Gebrauch unterschwellig beeinflussend wirke. Um diesen Umstand bewusst zu machen und bedeutende Elemente des organisationalen Alltags neu zu konnotieren, ersetzen sie das Bild von Unternehmen als autonome Einheiten durch jenes als Beziehungsnetze zwischen Stakeholdern; das sein Umfeld lenkende und kontrollierende Unternehmen durch eines, das sich an die sich durch unsteten Wandel ändernden Gegebenheiten bestmöglich anpasst; Konflikt und Wettbewerb durch Kommunikation und gemeinsames Handeln; das Verständnis von Strategie als objektivierte Rationale durch jenes als empathische Solidarität mit den Interessen der diversen Stakeholder-Gruppen; Macht und Autorität, gegossen in Hierarchien, wird ersetzt durch radikale Dezentralisierung und Empowerment.

Die von Calton und Kurland (1996: 170) idealisierten Strukturen einer *„postbureaucratic, network, interactive organization“* mit *„no clear center of power [...] [where] power is located in multiple stakeholders and not exclusively in an institutionalized, managerial hierarchy“*, wo *„stakeholders engage in interactive dialogue for the purposes of achieving shared goals and mutual growth“* scheinen mit hoher Entsprechung durch das *Premium*-Kollektiv verwirklicht. Selbiges lässt sich im Groben über die Schwerpunkte der genannten Modelle ebenso sagen. Diese umfassen die Bewusstseinsbildung für interdependente Identität (Adler/Heckscher 2006), Vertrauen (Lewicki/Bunker 1994), gleichberechtigte Entscheidungsbefugnis für Stakeholder (Evan/Freeman 1988), 'fair contracting' (Freeman/Evan 1990), Dezentralisierung organisationaler Diskurse und Co-Autor_innenschaft der Stakeholder (Calton/Kurland 1996), sowie die konsensuale Legitimation bei Heckscher (1994), womit er das einzige den CMS zuordenbare Modell liefert, das sich der verpflichtenden gemeinsamen Konsenssuche aller Stakeholder verschreibt.

Neben ihrer Verknüpfung von Kritik und produktiver Imagination von Alternativen ist all diesen Ansätzen gemein, dass sie ohne Praxisdialog auskommen. Entlang der hier vertretenen Argumentationslinie wäre es aber potentiell fruchtend, sie mit der Praxis 'kritischen Unternehmer_innentums' in Beziehung zu bringen. Ein solcher Zugang könnte zu ihrer Weiterentwicklung beitragen, ihren praktischen Gehalt festigen und einen zusätzlichen Blickwinkel auf mögliche konzeptionelle Probleme und Herausforderungen liefern.

5.1.2 Arbeitnehmer_innsituation

Die Situation von Arbeitnehmer_innen in Wirtschaftsunternehmen steht im Zentrum des Interesses der Critical Management Studies, wobei sie sich in ihrem Selbstverständnis der arbeitnehmenden Seite verpflichtet fühlen und deren Emanzipation aus vorgefundenen Strukturen anstreben (z.B. Huault/Perret/Spicer 2012, Potterfield 1999, Thompson/McHugh 1995). Die Themen der kritischen Betrachtung von Arbeitsbedingungen reichen von Machtungleichgewichten (z.B. Clegg 1989, Clegg/Courpasson/Phillips 2006), Überwachung (z.B. Sewell/Wilkinson 1992) und koersiver Kontrolle (z.B. Hyman 1987, Jermier 1998, Taylor et al. 2002) bis hin zu organisiertem Widerstand von Arbeitnehmer_innenseite (z.B. Jermier/Nord/Knights 1994). Auch Schattenseiten von orthodoxen Trends wie Arbeitsflexibilisierung (z.B. Felstead/Jewson 1999), Arbeitnehmer_innen-Empowerment (z.B. Hales 2000) und Teamarbeit (z.B. Barker 1993, Ezzamel/Willmott 1998, Sewell 1998) werden vielfach kritisch beleuchtet.

Den Grundstock der Auseinandersetzung mit Arbeitsverhältnissen stellen aus der Perspektive der CMS jedoch die herrschenden Machtverhältnisse dar. Macht formt diese wesentlich und ist Voraussetzung für deren Verständnis „*since organizations are seen as sites for its social reproduction*“ und Orte, wo „*social inequalities (class, gender, race, etc.) are invariably sustained*“ (Haunschild/Nienhueser/Weiskopf 2009: 153). Die in Abschnitt 4.1.1 dargelegten Strukturen, wie sie bei *Premium* vorherrschen, sollen der strukturellen Gestaltung von Machtverhältnissen entgegenwirken. Bedeutet das Ausbleiben hierarchischer Machtstrukturen jedoch auch das Ausbleiben von Macht als zwischenmenschlicher Kategorie?

Im Sinne des marxistischen Machtverständnisses, das auf Praktiken des Zwangs und der Unterdrückung beruht, kann diese Frage mit ja beantwortet werden, im foucaultschen Sinn jedoch mit nein, da er Macht wertfrei als weder negativ noch positiv konnotiertes, sowohl repressives als auch konstruktives Kontinuum von Handlungen, die auf Handlungen anderer wirken, versteht (vgl. Kapitel 3.2.5). Was – bei Foucault bleibend – bei *Premium* jedoch (zumindest strukturell) abgeschafft ist, ist jede Form von Herrschaftsausübung, die sich von diversen Formen der Verhaltenskontrolle herleitet. Zukünftige Forschung sollte freilich bestrebt sein, einen tiefergehenden, kritischen Blick auf diese Thematiken zu werfen als dies im Zuge der vorliegenden Arbeit geschehen ist. Ohne ausgiebige und unmittelbare Auseinandersetzung mit betroffenen Arbeitnehmer_innen lassen sich Fragen wie diese nicht zufriedenstellend beantworten, da man Gefahr läuft, auf diese Weise Machtungleichgewichte und diskursive Ausschlussmechanismen zu bedienen. Ebenfalls auf Foucault (1992) gehen Forschungsbemühungen zurück, die sich mit Überwachung am Arbeitsplatz beschäftigen. Neben deren disziplinierender Wirkung thematisieren auch mehrere

CMS-Autor_innen ihre konformierende. Überwachung am Arbeitsplatz wirkt diesen zufolge auch über Identitätsbildung und -manipulation, die Betroffene zu Selbstdisziplinierung verleitet (Alvesson/Willmott 2002, Collinson 2003). Derartige Mechanismen können in Unternehmenskulturprogramme (Casey 1995, Willmott 1993) ebenso eingeschrieben sein wie in Leistungsmessungssysteme (Townley 1993) und Bestrebungen um Gruppenarbeitsprozesse (Barker 1993, Sewell/Wilkinson 1992).

Arbeitnehmende aus derartigen Systematiken zu lösen, ihnen bei der Emanzipation aus ihrer marginalisierten Rolle, wie sie in orthodox geführten Unternehmen die Regel ist (z.B. Fleming/Mandarini 2009, Fournier/Grey 2000, Huault/Perret/Spicer 2012), zu helfen, ist zentrales Anliegen der meisten CMS-Theoretiker_innen in Bezug auf die Arbeitsumstände von Arbeitnehmer_innen. Mit Emanzipation wird dabei *„the process through which individuals and groups become freed from repressive social and ideological conditions, in particular those that place socially unnecessary restrictions upon the development and articulation of human consciousness“* verstanden, wie es Alvesson und Willmott (1992b: 432) ausdrücken.

Jedoch wollen die Stimmen innerhalb der CMS nicht verstummen, die dieser Ausrichtung kritisch gegenüberstehen. So befindet Armstrong (2010: 2) die Betonung weniger auf der bzw. dem *sich* emanzipierenden Betroffenen oder der Beihilfe dazu durch die CMS denn auf dem *jemanden* emanzipierenden Selbst der Theoretikerin bzw. des Theoretikers, denen mehr daran läge, sich selbst zur emanzipativen Absicht zu gratulieren. Die Forschung verkomme zum Selbstzweck *„without ever descending from the heights of abstraction to take up a concrete cause and thereby incur the responsibilities by which emancipatory intent might be judged“*. Folgerichtig können weder jene CMS-Autor_innen, die nach Veränderung der sozialen Strukturen im Großen streben, noch jene, die – als Zugeständnis an die poststrukturalistische Kritik an der Frankfurter Schule – die Bedeutung einer mikroemanzipatorischen Ausrichtung auf kleine, alltägliche Details des Arbeitslebens herausstreichen (insb. Alvesson/Willmott 1992b), nennenswerte emanzipative Erfolge verzeichnen (Huault/Perret/Spicer 2012).

Die hier vorgeschlagene Auseinandersetzung mit 'kritischem Unternehmer_innentum' könnte neue Wege der Emanzipation aufzeigen und helfen, die kritisierte Theorielastigkeit zugunsten verstärkter Zusammenarbeit mit unternehmerischer Praxis abzubauen. Entlang der im vorliegenden Text vertretenen Position ist dieser Umstand neben dem fehlenden Praxisbezug auch damit argumentierbar, dass Alternativen stets vage bleiben (Armstrong 2010) und deren praktische Umsetzbarkeit nicht belegt werden kann. All diesen Problematiken könnte eine Auseinandersetzung mit kritischer Unternehmenspraxis beikommen. Vom *Premium*-Kollektiv umgesetzte Ansätze wie gleichberech-

tigte Mitbestimmung aller in allen Bereichen des Unternehmens, Handeln im Sinne aller dank konsequentem Bemühen um Konsens, die Gewährung großer gestalterischer Freiheiten und Eigenverantwortung im Rahmen der jeweiligen Zuständigkeiten ohne Einfluss von außen oder auch weitgehende räumlich-zeitliche Freiheiten werden höchstens als vage Ideale konzipiert, deren Umsetzung stets als Utopie erscheint.

Auch die Entfremdung der Arbeitnehmer_innen in kapitalistisch geführten Unternehmen – sowohl in objektiv-struktureller als auch in subjektiv erlebter Form – ist seit Marx Thema und erfährt in den Critical Management Studies Fortsetzung (z.B. Hodson 2001). Bestrebungen von Management, Identitätsbildung unter Arbeitnehmenden zu forcieren, wirkt besonders effektiv in diese Richtung, denn „*if they internalize corporate interests as their own, the alienation is even more thorough for being hidden from its subjects or cynically accommodated by them*“ (Adler/Forbes/Willmott 2007: 135). Über die Förderung der Identifikation von Arbeitnehmer_innen mit dem Unternehmen, dessen Werten und Zielen werde etwa bei Entscheidungsfindungsprozessen auf individueller Ebene die Bandbreite der Handlungsoptionen eingeschränkt – auf Basis der Konformität mit dem, was als im Rahmen des Akzeptablen angenommen wird (Alvesson/Willmott 2002). Auf diese Weise gelinge eine – dem betroffenen Individuum unbewusste – potentiell besonders effektive Form organisationaler Verhaltenskontrolle. Als Medien der Identitätsstiftung können Strukturen, Prozesse, Maßnahmen, Zieldefinitionen sowie Diskurse dienen, die der Herausbildung gemeinsamer Werte, Überzeugungen, Normen, Ideen, Interpretationsmuster und Symbole dienen.

Der Fall *Premium* könnte einen Ausweg aus diesem Dilemma aufzeigen, da die konsensuale Entscheidungsfindung die Adaption zentral definierter Interessen und Identitäten durch Arbeitnehmer_innen ersetzen könnte: durch eine gleichberechtigt gewachsene gemeinsame Identität, an der alle Anteil haben. In Kombination mit selbstbestimmter Arbeit kann unter diesen Voraussetzungen Entfremdung durch gleichberechtigte Gestaltung einer gemeinsamen organisationalen Identität substituiert werden. Ob diese Behauptung haltbar ist und inwiefern sich daraus emanzipatives Potential ableiten ließe wären mögliche Erkenntnisgewinne einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Frage der Entfremdung, die unter Rückgriff auf 'kritisches Unternehmer_innentum' erfolgt. Ebenso könnte sich zukünftige Forschung damit beschäftigen, inwiefern der Kritikpunkt der CMS bezüglich der Beeinflussung von Identitäten nicht doch auch in Bezug auf Unternehmen wie *Premium* zulässig ist, wenn auch unter spezifischen Vorzeichen.

Im Großen und Ganzen scheinen die CMS in Bezug auf die Situation von Arbeitnehmenden in der Klassenkampfdynamik ihrer marxistischen Tradition verhaftet (Armstrong 2010), wodurch die Konfliktlinie zwischen Arbeitgeber_in und Arbeitnehmer_in verfestigt wird. Ein solcher Zugang hat

zwar seine volle Berechtigung, lenkt den Blick jedoch ein Stück weit weg von kreativ-konstruktiven Ansätzen, die diese konfliktive Bipolarität durch Beschäftigung mit Selbstorganisation durch Arbeitnehmer_innen oder kollektiven Entscheidungsstrukturen ausschalten. Ein Nebeneinander beider Ansätze scheint auch hier am produktivsten.

5.1.3 Vertrauen

Vertrauen findet sich als Basis einiger Theorieansätze wieder, die auf Formen gemeinschaftlicher Unternehmensführung abzielen. So empfiehlt Kegan (1982) gegenseitige Investitionen in die Pflege zwischenmenschlichen Vertrauens und unopportunistischer Interaktion als Grundvoraussetzung für den Erfolg gemeinsamer Problemlösungsprozesse, und auch Lewicki und Bunker (1994) sprechen sich für einen unternehmensweiten Fokus auf Vertrauen aus. Sie argumentieren, dass kooperative Beziehungen, die auf Vertrauen fußen, die Gefahr von Opportunismus reduzieren und gemeinsame Lernpotentiale ausschöpfen.

Ausführlicher und grundsätzlicher befassen sich Adler und Heckscher (2006) mit der Thematik. Sie differenzieren drei grundsätzliche Formen sozialer Organisation, Hierarchie/Bürokratie, Markt und Gemeinschaft. Die Unterscheidung von Markt und Gemeinschaft erfolgt unter Rückgriff auf Tönnies (1887). Dieser definiert als 'Gemeinschaft', wo Sozialisation und stabile soziale Kontakte Vertrauen bilden, während 'Gesellschaft' – die Entsprechung der Organisationsform Markt – stattfindet, wo Vertrauen bloß auf allgemeinen Annahmen über andere beruht, etwa auf jener eigennutzorientierten Handelns.

Hierarchie wird Eignung hinsichtlich routinemäßiger, sich wiederholender Prozesse attestiert, in Bezug auf interaktive, innovative Aufgaben jedoch aberkannt. Wie auch der Markt als Organisationsform ist sie nicht in der Lage „[to] *simultaneously optimize incentives to produce knowledge and to disseminate it*“ (Adler/Heckscher 2006: 29). „*Contrary to the claims of neoliberal approaches, neither markets nor hierarchies are sufficient for coordination [...]: bonds of trust are essential*“ (ebd.: 1) lautet die Kernaussage der mangelnden Eignung dieser Organisationsformen. Jedoch haben drei Jahrzehnte neoliberaler Unternehmensführung mit ihren Praktiken ökonomisch motivierter Fusionen und 'Verschlankungen' (sprich: Entlassungen) Loyalität, kohärente Unternehmenskultur und Gemeinschaftsgefühl erodiert, die – zumindest idealisiert betrachtet – bisher die Basis für Engagement im Unternehmensbereich gebildet haben.

Als Antwort auf diese Umstände haben Adler und Heckscher (ebd.) ihr Modell einer 'collaborative community' entworfen, dessen Umsetzung erfolgen kann, wo gemeinsame, interdependente Arbeit

durch unterschiedlichste Akteur_innen verrichtet wird, um auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Wichtiger als die Erreichung des Projektziels wird folgerichtig die auf diesem Weg ermöglichte Schaffung gemeinsamer Werte angesehen, Voraussetzung für das Entstehen und die Ausdifferenzierung einer 'collaborative community'.

Gegenüber der traditionellen Form gemeinschaftlicher Organisation in Unternehmen, fußend auf Loyalität auf Basis langfristiger, hierarchisch geordneter Arbeitsverhältnisse, wirkt die von ihnen konzeptionalisierte Kooperationsform ermächtigend aufgrund gemeinsam gebildeter und weiterentwickelter Überzeugungen. Gemeinschaftliche Unternehmenspraxis ist als Reifeprozess zu verstehen, da es Zeit braucht, individuelles Verhalten auf das aller anderen im jeweiligen Arbeitsumfeld anzupassen. Die sich so herausbildende 'collaborative community' überwindet den Autoren zufolge drei chronische Management-Konflikte: Probleme hinsichtlich Autorität und Fügsamkeit, bezüglich Interessenskonflikten zwischen unterschiedlichen hierarchischen Ebenen sowie hinsichtlich Zugang zu Wissen.

Ein interessanter Aspekt wäre die Erhebung des möglichen Nutzens für Unternehmen, auf die sich Theorien wie diese tatsächlich anwenden ließen – im Gegensatz zu orthodoxen Unternehmen, denen ein solcher Ansatz höchstens als utopisches Vorbild dienen kann, dessen Umsetzung Folge langwieriger struktureller Transformationsprozesse zu sein hätte. Unter diesen Vorzeichen ergäben sich zudem erstens neue theoretische Dimensionen, zweitens die Möglichkeit der zeitlichen Parallelität von Theoriebildung und praktischer Anwendung, wodurch gegenseitige Befruchtung optimiert werden könnte.

An anderer Stelle beschäftigt sich Adler (2005) mit verschiedenen Mischformen der genannten Organisationsformen Markt (über den Mechanismus Preis), Hierarchie (per Autorität) und Gemeinschaft (per Vertrauen) in der Unternehmenspraxis. Im Fall von *Premium* stellt sich jedoch der Sonderfall dar, dass aufgrund der gleichberechtigten Einbeziehung von Geschäftspartner_innen die Dimension Hierarchie völlig ausgeschaltet ist. Selbiges gilt für die Dimension Markt, deren soziale Interaktionen auf Gewinnrationalität aufbauen und einzig anhand preislicher Kalkulation bewertet werden, was aufgrund der Verweigerung jeder Gewinnorientierung, konsensual abgesprochener Preise und kostenseitig errechneter Anteile bei *Premium* ebenfalls eine höchstens periphere Rolle einnimmt. Somit ist *Premium* entlang Adlers Kategorisierung ausschließlich auf Basis von Vertrauen organisiert – ein Sonderfall, der weder von Adler noch von anderen theoretisch erfasst worden ist und Anlass für neue theoretische Ansätze geben könnte.

Einen weiteren konzeptionellen Ansatz, der die Bedeutung von Vertrauen im organisationalen Kontext hervorhebt, liefern Lewicki und Bunker (1994). Sie postulieren ein dreistufiges Modell

organisationaler Vertrauensbildung, das mit 'calculus-based trust' beginnt, wo die Logiken von Markt und Hierarchie noch in Kosten-Nutzen-Abwägungen manifestiert sind. Diese Form von Vertrauen fuße zum Teil auf dem Wissen um strukturelle Voraussetzungen, die Vertrauensbruch unattraktiv machen. Da Beziehungen der ersten Stufe als instabil erachtet werden, sei es wichtig, die zweite Ebene, das wissensbasierte Vertrauen ('knowledge-based trust'), zu erreichen. Dies bedingt für die Autor_innen jedoch, dass über einen gewissen Zeitraum Vertrauen ohne Brüche desselben aufgebaut wurde. Von einer Grundskepsis wird somit offensichtlich ausgegangen. Es handle sich somit um 'Wissen' um Gewohnheiten, Werte und Einstellungen des Gegenübers auf Basis der Summe über einen längeren Zeitraum angehäufter Einzelbeobachtungen, aus der sich ein antizipiertes Handlungsmuster für die Zukunft ableite. Die dritte und letzte Vertrauensebene wird von Lewicki und Bunker 'identification-based trust' genannt. Durch über längere Zeit unerschüttertes Vertrauen entwickelt sich demzufolge ein Gefühl der Identifikation mit den Werten und Zielen, die man miteinander teilt, sowie mit der Vertrauensperson selbst. Diese Stufe sei sehr schwer und nur über lange Zeiträume erreichbar, habe aber das höchste Potential für beidseitige Zufriedenheit sowie effiziente und effektive Arbeitsweise.

Hier wäre es beispielsweise interessant, inwiefern sich durch strukturelle Maßnahmen, die zu Kooperation anregen und Vertrauensbruch uninteressant machen sollen, der Übergang von der ersten zur zweiten sowie von der zweiten zur dritten Vertrauensebene beschleunigen lässt. Die Notwendigkeit der Konsensfindung, der Verzicht auf schriftliche Verträge sowie vielfach bedingungsloses Entgegenkommen des *Premium*-Kollektivs gegenüber Handelspartner_innen sind Beispiele für solche Anreizstrukturen, die *Premium* umgesetzt hat und von denen Autor_innen theoretisches Wissen ableiten könnten.

Im Allgemeinen kann den genannten Theorien eine pragmatisch-instrumentelle Grundlogik in Bezug auf Vertrauen und dessen Nutzen unterstellt werden. Eine ideologische Unterfütterung, wie sie *Premium* von sich behauptet, um Fairness und Miteinander auch in der Praxis von Wirtschaftsunternehmen zu etablieren, kann hingegen nicht festgestellt werden. Dabei läge gerade hierin das vielleicht größte emanzipative und transformative Potential des 'Betriebssystems' von *Premium*. Auch in diesem Zusammenhang kommen die theoretischen Ansätze in ihrer Radikalität und Tragweite nicht an das vom *Premium*-Kollektiv umgesetzte Modell heran, täten aber möglicherweise gut daran, diesen Schritt mithilfe der Auseinandersetzung mit derartigem 'kritischen Unternehmer_innentum' zu gehen.

Keiner der in diesem Kapitel genannten Ansätze wurde darüber hinaus mit genügend Praxisbezug versehen, um Anwendungsbereiche und deren Implikationen auszuführen. Dabei wären diese etwa

hinsichtlich des Verzichts auf Schriftlichkeit und kontraktuelle Bindung oder auf das Streben nach maximaler Treue – allesamt Praktiken bei *Premium* – mannigfaltig und geeignet, als Basis für zukünftige Forschung zu dienen.

5.1.4 soziale Verantwortung

Mit seinem Alkoholsucht-Vorsorgeprogramm setzt das *Premium*-Kollektiv sein Bewusstsein über soziale Folgewirkungen seiner Produkte in die Tat um, wie es dies auch hinsichtlich ökologischer Folgen tut (vgl. Kapitel 5.3.2). Somit wird organisationales Handeln in einem Kontinuum und einer Ursächlichkeit mit außerorganisationalen Prozessen verstanden und eigenes Tun inklusive seiner gesellschaftlichen (und ökologischen) Konsequenzen der eigenen Verantwortung unterstellt.

Ein solches Selbstverständnis steht in starkem Kontrast zu jenem, das von Autor_innen der Critical Management Studies kritisiert wird. Orthodox wirtschaftende Unternehmen sehen sich verstärkt mit öffentlichem Druck konfrontiert, soziale und ökologische Folgen nicht unberücksichtigt zu lassen. Viele Unternehmen haben in der Folge Maßnahmen gesetzt diese Wirkungen zu messen. Für Windsor (2001) wurde dadurch jedoch bewirkt, dass einschlägige Diskurse die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft auf Basis unternehmerischer Interessen konstruiert haben statt auf Basis gesellschaftlicher. Sich darauf beziehend setzt Banerjee (2008: 59) fort: „*The power of this rhetoric lies in its ability to validate a particular form of ideology along with its accompanying epistemological and ontological assumptions*“.

Diese Dynamiken sind in den letzten Jahrzehnten vor allem in Bezug auf Corporate Social Responsibility (CSR) zu beobachten. Unter dem Begriff werden von Unternehmensseite die Anerkennung sozialer Verantwortung und diesbezügliche Handlungen subsumiert. Dabei wird in der Regel der vermeintlich freiwillige Charakter hervorgehoben, über die gesetzlich vorgeschriebenen Mindestanforderungen hinauszugehen (vgl. Banerjee 2008: 60). Dieser verleiht dem unternehmerischen Handeln ebenso Legitimität wie die Aneignung generell positiv konnotierter Begriffe wie 'value-based culture', 'integrity', 'honesty', 'respect', 'tolerance' oder 'transparency' durch Publikationen von 'Social Performance Reports' und ähnlichem (vgl. ebd.: 63). Zudem haben Margolis und Walsh (2003) empirisch eine positive Korrelation zwischen CSR und ökonomischem Erfolg von Unternehmen festgestellt, was das Argument untermauert, CSR werde primär als Mittel zum Erhalt von wirtschaftlicher Potenz und Wettbewerbsvorteile gesehen (Martin 2002) und nur angewandt, wo es wirtschaftlich Sinn macht.

Premium verwendet den Begriff CSR nicht, sondern verweist auf grundsätzliche moralische Ablehnung gegenüber den herrschenden Mustern modernen Wirtschaftens sowie auf das intrinsische Bedürfnis, gesellschaftliche und ökologische Gesichtspunkte nicht nur einzubeziehen sondern gegenüber ökonomischen zumindest gleich zu gewichten. Inwiefern diese Behauptungen auch näherer kritischer Betrachtung standhalten, kann Inhalt zukünftiger Forschung sein. Insbesondere wäre die öffentliche Kommunikation des Unternehmens hinsichtlich möglicher selbstlegitimierender Rhetorik, wie sie CSR-Programmen unterstellt wird, zu untersuchen. Auch die Frage nach der Grenze zwischen zu kritisierenden und zu befürwortenden Formen des Umgangs mit sozialer Verantwortung ist in Zukunft zu stellen, da diese noch nicht eindeutig gezogen ist – ein Versäumnis der CMS, das deren einseitigem Fokus auf kritische Aspekte geschuldet scheint.

Die CMS liefern einige wenige Ansätze zur Stärkung des Verantwortungsbewusstseins von Unternehmen, um genannten Tendenzen der Unterwerfung des Themas soziale Verantwortung unter ökonomische Logiken entgegenzuwirken. So empfiehlt Waddock (2001) intensive Auseinandersetzung mit allen Stakeholder-Gruppen, um sich deren Bedürfnisse bewusst zu machen und dominante Interessen (jene der Eigentümer_innen sowie des Management) mit diesen zu kontrastieren. Weitere Autor_innen (Clegg/Kornberger/Rhodes 2007, Jones/Parke/ten Bos 2005) heben diesbezüglich die (Re-)Etablierung von Ethik im Unternehmenskontext als entscheidendes Erfordernis hervor.

Damit schließen die CMS an Traditionen ihrer ideologischen Vordenker_innen an. So strebten Vertreter der Kritischen Theorie in Abgrenzung zu universalistischen kantianischen Ethiken eine Ethik der Emanzipation an (z.B. Habermas 1971b), die jedoch letztlich ebenso der Universalität verhaftet blieb. Individuen sei angesichts der Verführungen der Kulturindustrie nicht zuzutrauen, individuelle rationale ethische Entscheidungen zu treffen (Horkheimer/Adorno 1947). Die Post-strukturalist_innen um Foucault hingegen zweifeln die grundsätzliche Legitimität an, ethische Positionen einnehmen und Aussagen treffen zu können (Foucault 1984; vgl. Wray-Bliss 2009).

Ethik im Kontext wirtschaftlichen Handelns wird vonseiten der CMS bis heute pauschal kritisch gesehen, da deren Explikation stets der Rechtfertigung und Legitimation wirtschaftlichen Handelns entlang orthodoxer Konturen diene, sowohl durch Mittäterschaft beim Verbergen von Eigennutz-zentriertheit als auch bei der Abwehr von Kritik (z.B. Banerjee 2008). Die Kombination aus selbstlegitimierender Wirtschaftsethik und hierarchischen Machtstrukturen ermögliche die Verbreitung dieser spezifischen ethischen Logik auch in weiten Teilen der Arbeitnehmer_innenschaft (Wray-Bliss 2009). Für diese sei Ethik daher im organisationalen Kontext vielfach auf das Befolgen vorgegebener ethischer Muster reduziert. Diese Ausgestaltung der Wirtschaftsethik schreiben Jones,

Parker und ten Bos (2005) einer bewussten Selektion philosophischer Literatur zu Ethik zu, die sich auf vormoderne Autor_innen wie Kant ausrichte.

Im Kontext einer Arbeit von Kopf, Boje und Torres (2010) wird die Rationale hinter diesem Vorgehen verständlich. Sie konstatieren, dass jede Form von Ethik missbräuchlich genutzt werden könne, dies hinsichtlich kantianischer und utilitaristischer Ethik jedoch besonders problematisch und auch historisch bis heute beobachtbar sei. Mit ersterer ist das strikte Befolgen rein logisch aufgebauter, gemeingültiger kategorischer Imperative und universeller ethischer Gesetze gemeint. Die prominente Rolle die diese Ethik einnehme sei sowohl hinsichtlich ihres inhärenten tiefen Vertrauens in Rationalität als auch ihrer Verlockung, Verhalten ausschließlich an der Einhaltung ethischer Gesetze zu messen ohne eigeninitiativ und selbstverantwortlich zu reflektieren, problematisch.

Auch die utilitaristische Ethik suche nach universellen Werten und Normen, jedoch an die jeweils spezifischen Lebensumstände angepasst und aus menschlicher Erfahrung abgeleitet, da immer an der Maxime der situationsspezifischen praktischen Nützlichkeit orientiert. Dennoch entstammen die Normen nicht dem Individuum sondern seien – innerhalb einer bestimmten disziplinären Struktur und Logik – universell bestimmt. Hier liegt die Problematik für die Autor_innen in der Möglichkeit der Herausbildung in sich systemerhaltender, gesellschaftlich jedoch schädlicher ethischer Logiken, die in weiterer Folge allgemeine Akzeptanz finden – so geschehen etwa hinsichtlich Geiz, Habsucht und eigennützigem Streben, die im Wirtschaftskontext zur Norm und gar zur Tugend emporgehoben wurden. (ebd.).

Diese beiden universellen Konzeptionen von Ethik sind Kopf, Boje und Torres (ebd.) zufolge zugunsten einer Ethik zu verwerfen, die der Kombination von spezifischer Situation und deren subjektiver Einschätzung Raum gibt. Verantwortung und Rechenschaft entstammen keiner universell gültigen externen Quelle sondern seien bereits in der Handlung selbst verankert wie auch ethische Werte bereits in dieser manifestiert seien. Somit sei von einer individuellen Handlung nicht auf eine überindividuelle Wahrheit zu abstrahieren. Dabei greifen die Autor_innen auf den aristotelischen Begriff der 'phronesis' zurück (ebd.: 193), der die eigenständige und eigenverantwortliche Abwägung ethischen Verhaltens meint – unter stetem Einbezug daraus resultierender sozialer (und ökologischer) Auswirkungen. Die Intrinsik einer solchen Ethik werde dadurch gefördert, dass ethische Normen nicht vorgegeben werden (wie bei kantianischer und utilitaristischer Ethik) sondern daraus resultierende Passivität durch aktive Reflexion ersetzt wird.

Durch die strukturelle Voraussetzung, im Rahmen des *Premium*-Kollektivs in allen Belangen gleichberechtigt und konsensorientiert mitentscheiden zu können, wird allen die Möglichkeit eröffnet, nach eigenem ethischen Ermessen zu entscheiden, zu handeln und etwaige ethisch

begründete Meinungsverschiedenheiten offen zu thematisieren, statt einer universell vorgegebenen Ethik passiv ausgeliefert zu sein. Insofern liefert *Premium* ein System innerhalb dessen ethischer Dialog möglich ist, was persönliche ethische Standpunkte verdeutlicht und die moralische Verantwortung für eigenes Handeln durch Mitverantwortung für das Handeln des gesamten Unternehmens und dessen gesellschaftliche und ökologische Implikationen ergänzt. Insofern kann das *Premium*-Kollektiv einschlägiger Theorie als 'best practice' und Anhaltspunkt für weitergehende Forschung dienen.

Zu guter Letzt sei Banerjee (2008) erwähnt, der in einem historischen Abriss eine Chronologie sozialer Verantwortung privater Unternehmen seit Beginn des 19. Jahrhunderts (und damit den Werdegang von weitreichender staatlicher Kontrolle der Einhaltung gesellschaftlicher Verantwortung hin zu Privatunternehmen als juristischen Personen mit entsprechend erweiterten Rechten aber ohne Pflichten hinsichtlich des Ausgleichs negativer Externalitäten) skizziert. Er reiht sich in die Gruppe jener CMS-Autor_innen ein, die radikal anderes Wirtschaften nicht mitdenken und somit auch nicht in ihre theoretischen Überlegungen einbeziehen können, wenn er schreibt: „*Social investment and social justice can never become a corporation's core activity*“ (ebd.: 74). Dem würde *Premium* widersprechen. Eine Auseinandersetzung mit 'kritischem Unternehmer_innentum' würde in diesem Fall somit zu einer nicht unwesentlich scheinenden Horizonterweiterung beitragen, womit auch Implikationen in Bezug auf Theoriebildung verbunden wären.

5.2 Ökonomie

In ökonomischer Hinsicht unterscheidet sich *Premium* vor allem dahingehend von orthodox geführten Unternehmen, dass das Kollektiv nicht nach Gewinn strebt sondern bloß auf wirtschaftliche Tragfähigkeit und somit Nachhaltigkeit im Sinne wirtschaftlicher Selbsterhaltungsfähigkeit ausgerichtet ist. Wo die CMS Gewinnstreben, Marktlogik, rücksichtslose Konkurrenz, Marktmacht und Kund_innenmanipulation problematisieren, hat das *Premium*-Kollektiv längst Alternativen gefunden und geht teils radikal neue Wege.

5.2.1 Gewinnkritik

Die Kritik an der Ausrichtung unternehmerischen Handelns an der Maximierung des erwirtschafteten Gewinns gehört zum Standardrepertoire der Critical Management Studies (z.B. Ezzamel/Willmott/Worthington 2008, Froud et al. 2006, Lazonick/O'Sullivan 2000). Adler/Forbes/Willmott (2007: 125) fassen zusammen: „*CMS proponents argue that so long as the market is the dominant*

mechanism for allocating resources in our societies, community and government influences are forced into a subordinate role. This subordination has been reinforced by the 'financialization' of contemporary capitalism, which further intensifies pressures on management to prioritize the interests of stockholders [...] over all other interests“.

Insbesondere der 'Shareholder-Value-Ansatz' wird breiter Kritik unterzogen, dessen Aufkommen in den 1980er Jahren (Rappaport 1986) sich nicht zufällig mit jenem neoliberaler Wirtschaft und Politik deckt. Während der Unternehmenszweck bis dahin eher als „*universalistic terminology, such as improving efficiency and effectiveness, seemingly as ends in themselves*“ (Willmott 2000: 216) kommuniziert worden war, wurde die Ausrichtung wirtschaftlichen Handelns am Kapitalzuwachs der Anteilseigner_innen in diesem Ansatz erstmals explizit Programm. Auch für die Rolle des Management ist dieser Ansatz problematisch, verkommt es doch endgültig zum Handlanger der besitzenden Elite (vgl. Adler/Forbes/Willmott 2007: 148).

Während jedoch die Folgen überbordenden Gewinnstrebens ausführlich thematisiert und Management, Eigentümer_innen und Politik kritisiert werden bleiben radikale Vorschläge und/oder Aufforderungen aus. Obwohl die von den CMS gepredigten Argumentationslinien längst in der Mitte der Gesellschaft angekommen sind (was wohl nicht als Errungenschaft der CMS auszulegen ist), bleibt die Kritik zahn- und folgenlos. Trotz jahrzehntelanger Problematisierung durch CMS und viele andere verändern sich Logiken und Gewohnheiten der Shareholder-Orientierung oder einseitig finanziellen Leistungsmessung (z.B. Eccles 1991) nur langsam.

Entlang der im vorliegenden Text propagierten Logik ist die Wirkungslosigkeit der CMS zumindest teilweise mit deren Beschränkung auf Kritik zu begründen. Es kann demzufolge mit der ausschließlichen Auseinandersetzung mit orthodoxen Unternehmen begründet werden, dass CMS-Autor_innen von deren 'Realität' und Logiken ausgehend theoretisieren und radikal anderes, wie der vollständige Verzicht auf Gewinn, so unrealistisch und realitätsfern erscheint, dass es nicht mitgedacht oder zumindest nicht theoretisch modelliert wird.

Die marxistische Theorie ist insofern anders, als sie eine grundsätzliche Kritik an Gewinnlogik vertritt, wo jede Form von Gewinn der Ausbeutung von Arbeitskräften entspringt und daher abzulehnen ist. Aus diesem Grund erfolgt an dieser Stelle ein Exkurs in diesbezügliche Ausführungen im *Kapital* (Marx 1962). Darin schreibt Marx: „*Die Warenzirkulation ist der Ausgangspunkt des Kapitals. Warenproduktion und entwickelte Warenzirkulation, Handel, bilden die historischen Voraussetzungen, unter denen es entsteht*“ (ebd.: 161). Jedoch entscheide die Zirkulationsform darüber, ob bloß Waren und Geld getauscht werden, oder ob Kapital entsteht. Marx unterscheidet zwischen zwei Formen der Warenzirkulation. Die erste, ursprüngliche Form benennt Marx mit W-

G-W. Jemand besitzt eine Ware und tauscht sie gegen Geld, um in weiterer Folge eine qualitativ andere Ware – die ihm höheren Gebrauchswert liefert als die von ihm veräußerte – kaufen zu können.

Parallel dazu macht Marx in kapitalistischen Gesellschaften auch eine zweite Zirkulationsform, jene der Form G-W-G, aus. Diese ist charakterisiert durch die Verwandlung von Geld in Ware zum Zweck der Rückverwandlung von Ware in Geld; kaufen um zu verkaufen also. *„Geld, das in seiner Bewegung diese letzte Zirkulation beschreibt, verwandelt sich in Kapital, wird Kapital und ist schon seiner Bestimmung nach Kapital“* (ebd.: 162). Zur Verdeutlichung: Als Kapital wird der gesamte Prozess bezeichnet, in dem Geld zu (mehr) Geld verwandelt wird; ein sich verwertender Wert. Die Struktur G-W-G widerspricht allem davor Gültigen bezüglich Ware, Wert, Geld (vgl. ebd.: 171). Die Verausgabung von Geld diene dessen Besitzer_in hier ausschließlich der späteren Einnahme von Geld. *„Er wirft beim Kauf der Ware Geld in die Zirkulation, um es ihr wieder zu entziehen durch den Verkauf derselben Ware. Er entläßt das Geld nur mit der hinterlistigen Absicht, seiner wieder habhaft zu werden“* (ebd.: 163). In qualitativer Hinsicht ändere sich also nichts, die Ware Geld werde letztlich gegen die Ware Geld getauscht. Während G-W-G also auf qualitativer Ebene als Tautologie zu klassifizieren ist findet die Veränderung auf rein quantitativer Ebene statt. Marx bringt diese quantitative Verschiebung durch die Formel G-W-G' zum Ausdruck, wobei G' Mehrwert genannt wird (ebd.: 165).

Wie lassen sich diese Ausführungen nun auf *Premium* anwenden? Da die Produkte von *Premium* gegen finanzielle Mittel in Zirkulation gebracht werden, entsteht entlang der marxschen Diktion Ware (Marx 1962: 55). Diese sind jedoch nicht notwendigerweise als kapitalistisch im Sinne von Marx zu bezeichnen, da es hierzu eines Kapitalakkumulationsprozesses (G-W-G') bedarf. Das *Premium*-Kollektiv tauscht nicht Waren vermittels des Behelfs Geld gegen andere Waren. Jedoch wird mangels Gewinnabsicht auch der Formel G-W-G' nicht gefolgt. Diese setzt nämlich, selbst bei quantitativer Gleichwertigkeit der Geldmengen vor und nach dem Tauschhandel, voraus, dass Ware als Mittel, Geld als Zweck angesehen wird (bei W-G-W ist Geld Mittel, Ware Zweck). Marx (ebd.: 166f) hierzu: *„Die einfache Warencirkulation – der Verkauf für den Kauf – dient zum Mittel für einen außerhalb der Zirkulation liegenden Endzweck, die Aneignung von Gebrauchswerten, die Befriedigung von Bedürfnissen. Die Zirkulation des Geldes als Kapital ist dagegen Selbstzweck, denn die Verwertung des Werts existiert nur innerhalb dieser stets erneuerten Bewegung.“*

Marx Ansatz ist auf ideologischer Ebene mit jenem des *Premium*-Kollektivs kompatibel, das davon ausgeht, dass ideale Verteilung nur vorliegen kann, wo alle beteiligten Parteien so viel bekommen, wie sie brauchen, aber nicht mehr als das. *„Wozu Gewinn erwirtschaften? [...] Das würde doch*

bedeuten, dass wir zu viel Geld für unser Produkt genommen haben, oder dass wir unterwegs jemandem zu wenig davon abgegeben haben“ (Uwe Lübbermann, zit. in Mously 2009: 23). Aufgrund der fehlenden Gewinnabsicht ist jedoch die Logik kapitalistischer Akkumulation auf *Premium* nicht zutreffend. Die Ablehnung des Gewinnstrebens durch das Kollektiv verdeutlicht, dass der Zweck der wirtschaftlichen Tätigkeit des Unternehmens nicht in der Aneignung finanzieller Überschüsse, sondern in deren Weiterverwendung und damit im wirtschaftlichen Selbsterhalt, dem nachhaltigen Fortbestehen des Unternehmens liegen muss.

Auf Basis dieser Ausführungen ist auch die Vereinbarkeit der Arbeitsbedingungen bei *Premium* mit dem, was Marx kapitalistisch nennt, kritisch zu beäugen. Diese sieht Marx als einzige Quelle kapitalistisch produzierten Mehrwerts, da Warentausch (selbst jener von Nicht-Äquivalenten) hierzu nicht in der Lage sei. *„Die Zirkulation oder der Warenaustausch schafft keinen Wert“* (Marx 1962: 177f). *„Die Veränderung kann [...] nur entspringen aus ihrem Gebrauchswert als solchem, d.h. aus ihrem Verbrauch“* (ebd.: 181). Diese Ware, deren Verbrauch selbst Mehrwert schafft, die selbst Quelle von Wert ist, sei die Arbeitskraft, die dem Geldbesitzer zur Verfügung steht (ebd.). *„Der Wert jeder Ware ist [...] bestimmt durch die Arbeitszeit, erfordert, um sie in normaler Güte zu liefern“* (ebd.: 187). Die Differenz zwischen – noch dazu erst im Nachhinein (vgl. ebd.: 188) – entgoltenen Arbeitsleistung und Erlös aus dem Verkauf der Ware sei der bei dem Kapitalisten bzw. der Kapitalistin verbleibende Mehrwert.

Da das *Premium*-Kollektiv jedoch den Produktionsprozess so gestaltet, dass alle erwirtschafteten finanziellen Mittel nach kollektivem Dafürhalten gerecht auf die Beteiligten verteilt werden, erwächst aus der Nutzung der Ware Arbeitskraft auch kein Mehrwert, der deren Verhältnis im Sinne von Marx zu Ausbeutung, die Aneigner_innen jenes Mehrwerts zu Kapitalist_innen machen würde. Hierin verdeutlicht sich ein wesentliches Adaptionserfordernis der marxschen Theorie bei ihrer Anwendung auf kritische Unternehmenspraxis: nicht die allgemein vorherrschenden Produktionsverhältnisse sind in diesem Kontext ausschlaggebend und relevant, sondern die spezifischen, da bei *Premium* Mikrostrukturen geschaffen wurden, die mit Hilfe vorhandener theoretischer Voraussetzungen über die Produktionsweise von Wirtschaftsunternehmen nicht korrekt darstellbar sind (dies gilt freilich ebenso für die Anwendung anderer kritischer Theorien auf 'kritisches Unternehmer_innentum').

5.2.2 Kooperation

Wie die Ausführungen zu den Entscheidungsstrukturen in Kapitel 5.1.1 verdeutlicht haben, lebt *Premium* interorganisationale Kooperation in einem Maß vor, das wohl über den Rahmen, innerhalb dessen sich die meisten Mainstream-Manager_innen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen vorstellen können, hinausgeht. Zu dieser Bereitschaft, andere Unternehmen in Entscheidungsprozesse einzubinden, gesellt sich jene, anderen Unternehmen so weit als möglich entgegenzukommen. Nicht nur, dass *Premium* daraus keine (unmittelbaren) finanziellen Vorteile erwachsen, streng genommen bedeuten manche Formen des Entgegenkommens für *Premium* sogar gewisse finanzielle Einbußen. Dass diese dennoch gewährt werden, muss somit andere als ökonomische Gründe haben.

Mit dem theoretischen Material, das die Critical Management Studies zur Verfügung stellen, lässt sich dieses Vorgehen des *Premium*-Kollektivs nicht erklären, da in diesem Bereich so gut wie keine Literatur existiert, die sich mit ähnlich intensiver Kooperation zwischen Unternehmen befasst, geschweige denn sich an Fragen der Ausgestaltung kooperativer Prozesse und Strukturen orientiert.

Auch andere kooperative Praktiken, die vom *Premium*-Kollektiv umgesetzt wurden, etwa das ethisch motivierte Ausschalten der Zinsdynamik, das sich in zinslosen Praktiken des *Premium*-Kollektivs widerspiegelt, sind – zumindest auf dem Gebiet der CMS – nicht Gegenstand theoretischer Kontemplation. Dieser frappante Theoriemangel hinsichtlich Kooperationsformen verdeutlicht die Einseitigkeit der Critical Management Studies zugunsten ausschließlich kritischer Standpunkte, unterstreicht die theoretische Unterversorgung der CMS hinsichtlich alternativer Kooperationsformen und gleichzeitig das unberührte Potential zukünftiger Forschung in diesem Bereich.

Als eine der wenigen Ausnahmen scheint das bereits in Kapitel 5.1.3 angeschnittene Modell der 'collaborative community' (Adler/Heckscher 2006) in diesem Kontext erwähnenswert. Der Begriff bezeichnet Unternehmen, die laut den Autoren eine gemeinsame Ethik interdependenter Mitwirkung (in Abgrenzung zu traditionellen Ethiken von Ehre, Loyalität und Individualismus), formalisierte Normen hinsichtlich reziprok abgestimmtem Prozessmanagement mit dem Ziel bestmöglichen gegenseitigen Verständnisses sowie ein interaktiver sozialer Charakter auf Basis der Neubewertung sozialer Muster am Arbeitsplatz auszeichnet. Aus letzterem könne interdependente soziale Identität zwischen mehreren Stakeholdergruppen eines Unternehmens erwachsen und die Vision einer 'collaborative community', bestehend aus Arbeitnehmer_innen mehrerer miteinander in Beziehung stehender Unternehmen, verwirklicht werden. Ziel dieses Modells sei eine „*higher form of community*“, die „*greater degrees of both solidarity and autonomy*“ (ebd.: 12) in sich vereint.

5.2.3 Marktmachtkritik

Welch weitreichende Konsequenzen ungehindertes Wachstum von Wirtschaftsunternehmen hat zeigt sich an der kaum mehr regulier- und beschränkbar Macht, die international agierenden Konzernen zur Verfügung steht: Wettbewerbsvorteile durch 'economies of scale', das Umgehen von Steuerlasten durch geschicktes Verschieben von Gewinnen zwischen Nationalstaaten oder die scheinbare Relevanz der Drohung, gleich einem 'scheuen Reh' das jeweilige Land zu verlassen, um von staatlicher Seite begünstigt behandelt zu werden, sind nur wenige der strukturell bedingten Größenvorteile, wie sie in der heutigen kapitalistischen Weltordnung anzutreffen sind und angestrebt werden. Auch der Aspekt der ökologischen Zerstörung durch ein System, in dem multinationale Konzerne Kostenstrukturen vorfinden, die es erlauben, Waren trotz enormen im Produktionsprozess zurückgelegten Wegen zu geringsten Preisen anzubieten, wiegt schwer (vgl. Kapitel 5.3).

So entstehen Abhängigkeiten von öffentlichen Institutionen aller Ebenen gegenüber Multinationals, da diese aufgrund ihrer enormen Größe in relevantem Ausmaß Steuereinnahmen und Arbeitsplätze bedeuten. Hierdurch ist auch eine Annäherung der Interessen der Staaten an jene der weltgrößten Konzerne zu beobachten (vgl. Bakan 2004). Erreichen Unternehmen eine gewisse Größe eröffnen sich weitere Möglichkeiten aktiver Beeinflussung nationaler Regierungen sowie internationaler Akteur_innen wie des IMF und der Weltbank mithilfe von Lobbying-Tätigkeit, etwa hinsichtlich des Abbaus von Handelsschranken (z.B. Payne 2005), der Erleichterung von Kapitalmobilität oder der Unterminierung lokaler Märkte in peripheren Regionen (z.B. Baker/Epstein/Pollin 1998). Nicht zuletzt erleichtert Größe auch die Erhebung über staatliche Regularien, was den Weg zu modernem Imperialismus durch die Ausbeutung von Mensch und Natur in Regionen des globalen Südens ebnet – im alleinigen Dienst der Bereicherung weniger in den kapitalistischen Zentren (Banerjee/Linstead 2001, Brewer 1980).

Durch das Nehmen dieser und weiterer Freiheiten haben multinationale Konzerne „*a culture of impunity*“ (Banerjee/Chio/Mir 2009: 4) internalisiert und handeln entsprechend zwischen Legalität und arrogierter Rechtsfreiheit. Die Beschränkung dieser Praktiken multinationaler Konzerne ist entlang der herrschenden gesellschaftlichen Strukturen nahezu unmöglich, da „*traditional institutions of governance (such as nation states) are inadequate to enforce laws that would rein in global corporations, while the institutions of international governance (such as the WTO) are already colonized by multinational corporations*“ (Mir/Mir 2002: 116). Systeminhärente Dynamiken werden die skizzierten Problematiken nicht lösen können, sondern verstärken sie, da sie global agierenden Konzernen gestatten, marktbeherrschende Positionen einzunehmen und für neoliberale

Märkte typische Monopolisierungstendenzen für sich wirken zu lassen (Banerjee/Carter/Clegg 2009: 206).

Wie die Ausführungen in diesem Kapitel zeigen ist die Kritik an gängigen Praktiken multinationaler Konzerne innerhalb der CMS populär. Jedoch wird dieses kritische Potential nicht in produktive Ansätze übergeführt. Dabei beinhaltet die Thematik vonseiten der CMS eine starke denaturalisierende Agenda, da die allgegenwärtige Macht dieser Unternehmen wesentlich zur Verfestigung des herrschenden Systems beiträgt, sowohl in materieller Hinsicht als auch ideologisch. Ihr Einfluss hilft dabei, „*to portray inequality as the natural order of things or socially necessary*“ (Rich Gibson, zit. in Banerjee/Carter/Clegg 2009: 201). An dieser Stelle müsste das Streben der CMS nach Denaturalisierung und das Aufzeigen der Unmöglichkeit des Festhaltens an dieser Ideologie ansetzen. Dies wäre ein entscheidender und notwendiger Schritt in Richtung zukünftiger, nachhaltiger Formen zu wirtschaften, findet jedoch im Rahmen der CMS kaum Raum.

Ein Beispiel hierfür liefern Banerjee, Carter und Clegg (ebd.: 205), deren Vorschläge für mögliche zukünftige Handlungsfelder kritischer Managementtheorie „*examining the disempowering effects of globalization*“, die Stärkung von Widerstandsbewegungen durch theoretische Unterfütterung oder auch „*investigating how [...] corporate objectives along with notions of 'values' and 'ethics' increasingly dominate all other agendas giving rise to a new corporate colonialism*“ umfassen. Sie verabsäumen jedoch die viel grundsätzlichere Kritik am unbegrenzten Wachstumsstreben der herrschenden Wirtschaftsweise.

Derartige Versäumnisse der CMS wiegen umso schwerer, da die Sinnhaftigkeit von freiwilliger Beschränkung auch in mikroökonomischer Hinsicht als interessanter Untersuchungsgegenstand dienen könnte. Persönlichkeit und Unmittelbarkeit der Kontakte zu Handelspartner_innen, Einschränkung unternehmerischer Freiheit durch Leistungs- und Wachstumszwang aufgrund der Notwendigkeit hohe Investitionskosten zu amortisieren bzw. Schulden zu tilgen, oder erhöhte Gefahr von Misswirtschaft wären neben eindeutigeren wie ökologischer Verträglichkeit nur einige Aspekte, die für einen solchen Ansatz sprechen. Die ausschließliche Beschäftigung mit Kritik verhindert jedoch derartige Forschungsvorhaben im Kontext der Critical Management Studies. Die CMS täten gut daran, sich an den viele Jahrzehnte alten Utopien eines Leopold Kohr (1986) oder Ernst Friedrich Schumacher (2011) oder der realen Umsetzung ähnlicher Skepsis gegenüber ungebremstem Wachstum durch das *Premium*-Kollektiv ein Beispiel zu nehmen. Auf diese Weise könnte möglicherweise ein kleiner Beitrag zum – notwendigen – Übergang in eine Postwachstumsgesellschaft geleistet werden.

5.2.4 Werbekritik

Premium und die Critical Management Studies teilen eine Skepsis und Abneigung gegenüber Marketing im Sinne eigeninitiativer und offensiver Vermarktung der eigenen Produkte von Produzent_innenseite ('push-Marketing'). Dabei erweist sich die Kritik an dieser Praxis als weiter- und tieferreichend denn bloße Kritik an einer betriebswirtschaftlichen Tätigkeit. So schreitet die Instrumentalisierung psychologischer Erkenntnisse im Dienste der Profitmaximierung immer weiter voran, indem der informative Charakter von Werbung hinsichtlich Produktspezifika zugunsten abstrahierter, emotionalisierter Reizwirkung aufgegeben wurde (Wilkie/Moore 2003).

Erst die bewusst manipulative Kraft des Marketing erlaubt es Unternehmen, nicht bloß ihre Produkte abzusetzen, sondern Konsummuster und, in deren Erweiterung, Lebensgewohnheiten ('Lifestyles') in wesentlichem Ausmaß zu gestalten und in ihrem Sinn zu konnotieren (Ewen 1988, Shankar 2009). Darüber hinaus dient die 'Manipulation der Massen' der künstlichen Schaffung von 'Bedürfnissen', wo keine sind (Kilbourne/McDonagh/Prothero 1997, Tadajewski/MacLaran 2009), und der Etablierung eines Waren- und Konsumfetischs (Jhally/Kline/Leiss 1985, Kline/Leiss 1978) in weiten Teilen der Gesellschaft. Der Erfolg des herrschenden wirtschaftlichen Regimes ist somit wesentlich dem Funktionieren der Werbeindustrie zu verdanken. Der ohne Rücksicht auf ökologische Folgen (Connolly/Prothero 2010) stets vorangetriebene Konsumdruck ist der Motor dieses Systems, der niemals aufhören darf, sich mit immer höherer Drehzahl fortzubewegen.

Zudem arbeitet Werbung mit Lebensgefühlen, indem Bilder und Botschaften, die grundlegende menschliche Bedürfnisse wie Freiheit, Geborgenheit, Gerechtigkeit, sozialen Frieden transportieren, zum Zweck der Emotionalisierung in Bezug auf das beworbene Produkt instrumentalisiert werden. Lazarsfeld (1941: 11) sieht darin gar aktive gesellschaftliche Partizipation gefährdet: „*Why should people settle their social problems by action and sacrifice if they can serve the same ends by [consuming]?*“ Gleichzeitig wird auf diese Weise suggeriert, alle Bedürfnisse ließen sich über Konsum befriedigen, was dessen Idealisierung, wie auch jene der kapitalistischen Marktlogik, legitimiert und perpetuiert (Varman/Vikas 2007). Ozanne und Murray (1995) appellieren an die Konsument_innen, über ihr eigenes Konsumverhalten zu reflektieren, und zwar in einer Weise, die auch eine kritische Reflexion über die Beschaffenheit und das Angebot der bestehenden Märkte beinhaltet – nur so könne eine implizite Unterstützung der herrschenden Marktstrukturen verhindert werden. Dass dies in der Regel nicht geschehe, sei unter anderem auf die manipulativen Absichten der Werbeindustrie zurückzuführen.

Diese einseitige Beeinflussung dessen, was diskursiver Inhalt ist und was nicht, nennt Habermas (1971b) 'systematisch verzerrte Kommunikation' und meint damit kommunikative Situationen un-

gleicher Machtrelationen. Als solche verstehen Ozanne und Murray (1995: 520) das Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage auf kapitalistischen Märkten, da die anbietende Seite über das nötige Kapital für mediale Präsenz verfügt und sich das Recht nimmt, Informationen vorzuenthalten, bzw. durch Marketing so darzustellen, wie es ihr genehm ist. Auf Konsument_innenseite bewirkt die selbstlegitimierende Wirkung dieser Kommunikationsform, dass diese ihre unreflektierte Akzeptanz des herrschenden Systems gar nicht bemerken (vgl. Tadajewski 2010: 799). Die hier in Ansätzen dargestellte Reichhaltigkeit kritischer Management-Forschung zum Thema ist wohl zumindest in Teilen auf die zur Frankfurter Schule zurückreichende Tradition einschlägiger Theoriebildung zurückzuführen. Neben Habermas (1971b) haben sich insbesondere Horkheimer und Adorno in der *Dialektik der Aufklärung* (1947) sowie Marcuse in *Der eindimensionale Mensch* (1998) der Thematik gewidmet. Sie alle streichen den Beitrag von Werbung an der Verschleierung des Zwangscharakters kapitalistischer Produktion heraus (vgl. z.B. Horkheimer/Adorno 1947: 141).

Marcuse (1998) führt aus, die moderne 'techno-industrielle' Gesellschaft sei trotz zuvor ungeahntem materiellem Reichtum nicht in der Lage, den Menschen wahre Zufriedenheit zukommen zu lassen. Eine bedeutende Rolle darin spiele Werbung da sie suggeriere, die von ihr beworbenen Güter seien in der Lage, Bedürfnisse zu befriedigen. Sie diene auf diese Weise dem technischen Produktions- und Verteilungsapparat als Handlangerin auf dessen Weg zur Totalität, auf dem er danach strebe, *„nicht nur die gesellschaftlich notwendigen Betätigungen, Fertigkeiten und Haltungen [zu bestimmen], sondern auch die individuellen Bedürfnisse und Wünsche“* (ebd.: 17). In weiterer Konsequenz sei das von der vermeintlich freien Wahl materieller Konsumgüter geblendete Individuum zum Glauben an gesellschaftliche und demokratische (Wahl-)Freiheit verleitet. *„Wenn dieser Punkt erreicht ist, erstreckt sich Herrschaft – in der Maske von Überfluß und Freiheit – auf alle Bereiche des privaten und öffentlichen Daseins, integriert alle wirkliche Opposition und verleibt sich alle Alternativen ein. Die technologische Rationalität offenbart ihren politischen Charakter, indem sie zum großen Vehikel besserer Herrschaft wird und ein wahrhaft totalitäres Universum hervorbringt“* (ebd.: 38). Jedoch verliert sich Marcuses Argumentation entlang einer poststrukturalistischen Sichtweise selbst in Totalitarismus, da er eine Differenzierung in richtige und *„falsche Bedürfnisse“* (ebd.: 25) vornimmt, die anhand subjektiver Wertvorstellungen des Autors als einziger Definitionsbasis ebendieser erfolge (vgl. Firat/Venkatesh 1996: 257).

Die Vielfalt der einschlägigen Literatur verdeutlicht die ausführliche und mannigfaltige kritische Auseinandersetzung mit der Thematik der Werbung. Auch auf diesem Gebiet zeigt sich jedoch wenig Performatives – wenngleich Alternativen zugegebenermaßen schwer zu finden sind. Außer

dem Bekenntnis, selbst den Praktiken aktiven Werbens zu entsagen, gibt es auch von praktischer Seite kaum Handlungsoptionen. Praxisorientierter Forschung scheinen bloß Ansätze wie die Untersuchung von Folgen konsequenter Ablehnung von Werbung zu verbleiben.

5.3 Ökologie

Den Critical Management Studies zuzuordnende Texte zu ökologischen Themen befassen sich meist mit der marginalisierten Rolle, die diesen im Bereich des Management-Mainstream zuteil wird. Die Funktion von Management in modernen Wirtschaftsunternehmen liegt in der Sicherung und Maximierung von Gewinnen und Dividenden für die Anteilseigner_innen. Aus dieser rein ökonomisch orientierten Aufgabenstellung sowie den – gesellschaftlich mitbedingt – rein ökonomischen Anreizstrukturen ergibt sich der Regelfall der Reduktion des Interesses von Manager_innen auf ökonomische Gesichtspunkte. Im Gegensatz zum Optimierungsstreben in allen finanziellen Belangen stehen in ökologischen Effizienz und Effektivität meist nur da im Vordergrund, wo gesetzte Handlungen ökonomisch motiviert sind. Darüber hinaus haben Manager_innen orthodoxer Wirtschaftsunternehmen systemisch bedingt kurzfristige ökonomische Zielsetzungen einzuhalten, sodass ihnen nur in sehr beschränktem Ausmaß Handlungsspielräume bleiben, vor allem längerfristig wirkende ökologisch orientierte Maßnahmen zu setzen.

Die Maxime ökonomischer Akkumulation um jeden (ökologischen) Preis trägt wesentlich zu ökologischer Zerstörung bei (z.B. Hawken 1993). Die Externalisierung ökologischer Wirkungen und Kosten vonseiten der Wirtschaft ist Nebeneffekt der Dominanz ökonomischer Marktzwänge sowie des Unwillens politischer Institutionen, diesen regulativ Einhalt zu gebieten. Das Ausufern dieser Ideologie auf alle Managementebenen vermittelt Bonuszahlungen und anderen monetären Anreizen (z.B. Herman 1998) sowie in so diverse Bereiche wie öffentliche Verwaltung oder Versicherungs- und Pensionsfonds (vgl. Korten 1998) verschärft die Problematik der Ausbeutung von Mensch und Natur weiter. Es verwirklicht sich in immer deutlicheren Zügen, was Marcuse (1998: 173) die „*Herrschaft des Menschen über den Menschen vermittelt der Naturbeherrschung*“ nannte.

5.3.1 ökologische Effizienz

In den letzten Jahrzehnten ist jedoch eine strategische Dimension dieser Rationalität in den Vordergrund gerückt: Zusehends verschieben sich die Nachfragedynamiken in vielen Branchen, da Konsument_innen verstärkt ökologische Gesichtspunkte bei ihren Kaufentscheidungen berücksich-

tigen. Dadurch hat deren Bedeutung für Wirtschaftsunternehmen im allgemeinen zugenommen. Die Antwort des Management-Mainstream auf diese Nachfrageverschiebung kann knapp mit dem Begriff 'Greening' zusammengefasst werden. Diese Praxis umfasst Um- oder Neugestaltungen von Strategien, Produkten und Prozessen im Hinblick auf ökologische Angelegenheiten wie Wiederverwertung, Nutzung nachhaltiger Energiequellen, Minimierung von Ressourcenverbrauch und Umweltverschmutzung.

Der Mehrzahl der Unternehmen ist jedoch der Vorwurf eigennutzorientierten Umgangs mit ebendiesen Themen ökologischer Verantwortung zu machen (Crane 2000). Es werden gezielt öffentlichkeitswirksame Maßnahmen – oft 'greenwashing' genannt – getroffen, die den Eindruck ökologisch bewussten und verantwortungsvollen Umgangs erwecken sollen, während ökologisch sinnvolle, aber schlecht kommunizier- und somit ökonomisch verwertbare Bereiche hintangestellt werden. Auf diese Weise wird die verstärkte Ausrichtung unternehmerischen Handelns nach Gesichtspunkten ökologischer Effizienz von der großen Mehrzahl der Unternehmen ad absurdum geführt: statt Energieeffizienz und die Minimierung der Verursachung von Umweltschäden als Maßstab heranzuziehen gilt vielerorts die Frage nach bestmöglicher Öffentlichkeits- und Medienwirksamkeit als handlungsleitend (Coulson-Thomas 1992). Letztlich werden sie als bloße Variable in der großen ökonomischen Funktion gesehen, ökologische Entscheidungen auf Basis ökonomischer Werte getroffen: machen etwa Emissionseinsparungen wirtschaftlich Sinn, sind sie aus Sicht orthodoxen Managements positiv zu bewerten, wenn nicht jedoch nicht. Somit verkommen ökologische Überlegungen bloß zu einem weiteren Faktor im Streben nach mehr Umsatz. Diese, von Jermier und Forbes (2003: 166) „*competitive greening*“ genannte Strategie lässt sich somit auf die Unterordnung ökologischer Gesichtspunkte unter ökonomische reduzieren und ist somit dezidiert als nicht ökologisch einzuordnen.

Eine logische Folgeerscheinung der geringen Wertschätzung ökologischer Herausforderungen durch orthodoxe Management-Theorie und Praxis ist die mangelnde Radikalität beziehungsweise Konsequenz, mit der diesen begegnet wird. „*All our leaders now call themselves environmentalists. But their brand of environmentalism poses very few challenges to the present system*“ (Ivan Illich, zit. in Jermier/Forbes 2003: 157). Pulver (2007: 48) pflichtet bei, dass das Hauptinteresse orthodoxen Managements darin bestehe, die Möglichkeit einer „*coexistence of industrial capitalism and environmental protection*“ zu preisen. Es bestehe schließlich „*a need for a balance [...] between evolving human and natural systems of existence*“ (Egri/Pinfield 1996: 447), was verdeutlicht, wie sehr die Verwobenheit dieser beiden aus der ökonomischen Logik hinausrationalisiert worden ist.

Der orthodoxen Management-Praxis ist also der Vorwurf zu machen, ökologischen Herausforderungen weder authentisch noch substantiell genug zu begegnen, um zu einer nachhaltigen Transformation beitragen zu können (Dobson 1990). Ein potentiell folgenschweres Problem, das Theoretiker_innen, die den CMS zugerechnet werden können, in dieser Entwicklung sehen liegt in der Gefahr, dass die oft in Verharmlosung ausartende Unbekümmertheit und die Reduktion umweltbezogenen Wandels auf inkrementelle Effizienzsteigerungen radikalere, transformative ökologische Ansätze untergräbt (Welford 1997).

Die kritische Auseinandersetzung der Critical Management Studies mit dem Umgang orthodoxer Unternehmen mit ökologischen Fragen liefert kaum relevante Ansätze für ein Unternehmen, das einen solchen Zugang zu Umwelt und Natur aufweist wie *Premium*. So ist der Vorwurf der Unterordnung ökologischer unter ökonomische Wirkungen und Ziele in Bezug auf *Premium* nicht angebracht. Zwar lässt sich argumentieren, dass das Betriebssystem – von dem ökologische Maßnahmen ein wichtiger Aspekt sind – wesentlicher Teil des Produktes ist, das *Premium* anbietet (Mously 2009: 25), und somit auch zur wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit des Unternehmens beiträgt. Die auf diesem basierende Sonderstellung in struktureller aber auch in ökologischer Hinsicht ist Teil des Wettbewerbsvorteils, der sich aus der kritischen Haltung vieler Konsument_innen gegenüber ökologischen Verfehlungen kapitalistisch geführter Wirtschaftsunternehmen ergibt (Porter/van der Linde 1995). Jedoch erwirtschaftet *Premium*, erstens, mit voller Absicht keinen Gewinn, zweitens basiert das Unternehmensmodell von *Premium* zu einem wesentlichen Teil auf ethischen, a priori definierten, Überzeugungen, weshalb nicht behauptet werden kann, ökologische Gesichtspunkte seien ökonomischen gegenüber untergeordnet. Zudem wird auf aggressive Öffentlichkeitsarbeit verzichtet und somit auch auf die Bewerbung ökologischer Errungenschaften und Leistungen. Auch hierdurch kann der Vorwurf der Vorspielung 'grüner' Tatsachen mit dem alleinigen Ziel öffentlichen Reputationsgewinns nicht gemacht werden.

Jedoch spricht ein Unternehmen mit öko-sozialem Anspruch Kund_innengruppen an, deren ökologische Ansprüche über jenen der Durchschnittsbevölkerung liegen. Somit steht das Unternehmen trotz intensiver Auseinandersetzung mit Fragen ökologischer Effizienzsteigerung sowie ökologischer Verantwortung auch gegenüber seinen Kund_innen in der Pflicht, sich in ökologischen Belangen weiter zu verbessern. Insofern liefern diese Unternehmen einen Mikrokosmos ökologischer Entwicklung von Unternehmen, der Veränderungen unternehmerischer Struktur und Praxis vorlebt, die noch nicht in der Mitte der Gesellschaft und der Wirtschaft angekommen sind, jedoch ökologisch notwendig erscheinen. Will sich zukünftige kritische Management-Theorie mit dem

bisher vernachlässigten Thema der Nachhaltigkeit unternehmerischer Praxis befassen, so liefern Unternehmen wie *Premium* ideale Anschauungsbeispiele und 'best practices'.

Ein interessanter Aspekt, der bei der Durchsicht einschlägiger CMS-Literatur ins Auge sticht, ist deren Fokus auf 'greening' als Veränderungsprozess. Keiner der gefundenen Texte ging von einer Situation aus, in der ein Unternehmen in der a priori-Absicht gegründet wird, ökologisch nachhaltig zu wirtschaften und ökologischen Gesichtspunkten zumindest gleichrangige Bedeutung wie ökonomischen zukommen zu lassen. Eine solche Situation steht unter gänzlich anderen Vorzeichen und sieht sich mit gänzlich anderen Dynamiken konfrontiert. Hierin liegt ein Ansatzpunkt zukünftiger, an der Auseinandersetzung mit alternativen, kritischen Unternehmen orientierter Forschung.

5.3.2 ökologische Verantwortung

Aufgrund der offensichtlichen Unfähigkeit kapitalistisch geführter Unternehmen, ökologisch selbstverantwortlich zu wirtschaften, wird innerhalb der CMS auch die Regulierung des ökologischen Wirkungsbereichs von Unternehmen heftig diskutiert (z.B. Jermier/Forbes 2003). Dieser Schritt fußt auf dem Zweifel daran, ob freiwillige Veränderungsprozesse seitens der Wirtschaft jemals gravierend genug sein können, da die einfache Beigabe einer ökologischen Dimension zu einem wirtschaftlichen Rezept, das ansonsten weitestgehend unverändert bleibt, bei weitem nicht tiefgreifend genug ist (Newton/Harte 1997).

Jedoch weist Fineman (2000: 71) darauf hin, dass auch im Bereich der Regulation ähnliche Dynamiken zum Vorschein kommen können wie in jenem des Management: Regulative werden in ihrer öffentlichen Darstellung geschönt, da das Bild, das der Öffentlichkeit – durchaus unter Mitwirkung politischen Lobbyings – suggeriert werden soll, im Vordergrund des Interesses steht. Sie bleiben letztlich weit weniger wirkmächtig und weitreichend als kommuniziert wird. Auch der Einwurf, dass die Interessen der Regulator_innen des Öfteren näher an denen der Wirtschaft liegen, denn an jenen der Gegner_innen, scheint angebracht.

Der Umgang mit der Möglichkeit von Regulierungen fällt auf Unternehmensseite sehr unterschiedlich aus. Manche sehen darin eine Chance, einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen oder zu stärken, da sie ohnehin schon über die Mindeststandards hinaus ökologisch arbeiten oder sich leichter den neuen Gegebenheiten anpassen können (Porter/van der Linde 1995). Am anderen Ende des Spektrums versuchen Manager_innen, der drohenden Gefahr auszuweichen.

Der Extremfall dieser Dynamik ist die bewusste Dehnung bis Verfälschung empirisch beobachtbarer Fakten der ökologischen Destruktion, die aus rein wirtschaftlichen Überlegungen heraus motiviert ist. Hierzu gehören insbesondere die Praktiken von Multinationals, mithilfe gezielter Lobbyings und finanzieller Unterstützung breitenwirksame Medien sowie einschlägige wissenschaftliche Forschung entlang eigener Interessen zu beeinflussen. So besteht in Fachkreisen kein Zweifel am anthropogenen Einfluss auf das Klima. Dieser wissenschaftliche Konsens gelangt jedoch nicht in die Öffentlichkeit (Oreskes 2004). Eine an der University of California (Boykoff/Boykoff 2004) durchgeführte Metastudie US-amerikanischer Medienberichte zwischen 1988 und 2002 ergab, dass 35% den menschlichen Einfluss betonten, aber auch Gegenargumente brachten, je 6% nur die eine bzw. nur die andere Sichtweise darstellten und rund 53% die Argumente und Hypothesen beider Seiten gleichwertig gewichteten und darstellten. Ein wesentlicher Anteil an dieser verfälschten weil ausgewogenen Darstellung eines wissenschaftlich weitestgehend unumstrittenen Sachverhalts ist Lobbying und Desinformationskampagnen durch Multinationals zuzuschreiben, etwa der (2002 aufgelösten) 'Global Climate Coalition', der etwa Exxon, Shell, BP oder Ford angehörten. Ihre Bemühungen suggerieren in der Öffentlichkeit Ungewissheit hinsichtlich des Einflusses menschlichen Handelns auf Umwelt und Klima.

Jermier/Forbes (2003: 165) verweisen in diesem Zusammenhang auf Marcuses *Der eindimensionale Mensch* (1998). Der Rückgriff meist multinationaler Wirtschaftsunternehmen auf die Instrumentalisierung technischer bzw. wissenschaftlicher Fachleute zur Beeinflussung der öffentlichen Meinung kann mit Marcuse so gelesen werden, dass die Vormachtstellung 'technologischer Rationalität' in modernen Gesellschaften bewirkt, dass als rational Rezipiertes, in diesem Fall die Ergebnisse von Wissenschaftler_innen, höher bewertet wird als etwa ethische – in diesem Sinne irrationale – Gegenargumente.

All diesen Dimensionen der Unterordnung der Natur liegt Anthropozentrismus zugrunde, der die Bedürfnisse, Interessen und Überlebensnotwendigkeiten aller anderen Spezies vernachlässigt. Dieses Vorgehen wird mit der Annahme menschlicher Überlegenheit gerechtfertigt, die etwa durch heilige Schriften des Christen- und Judentums genährt werden (vgl. Gen 1:26f) aber auch implizit in kontemporäre ökonomische Theorie und Praxis eingeschrieben sind (vgl. Banerjee 2001: 490). Das in den Wirtschaftswissenschaften wie auch in orthodoxen Unternehmen vorherrschende anthropozentrische Paradigma müsse durch ein ökozentrisches ersetzt werden, so fordern etwa Gladwin/Kennelly/Krause (1995), das Grenzen des Wachstums anerkenne und sich nicht auf technische Lösungen in Umweltfragen verlasse.

All diese Forschungsansätze scheinen berechtigt und wichtig. Jedoch bleiben einschlägige Diskurse im Bereich des Negativen und Pessimistischen hängen, ohne Alternativen Raum zu geben. Dabei wäre gerade die Frage ökologischer Verantwortungsübernahme eine, die innerhalb weniger Jahrzehnte produktiv angegangen und gelöst werden muss, um die ökologische Destruktion in einem erträglichen Rahmen zu halten. Aus diesem Gesichtspunkt ist es in diesen Belangen besonders problematisch, nicht über die kritische Betrachtung hinauszugehen.

So finden sich innerhalb der CMS zur Genüge Zweifler_innen an der generellen Verträglichkeit kapitalistisch geführter Unternehmen und ökologischer Nachhaltigkeit oder gar Neutralität. Hoffman (1997: 14) ist überzeugt, „*there is no such thing as a 'green company'*“. Dem schließen sich auch Jermier/Forbes (2003) an und halten eine vollständige Transformation von Unternehmen hin zu einer „*system-wide environmentalist or ecocentric culture*“ (ebd.: 168) für unmöglich. Während ein solcher Zugang verlockend sei, halten sie diesen für eine Vereinfachung von Unternehmenskultur und organisationalem Wandel über Gebühr. Während vollständige ökologische Neutralität nicht für möglich gehalten wird, könne man sich mithilfe von 'holistic greening' dieser zumindest annähern.

Die Anwendung dieser Theorie auf ein Unternehmen wie *Premium* könnte Jermier und Forbes zu Erkenntnisgewinnen verhelfen, da die Idealvorstellungen eines solchen 'holistic greening' bei *Premium* gelebt scheinen. Gleichzeitig verweisen die Autor_innen (ebd.) auf Problematiken der zentralisierten Beeinflussung von Unternehmenskultur, da diese in der von ihnen propagierten Form nur unter Einwirkung auf die Arbeitnehmer_innen möglich sei. Dies umfasse die Vermittlung ökologisch-nachhaltiger Fertigkeiten, Wertvorstellungen, Emotionen und unbewusster Motive. Erst eine solche umfassende kulturelle Prägung ermögliche im Vergleich zu strukturellen, technischen und strategischen Ansätzen eine integrative Transformation von Unternehmen. Ein solch tiefgreifender, 'top-down' initiiertes Eingriff in die Unternehmenskultur, wie sie ihn für nötig empfinden, könne jedoch leicht in Praktiken normativer wie rhetorischer Kontrolle und Überwachung konformen Verhaltens ausarten. Er sei nur unter der Voraussetzung der freiwilligen Bereitschaft und Überzeugung aller Beteiligten möglich und sinnvoll.

Dieser Ansatz ließe sich ebenso auf das *Premium*-Kollektiv anwenden wie der von Gray, Bebbington und Walters (1993: 48f), die die Notwendigkeit hervorheben, ein Klima der Offenheit zu etablieren, „*in which suggestions are encouraged*“ und in dem „*some degree of freedom within individuals' working lives*“ zu schaffen sei. Auf diese Weise könne der behaupteten Problematik Einhalt geboten werden, dass Unternehmenskultur ihre Stärke aus der Gleichschaltung aller Beteiligten beziehe und alternative Überzeugungen, Werte und Ziele nivelliere (Willmott 1993: 520).

Die Festschreibung der und Einflussnahme auf die Unternehmenskultur ist im Fallbeispiel des *Premium*-Kollektivs jedoch nur von innen heraus, nicht von oben herab möglich, da es keine Entscheidungsautoritäten gibt, sondern nur kollektive, konsensuale Prozesse der Entscheidungsfindung. Da jede Entscheidung eines Konsenses bedarf, sind Übervorteilungen und ungefragte Vorschriften ausgeschlossen. Daher existieren auch keine „*cultural engineers*“ (Willmott 1993: 520), deren Position ihnen in orthodoxen Unternehmen Definitionsmacht hinsichtlich einer gemeingültigen Unternehmenskultur einräumt. Erst das Mitdenken der Möglichkeit derartiger konsensueller Entscheidungsstrukturen würde es den CMS erlauben, über die bestehenden Muster hinaus zu denken und eine genuin entstandene, aus authentischen Überzeugungen gereifte Beziehung zu Umwelt und Natur in einschlägige Forschungsprozesse einfließen zu lassen. Da die genannten Autor_innen kaum eine Vorstellung davon zu haben scheinen, wie ihre vagen Forderungen nach Veränderung praktisch umgesetzt werden sollen oder die Möglichkeit der Umsetzung gänzlich anzweifeln, scheint es sinnvoll, sich mit Unternehmen zu befassen, die ökologische Achtsamkeit und Verantwortung sowie die Integration dieser Werte in die Unternehmenskultur erfolgreich vorleben.

Während ein solches Vorgehen die theoretische wie praktische Situation der heterodoxen Seite aufwerten könnte, wäre auch das freilich nur ein kleiner Schritt – ein radikaler kultureller und ideologischer Eingriff ist notwendig. Um die Grundwerte moderner kapitalistisch geführter Unternehmen aufzubrechen, bedürfe es eines Paradigmenwechsels „*from expansion to conservation, from quantity to quality, from domination to partnership*“ (Callenbach et al. 1993: 60), der sich in den gelebten Werten manifestiere. Gray, Bebbington und Walters (1993: 45) pflichten bei, dass ein wesentlicher Wert ökologisch orientierten Kultur- und Ideologiewandels in der damit verbundenen Abkehr vom Ideal der Profitmaximierung zu sehen sei. Dieses wird jedoch ebenso wenig infrage gestellt, wie infinites Wachstum, trotz aller Unvereinbarkeit mit der begrenzten ökologischen Tragfähigkeit und begrenzten materiellen Ressourcenverfügbarkeit eines finiten Planeten. Ebenso wie diese Grundhaltungen modernen Wirtschaftens bleibt auch die Hoffnung auf technologische Lösungen unangetastet. Jermier/Benn/Orsato (2006) wenden Habermas' *Theorie des kommunikativen Handelns* (1971b) auf die hier beobachtete Konzentration umweltbezogener Diskurse auf diese technische Ebene an, deren 'instrumentelle Rationalität' „*circumvents ethical discourse*“ (Jermier/Benn/Orsato 2006: 638).

Statt auf technischer hat nachhaltiger und umfassender ökologischer Wandel somit auf ethischer Ebene anzusetzen. Die Forschung zu Moral im organisationalen Kontext scheint bis heute von Max Weber geprägt, der das Individuum auf moralischer Ebene der Übermacht der Bürokratie/Organi-

sation gegenüber als chancenlos erachtete (Weber 1922). In dieser Tradition ist etwa Fineman (1998) zu sehen, der den Faktor des Pragmatismus in Bezug auf Moral hervorstreicht. Menschen in Organisationen seien von persönlichen Interessen hinsichtlich beruflichen Aufstiegs geleitet und dadurch gedrängt, ihre moralischen Haltungen entlang dem, was sie für die Interessen der Organisation halten, zu gestalten.

Daher merkt Crane (2000: 674) an, dass konsequent nachhaltiges Wirtschaften – also solches, das keine negative Nettowirkung (negative Wirkung zuzüglich positiver) auf die Natur hat – nur unter der Bedingung vollständiger moralischer Transformation innerhalb der Organisation möglich sei. Im Kern geht es hierbei um eine Verschiebung des Handlungszwecks: Schutz und Erhaltung der Umwelt seien als eigenständiger Wert und Zweck anzusehen, statt als Mittel für eigennützige wirtschaftliche Prosperität. *„The emphasis is therefore laid less on formal environmental management systems, and more on the need to nurture new 'ethical' values, emotional connectivity and spiritual reawakening – essentially a radical overhaul of business culture“* (ebd.).

Cranes Studie (ebd.) zu moralischen Hintergründen organisationalen 'Greenings' verdeutlicht hingegen die marginale Rolle, die Moral in diesem Kontext in orthodoxen Unternehmen spielt. Hier sind auch diesbezügliche Entscheidungen in den kapitalistischen Verwertungszusammenhang eingebettet und unterliegen im Wesentlichen rational-ökonomischen Logiken. Studien wie diese verdeutlichen die enorme Schwierigkeit, aus einem dergestalt indoktrinierten Unternehmenskontext heraus von der ökonomischen Rationale abweichende Strategien zu verfolgen und diese mit anderen Logiken zu überlagern. 'Greening' bedeutet hier nicht mehr als Öffentlichkeitsarbeit und das Bedienen antizipierter Kundenwünsche.

Die genannte Literatur legt somit die Notwendigkeit eines grundlegenden Wertewandels in der Privatwirtschaft nahe. Um einen solchen anzustoßen und zu gestalten können, würden Vorbilder, die den angestrebten Werten entsprechend handeln, ausgesprochen dienlich sein. Sie würden die Parallelität von wirtschaftlicher und ökologischer Nachhaltigkeit vorzeigen und so zur Denaturalisierung des Glaubens an deren Unvereinbarkeit beitragen.

Ein weiterer interessanter Aspekt der genannten Studie von Crane (2000) findet sich in der großen Bereitschaft der befragten Manager_innen und Mitarbeiter_innen, ihre persönlichen Überzeugungen klar hinter die diesen entgegenstehenden Unternehmenspolitiken zurückzustecken. Dass auch Angst vor Marginalisierung und Stigmatisierung zu diesem Verhalten beitragen (vgl. ebd.: 681), verdeutlicht, wie wirkmächtig Unternehmenskulturen sind. Auch insofern, so streicht Crane heraus, verdeutliche sich der Usus, Fragen des Umgangs mit der Umwelt und Natur nicht auf moralischer, sondern technisch-wirtschaftlicher Ebene zu behandeln. Symptomatisch hierfür sei der Umstand,

dass sich die interorganisationale Auseinandersetzung bei den von Crane untersuchten Unternehmen nie von der ökonomischen Ebene wegbewegt habe und nur an 'ökologischen' Maßnahmen umgesetzt worden sei, was auch und vor allem ökonomisch Sinn machte (vgl. ebd.: 682).

Premium lebt hingegen vor, was bei Crane (2000) recht utopisch angelegt ist: Eine ethisch motivierte Zerlegung und Neuzusammensetzung des Verständnisses davon, wie Unternehmen mit ökologischen Fragen und Herausforderungen umzugehen haben. Ein solcher Prozess gemeinsamer Ausdifferenzierung moralischer Überzeugungen, die von der Vormachtstellung ökonomischer Aspekte abweichen, hat im Fall von *Premium* bereits in der Gründungsphase stattgefunden. Crane und andere Autor_innen, die der Frage nachgehen, inwiefern kultureller Wandel in ökologischen Belangen überhaupt möglich sei (z.B. Alvesson/Berg 1992, Fombrun 1983) vernachlässigen jedoch diese Möglichkeit und übersehen somit eine entscheidende Dimension.

Ist ein Unternehmen seitens seines grundsätzlichen Selbstverständnisses ausschließlich auf ökonomische Aspekte der Kostenminimierung und Gewinnmaximierung ausgerichtet, so werden nichtökonomische Aspekte – so sie den ökonomischen zuwiderlaufen – von diesen überlagert werden. Perpetuiert sich diese Grundhaltung bei den beteiligten Individuen, ist deren Etablierung kaum rückgängig zu machen. Nur anhand einer eindeutigen Selbstdefinition, die ökologische mit ökonomischen Zielen von Grund auf zumindest gleichsetzt, können relative Unterordnungen von Umweltfragen überwunden werden. Die in der CMS-Literatur behandelte Realität kapitalistisch geführter Unternehmen zeigt, dass es zumindest sehr schwer ist, aus einem solchen Unternehmenskontext heraus gegen die einschlägigen Interessen, die sich in der Unternehmenskultur festgesetzt haben, ökologisch motivierte Handlungen zu setzen.

An dieser Stelle kann Austausch zwischen kritischer Theorie und 'kritischer' Praxis ansetzen. Das Beispiel *Premium* legt die Notwendigkeit nahe, erstens auf Ebene des gesamten Unternehmens, zweitens bereits in einer Frühphase der Unternehmensgründung und drittens unter Voraussetzung offener moralischer Thematisierung und gemeinsamer Definition von Werten und Moral vorzugehen, um ökologische Verantwortung als Denk- und Handlungskategorie zu legitimieren und in weiterer Folge zu verinnerlichen. Soll sich zukünftige Forschung mit Unternehmen dieser Art beschäftigen, so muss sie die grundsätzliche Möglichkeit deren Existenz in Betracht ziehen, Ansätze solcher Art mitdenken und in ihrer Forschungstätigkeit darauf eingehen.

6. *Nachbetrachtung – Erkenntnis und Interesse*

Die im vorliegenden Text vertretene Erweiterung der Critical Management Studies um Auseinandersetzung mit 'kritischem Unternehmer_innentum' wurde an den drei konzeptionellen Eckpfeilern der Praxisorientierung, der 'kritischen Performativität' sowie der Affirmation festgemacht. Deren Kombination stellt die Möglichkeit und Sinnhaftigkeit der Kooperation zwischen CMS und 'kritischem Unternehmer_innentum' in den Raum. An diesen Gesichtspunkten hat sich die Fragestellung orientiert.

Die Beantwortung der Forschungsfrage nach gegenwärtiger und potentieller Sinnhaftigkeit der Anwendung von Critical Management Studies und 'kritischem Unternehmer_innentum' aufeinander erfolgt in Kapitel 6.1 anhand der Bewertung der Forschungshypothesen. Darüber hinaus haben sich im Zuge deren Ausarbeitung zahlreiche Anknüpfungspunkte für zukünftige kritische Management-Forschung erschlossen. Diese sind in Kapitel 6.2 thematisiert und sind als Teil der Beantwortung der Forschungsfrage zu betrachten.

6.1 **Bewertung der Forschungshypothesen**

Forschungshypothese 1: Mangels Theoretisierung 'kritischen Unternehmer_innentums' sind die Critical Management Studies gegenwärtig nicht in der Lage, 'kritischer' Praxis Theorien anzubieten, an denen sich diese orientieren oder anhand derer diese theoretisch untermauert werden könnte.

Diese Hypothese wurde durch die Synthese von kritischer Theorie und 'kritischer' Praxis in Kapitel 5 untersucht. Auf Basis dieser Ausführungen scheint Forschungshypothese 1 bestätigt: Auf 'kritisches Unternehmer_innentum' anwendbare Theorien bilden die Ausnahme. Im Zuge der Analyse konnten sich einige Muster herauskristallisieren, an denen sich die einschlägige Unzulänglichkeit der rezipierten CMS-Theorien verdeutlicht. So wurden einige Ansätze gefunden, die in eine ähnliche Richtung gehen wie jene des *Premium*-Kollektivs, die jedoch in ihrer Radikalität oder Reichweite nicht mit den Ausmaßen ihrer Kritik schritthalten können und somit auch hinsichtlich der konzeptionellen Reife hinter *Premium* zurückbleiben. Beispielsweise enden Alternativen zu Führung meist bei demokratischer Partizipation, zu demokratischer Partizipation von Arbeitnehmer_innen oder Stakeholdern bei Mehrheits- statt konsensualem Entscheid, zu Hierarchie bei deren Verflachung, zu ökologischer Nachhaltigkeit bei 'greening'.

Beschränkt sich das Erkenntnisinteresse auf Kritik an den vorherrschenden Verhältnissen, liegt es nahe, sich aus Gründen der Pragmatik nicht zu weit vom Untersuchungsobjekt zu entfernen. Ein häufiges Muster ist somit das zufriedene Geben mit abgeschwächten und verwässerten Ansätzen, etwa in den Bereichen Stakeholder-Management oder sozialer Verantwortung. Auch die Beschränkung der Auseinandersetzung mit ökologischer Effizienz auf Fragen der Möglichkeit von Veränderungsprozessen lässt in der Absicht ökologischer Nachhaltigkeit gegründete Unternehmen nicht als Option erscheinen und marginalisiert somit die spezifischen Vorzeichen, Dynamiken und Möglichkeiten derartiger Unternehmen sowie deren mögliche Implikationen für den Mainstream.

Die Bereitschaft der CMS, Theorien und Modelle an der 'Realität' und den Logiken des Mainstreams auszurichten, kann als Zugeständnis an dessen Dominanz in praktischer wie theoretischer Hinsicht gelesen werden. Es liegt nahe anzunehmen, dass man von den naturalisierenden Bestrebungen des Mainstreams bereits so weit beeinflusst ist, dass radikale Alternativen nicht mitgedacht oder deren Umsetzungs- und Überlebensfähigkeit angezweifelt werden. Eine solche Dynamik scheint jedoch den Intentionen der CMS abträglich.

Auseinandersetzung mit 'kritischem Unternehmer_innentum' scheint die Möglichkeit zu eröffnen, konzeptionelle Ausgangspunkte von jenen der Orthodoxie weg zu verlagern und so den subversiven Einfluss letzterer zu schwächen. Gleichzeitig würde so erleichtert, den Status quo auch in der eigenen Forschung zu denaturalisieren und stark vom Mainstream abweichende Konzepte mitzudenken. Besonders deutlich wird die Wirkkraft der Naturalisierung durch den Mainstream in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit von Unternehmen. Hier wurden resignierende Kommentare gefunden, die die Vereinbarkeit von Wirtschaftsunternehmen und ökologischer Verträglichkeit oder deren Kapazität für nachhaltige, vollständige ökologische Transformation verneinen. Dies scheint angesichts des wohl sehr engen verbleibenden Zeitfensters für globalen ökologischen Wandel besonders problematisch.

Die Praxis von *Premium* legt zudem Neubewertungen von so grundlegenden und tief verankerten Konzepten wie Gewinnabsicht, Unternehmensführung, Kooperationsbereitschaft oder Stakeholdermanagement nahe. Des Weiteren erfordern die bei *Premium* ausbleibende Trennung von Kapital und Arbeit oder Lohnarbeit ohne Hierarchie und Übervorteilung ein Umdenken, das in den CMS in ihrer gegenwärtigen Form nicht zu finden ist. Auch einzelne theoretische Ansätze bedürfen bei Anwendung auf *Premium* einiger Adaption. So wäre *Premium* entlang der Systematisierung durch Adler (2005) möglicherweise einzig auf Basis von Vertrauen organisiert, was von diesem als Option nicht mitgedacht war und weitere Untersuchungen nahelegt.

Einige Elemente des 'Betriebssystems', die sich deutlich von der Orthodoxie distanzieren haben, etwa Konsensdemokratie oder Alternativkonzepte zu Führung, Hierarchie, Gewinn- und Wachstumsstreben, werden in den CMS überhaupt nicht thematisiert, wodurch auch Potential hinsichtlich Theorie und Zusammenarbeit mit orthodoxer Praxis verloren geht. Würden bisher vernachlässigte Gegenkonzepte zu grundlegenden Elementen orthodoxen Wirtschaftens übernommen oder entwickelt, so ergäben sich in diversen Bereichen der Theoriebildung völlig neue Grundvoraussetzungen, was neue Zugänge und Lösungsansätze erlauben und erfordern würde. Beispielsweise hat das *Premium*-Kollektiv selbst alternative Anreizsysteme entwickelt, die Kooperation und Fairness begünstigen – ein Ansatz, der innerhalb der CMS bisher unthematisiert geblieben ist.

Hingegen wurden nur wenige theoretische Ansätze gefunden, die auf *Premium* anwendbar und/oder relevant scheinen. Diese werden neben weiteren möglichen zukünftigen Forschungsansätzen in Kapitel 6.2 thematisiert.

***Forschungshypothese 2:** Die Synthese von Critical Management Studies und 'kritischem Unternehmer_innentum' hätte das Potential gegenseitig befruchtend zu wirken und somit beizutragen, die Vormachtstellung der theoretischen wie praktischen Orthodoxie zu schwächen und transformative gesellschaftliche Prozesse zu stärken.*

Freilich wurde die Hypothese bloß anhand eines Einzelbeispiels untersucht, woraus nicht notwendigerweise induktive Schlussfolgerungen abgeleitet werden können, die für 'kritisches Unternehmer_innentum' im Allgemeinen Gültigkeit hätten, jedoch konnten Tendenzen aufgezeigt werden, die nahelegen, dass das angenommene Potential besteht. Somit kann auch Forschungshypothese 2 – unter der postulierten Bedingung der Gleichzeitigkeit von Praxisorientierung, 'kritischer Performativität' und Affirmation – bestätigt werden.

Zwar haben die Ausführungen gezeigt, dass die strukturellen wie ideologischen Unterschiede zwischen *Premium* und dem Mainstream, dem bisherigen Untersuchungsobjekt der CMS, zu groß sind, um gegenwärtig breite theoretische Anwendbarkeit zu erlauben. Gleichzeitig verdeutlicht sich jedoch an der konzeptionellen Nähe vieler CMS-Theorien mit Praktiken von *Premium*, dass Idealvorstellungen der ersteren – wo sie existieren, bzw. formuliert sind – nicht weit von den Praktiken des *Premium*-Kollektivs abweichen. Insofern kann das Unternehmen aus Sicht der CMS als eine Art Vorbild für die Richtung angesehen werden, in die sich orthodoxe Unternehmen entwickeln müssten, um der Kritik durch die CMS zu entgehen. Auf diese Weise wäre es ihnen

möglich, Kritik mit erreichbaren Visionen und Zielsetzungen zu paaren, was für Theoretiker_innen wie Praktiker_innen von Vorteil wäre.

In Kapitel 3.3 wurden mehrere Argumente herausgearbeitet, die die Annahme von Forschungshypothese 2 untermauern. So könnte das Streben der CMS nach Denaturalisierung orthodoxer Management-Praxis und -Lehre durch den Beweis der Möglichkeit und Existenz von Alternativen deutlich gestärkt werden. Auch die gegenseitige Legitimation, die dem Mainstream vorgeworfen wird, könnte die Heterodoxie für sich nutzen.

In Anschluss an Foucault kann zudem argumentiert werden, dass mangels Thematisierung alternativer Unternehmensformen diesen kein diskursiver Raum gegeben und die Definitionsmacht hinsichtlich der Art und Weise, wie Unternehmen aufgebaut sind und funktionieren, dem Mainstream überlassen wird. Ein solcher Zugang untermauert auch die Bedeutung von kritischer Performativität für den einschlägigen Forschungsprozess. Der Weg zu praktischer Wirkmacht verläuft demzufolge über die diskursive. Ein wichtiger Schritt wäre in diesem Zusammenhang das Setzen von Maßnahmen zur Stärkung der diskursiven Macht in Bezug auf Fragen nach Struktur und Ausgestaltung von Wirtschaftsunternehmen.

Drittens wird die Auseinandersetzung mit 'kritischem Unternehmer_innentum' hinsichtlich der Verortung und Abgrenzung von 'Management', sowie möglichen Alternativen dazu, als unerlässlich angesehen. Erst von Vorurteilen gelöste, also kritisch performative und affirmative, Begegnung mit dem Forschungsobjekt ermöglicht, im Sinne der CMS 'gute' Formen von Organisation ausfindig zu machen und mit 'schlechten' zu kontrastieren und so die Grenzen von Management – und somit auch der CMS – deutlicher zu zeichnen. Die CMS könnten von der Erfahrung der praktischen Auseinander- mit und Umsetzung von alternativen Zugängen, Praktiken und Strukturen profitieren – in theoretischer wie in anwendungsorientierter, beratender Hinsicht.

6.2 Ausblick und mögliche Forschungsansätze

Zusammenfassend ist Premium im Kern von orthodoxen Unternehmen in zweierlei Hinsicht distinguierbar: Erstens wurde, als Konsequenz aus dem Bedürfnis, wirtschaftliche Praxis auf Basis eigener ethischer Haltungen zu gestalten, Ethik als Entscheidungsbasis positioniert. Zweitens wurden über Strukturen Anreizsysteme geschaffen, die Kooperation statt Konkurrenz begünstigen, Fairness statt Übervorteilung, Rücksichtnahme statt Egoismus. Beide Aspekte sind innerhalb der CMS unterthematziert und würden – insbesondere im gegenseitigen Austausch mit der vorgelebten Praxis 'kritischen Unternehmer_innentums' – neue produktive Ansätze ermöglichen.

Dementsprechend haben die Ausführungen in Kapitel 5 gezeigt, dass das 'Betriebssystem' von *Premium* so gut wie allen Kritikpunkten der Critical Management Studies, die in Bezug auf orthodoxe Wirtschaftsformen volle Berechtigung haben, die Argumentationsgrundlage entzogen hat. Derartige grundlegende Neubewertungen privatwirtschaftlicher Praxis lassen viele Logiken und Kritikpunkte der CMS nicht mehr greifen, was ein Überdenken und Adaptieren theoretischer Ansätze notwendig macht, so man sich mit 'kritischem Unternehmer_innentum' befassen will.

Zuallererst scheint das untersuchenswert, was im vorliegenden Text mangels existenter Forschung als gegeben angenommen wurde oder werden musste. Hierzu zählt, was hier als 'kritisches Unternehmer_innentum' ausgewiesen wurde, jedoch in keiner Weise theoretisch fundiert ist. Auch hinsichtlich dessen möglicher Kooptation, Einverleibung und Kommodifizierung durch den Mainstream gilt es die Grenzen dessen, was als 'kritisches Unternehmer_innentum' gesehen werden kann, klar abzustecken. Die Auseinandersetzung mit *Premium* in Kapitel 5 suggeriert, dass 'kritisches Unternehmer_innentum' entlang einer ethischen sowie einer strukturellen Dimension gefasst werden könnte. Inwiefern diese Annahme valide ist müsste ebenso Thema zukünftiger Forschung sein wie die Untersuchung der Möglichkeit, Voraussetzungen zu schaffen, die Ideologie und Strukturen von *Premium* zu theoretisieren oder gar zu reproduzieren.

Im Zuge der Synthese in Kapitel 5 konnten einige wenige bestehende theoretische Konzepte herausgearbeitet werden, denen das Potential unterstellt werden kann, auf 'kritisches Unternehmer_innentum' anwendbar zu sein. Diesbezüglich sind etwa die 'Polyphonic Organization' (Clegg et al. 2006), die 'Theory of Stakeholder Enabling' (Calton/Kurland 1996), die Theorie der 'Consensual Legitimation' (Heckscher 1994), der 'Collaborative Community' (Adler/Heckscher 2006), der 'phronesis' bei Kopf, Boje und Torres (2010) sowie 'Holistic Greening' (Jermier/Forbes 2003) zu nennen. Der praktischen Anwendung dieser Theorien eröffnen sich in Bezug auf 'kritisches Unternehmer_innentum' neue Möglichkeiten, die orthodoxe Strukturen nicht oder kaum gestatten, weshalb eine Neubewertung und Überarbeitung angebracht scheint.

Beispielsweise zeigt das *Premium*-Kollektiv Wege auf, wie strukturelle Anreize geschaffen werden können, die faires und kooperatives Handeln fördern. Dieser Bereich scheint für die CMS ausgesprochen lohnend – sowohl in Hinsicht auf zukünftige Theoriebildung als auch auf praktische, emanzipative Auseinandersetzung mit orthodoxer Praxis. Alleine die postulierte ideologische Unterfütterung vieler Entscheidungen des *Premium*-Kollektivs wäre bereits Anlass genug für die CMS, pragmatisch-instrumentelle Grundmuster des Verständnisses von Logiken und Rationalen des Wirtschaftens zu überdenken und zu erweitern. Auch in Hinblick auf emanzipatives Streben könnten 'kritische' Unternehmen wie *Premium* Vorbildwirkung haben und den CMS dienlich dabei

sein, für vage Ideale und Utopien Gehaltenes zu untermauern und in den Köpfen der Betroffenen zu erreichbaren Visionen zu transformieren.

Auch die Thematik der Schaffung und Beeinflussung von Identitäten im Arbeitskontext birgt einiges Potential für zukünftige Forschung. Werden wie bei *Premium* strukturelle Verzerrungen durch Machtverständnisse ausgeschaltet, so ergeben sich neue Dynamiken, die bisherige Fragen neu stellen. Wie konsensdemokratische, heterarchische Entscheidungsstrukturen den Prozess der Identitätsbildung beeinflussen, bzw. das Heranreifen organisationaler Identitäten ohne hierarchisch bedingte Definitionsmacht erlauben, wären Beispiele für zukünftige Forschungsbemühungen. Untersuchungen zur Wirkmacht struktureller Begünstigung von Kooperation und Fairness scheinen auch in Bezug auf Vertrauen fruchtbar. Hier könnten Adler/Heckscher (2006) oder auch das dreistufige Vertrauensmodell von Lewicki und Bunker (1994) einen möglichen Anknüpfungspunkt für zukünftige Forschung liefern. Ebenso kann angenommen werden, dass die genannten Voraussetzungen bei *Premium* freie ethische Entfaltung erlauben und das Setzen ethisch motivierter Handlungen ermöglichen. Alle genannten Punkte scheinen geeignet, zukünftige Forschungsansätze hervorzubringen und wären durch diese zu verifizieren.

Des Weiteren wurde eine Adaption der marxistischen Theorie angedacht, deren Ausführungen auf der Analyse der allgemein vorherrschenden Produktionsverhältnisse fußen. Das Beispiel von *Premium* zeigt jedoch, dass an deren statt die jeweils spezifischen Produktionsverhältnisse den Ausgangspunkt der Analyse darzustellen haben, da sich diese in wesentlichen Punkten von den allgemeinen unterscheiden können, was gänzlich neue Voraussetzungen und Dynamiken zur Folge hat.

Zudem können Unternehmen wie *Premium* dahingehend als Vorbild angesehen und wissenschaftlich untersucht werden, dass sie etwa hinsichtlich sozialer und ökologischer Verantwortung nicht nur auf vergleichsweise sehr hohem Niveau stehen, sondern aufgrund ihrer Sonderstellung auch spezielle, diesbezüglich besonders sensible, Kund_innengruppen ansprechen. Diesen können weit überdurchschnittliche Ansprüche in ökologischen wie sozialen Belangen unterstellt werden, was 'kritische' Unternehmen zu steter Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung anregt. Dies macht sie im Unternehmenskontext zu Mikrokosmen ökologischer und sozialer Innovation.

In diesem Zusammenhang wäre Forschung interessant, die sich damit befasst, wieso ethische Verantwortung und Freiwilligkeit – in krassem Kontrast zur orthodoxen Wirtschaftspraxis – in Kontexten 'kritischen Unternehmer_innentums' funktionieren, gar als Selbstverständlichkeiten angesehen werden (Bergmann 2006). Finden sich Interdependenzen auf Ebene der moralischen Grundausstattung der beteiligten Individuen, der selbsterfüllenden Reproduktion der hier vorhe-

rrschenden alternativen Strukturen, des Gruppendrucks? Wie wirken die auf Kooperation und Fairness ausgerichteten Strukturen auf individuelle Entscheidungen?

Erwähnenswert ist auch Adler (2005), dessen Systematisierung von Organisationsformen zufolge argumentierbar ist, dass Premium ausschließlich auf Basis von Vertrauen organisiert sei, was erstens weiterer Untersuchung und zweitens einer Neubewertung nicht nur dieses Modells bedürfte. Zudem müsste nach den Bedingungen der Möglichkeit der Existenz eines solchen Unternehmens im Kontext der diametral entgegengesetzten orthodoxen Wirtschaftspraxis gesucht werden. Diesbezüglich scheinen auch Fragen nach möglicher betriebswirtschaftlicher Bildung 'kritischer' Unternehmer_innen interessant, um die innerhalb der CMS weit verbreitete Annahme, wirtschaftliche Ausbildungsstätten wirkten unausweichlich indoktrinierend, zu erweitern.

Es sei jedoch deutlich darauf verwiesen, dass keineswegs eine vollständige Abkehr von bisher in den CMS üblichen Forschungsansätzen propagiert wird. Auch solche Kritik, die auf affirmative und konstruktive Bestrebungen verzichtet, ist in der Lage, in ihrer Wirkung konstruktiv zu sein. So hielt etwa Foucault (2003a: 222) fest: *„Ich glaube, in Wirklichkeit kann Veränderung nur in der freien und dennoch ständig bewegten Luft einer permanenten Kritik erfolgen“*. Die etwa von Mingers (1992) vertretene Ansicht, Wert und Erfolg einer Theorie seien alleine auf Basis ihres praktischen Nutzens zu messen, wird nicht unterstützt. Vielmehr wird die Meinung vertreten, eine Parallelität von Theorie und Praxis, Kritik und kritischer Performativität, Ablehnung und Affirmation wäre der fruchtbarste Boden für zukünftige kritische Management-Forschung. Insofern kann Foucault beige-pflichtet werden, der schrieb: *„I'd like a criticism of scintillating leaps of the imagination. [...] It would bear the lightning of possible storms“* (Foucault 1997: 323). Es wird daher vorgeschlagen, zukünftige Forschung im Spannungsfeld dieser scheinbaren Gegensätze zu positionieren.

Freilich könnte argumentiert werden, dass die CMS sich auf Kritik beschränken und es anderen überlassen sollte, sich mit Alternativen auseinanderzusetzen. Dadurch würde jedoch der Vorteil, schon mit der Kritik Alternativen mitdenken zu können, verloren gehen. Vielmehr scheint es angebracht, mit anderen heterodoxen Lehren zusammenzuarbeiten und einen zumindest teilweise multidisziplinären Zugang zu wählen. Die Thematik und ihre Problematiken sind nicht eindimensional, die CMS können nur einschlägige, nämlich kritische, Erfahrungswerte vorweisen und es existieren andere Forschungsgebiete, die Potential haben könnten, sinnvolle Beiträge zu leisten – etwa Ansätze aus den Bereichen solidarischer Ökonomie, des Genossenschaftswesens oder Social Entrepreneurship (hier insbesondere Latham/Jone/Betta (2009), die mit 'Critical Social Entrepreneurship' ein ähnliches Konzept vorschlagen wie 'kritisches Unternehmer_innentum').

Literaturverzeichnis

- Adler, Paul (2002): Critical in the Name of Whom and What? In: *Organization* 9(3), 387-395.
- Adler, Paul (2005): Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. In: Grey, Christopher; Willmott, Hugh (Hg.): *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford: Oxford University Press. 171-208.
- Adler, Paul (2008): CMS: Resist the Three Complacencies! In: *Organization* 15(6), 925-926.
- Adler, Paul; Borys, Bryan (1996): Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. In: *Administrative Science Quarterly* 41(1), 61-89.
- Adler, Paul; Forbes, Linda; Willmott, Hugh (2007): Critical Management Studies. In: *Academy of Management Annals* 1, 119-179.
- Adler, Paul; Heckscher, Charles (2006): Towards Collaborative Community. In: dies. (Hg.): *The Firm as Collaborative Community: Reconstructing trust in the knowledge economy*. Oxford: Oxford University Press. 1-106.
- Adorno, Theodor; Dahrendorf, Ralf; Pilot, Harald; Albert, Hans; Habermas, Jürgen; Popper, Karl (1989): *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie* (13. Auflage). München: Luchterhand.
- Alvesson, Mats (2008): The Future of Critical Management Studies. In: Barry, Daved; Hansen, Hans (Hg.): *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*. Los Angeles: SAGE, 13-26.
- Alvesson, Mats; Berg, Per Olof (1992): *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*. Berlin: du Gruyter.
- Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (2009): Introduction. In: dies. (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press. 1-27.
- Alvesson, Mats; Deetz, Stanley (1996): Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. In: Clegg, Stewart; Hardy, Cynthia; Nord, Walter (Hg.): *Handbook of Organization Studies*. London: Sage. 191-217.
- Alvesson, Mats; Kärreman, Dan (2011): Decolonializing Discourse: Critical Reflections on Organizational Discourse Analysis. In: *Human Relations* 64(9), 1121-1146.
- Alvesson, Mats; Spicer, Andre (2012): Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity. In: *Human Relations* 65(3), 367-390.

- Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan (2003): Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. In: *Human Relations* 56(12), 1435-1459.
- Alvesson, Mats; Willmott, Hugh (Hg.) (1992a): *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Alvesson, Mats; Willmott, Hugh (1992b): On the Idea of Emancipation in Management and Organizational Studies. In: *Academy of Management Review* 17(3), 432-454.
- Alvesson, Mats; Willmott, Hugh (Hg.) (1996): *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London: Sage.
- Alvesson, Mats; Willmott, Hugh (2002): Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. In: *Journal of Management Studies* 39(5), 619-644.
- Alvesson, Mats; Willmott, Hugh (2003): Introduction. In: dies. (Hg.): *Studying Management Critically*. London: Sage. 1-22.
- Armstrong, Peter (2010): The Classless Appeal of Critical Management Studies. Quelle: <http://www.cardiff.ac.uk/cglr/events-activities/2010/armstrong.pdf> [letzter Zugriff: 23.10.2013].
- Ashcraft, Karen (2001): Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form. In: *Academy of Management Journal* 44, 1301-1322.
- Atkin, Ian; Hassard, John (1996): Liberation from Within? Organizational Implications of Irigaray's Concept of Residue. In: Boje, David; Gephart, Robert; Thatch, Tojo Joseph (Hg.): *Postmodern Management and Organization Theory*. Thousand Oaks: Sage. 125-139.
- Bakan, Joel (2004): *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*. Toronto: Viking Canada.
- Baker, Dean; Epstein, Gerald; Pollin, Robert (1998): *Globalization and Progressive Economic Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Banerjee, Subhabrata (2001): Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: Interpretations from Industry and Strategic Implications for Organizations. In: *Journal of Management Studies* 38(4), 489-513.
- Banerjee, Subhabrata (2008): Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. In: *Critical Sociology* 34(1), 51-79.
- Banerjee, Subhabrata; Carter, Cris; Clegg, Stewart (2009): Managing Globalization. In: Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press. 186-212.

- Banerjee, Subhabrata; Chio, Vanessa; Mir, Raza (2009): The Imperial Formations of Globalization. In: dies. (Hg.): Organizations, Markets and Imperial Formations: Towards an Anthropology of Globalization. Cheltenham: Edward Elgar. 3-14.
- Banerjee, Subhabrata; Linstead, Stephen (2001): Globalization, Multiculturalism and Other Fictions: Colonialism for the New Millennium? In: Organization 8(4), 683-722.
- Barker, James (1993): Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams. In: Administrative Science Quarterly 38, 408-437.
- Bergmann, Jens (2006): Die utopische Brause. In: BrandEins 11/06, 106-110. Quelle: www.brandeins.de/archiv/2006/vorurteile/die-utopische-brause.html [letzter Zugriff: 26.10.2013].
- Beverungen, Dirk Armin (2009): Whither Marx in the Business School? (Dissertation an der University of Leicester).
- Bielskis, Andrius (2009): Power, History and Genealogy: Friedrich Nietzsche and Michel Foucault. In: Problemos 75, 73-84.
- Böhm, Steffen; Spoelstra, Sverre (2004): No Critique. In: Ephemera 4(2), 94-100.
- Boykoff, Maxwell; Boykoff, Jules (2004): Balance as Bias: Global Warming and the US Prestige Press. In: Global Environmental Change 14, 125-136.
- Braverman, Harry (1998): Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York: Monthly Review Press.
- Brewer, Anthony (1980): Marxist Theories of Imperialism. London: Routledge.
- Bridgman, Todd; Stephens, Murdoch (2008): Institutionalizing Critique: A Problem of Critical Management Studies. In: Ephemera 8(3), 258-270.
- Brief, Arthur (2000): Still Servants of Power. In: Journal of Management Inquiry 9(4), 342-351.
- Burrell, Gibson (1994): Modernism, Post Modernism, and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas. In: Organizational Studies 15(1), 1-19.
- Burrell, Gibson (2001): Critical Dialogues on Organization. In: Ephemera 1(1): 11-29.
- Butler, Judith (1993): Bodies that Matter: On the Discursive Limits of 'Sex'. New York: Routledge.
- Calás, Marta (1993): Deconstructing Charismatic Leadership: Re-reading Weber from the Darker Side. In: Leadership Quarterly 4, 305-328.

- Calás, Marta; Smircich, Linda (2006): From the Woman's Point of View Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies. In: Clegg, Stewart; Hardy, Cynthia; Lawrence, Thomas; Nord, Walter (Hg.): *The Sage Handbook of Organization Studies* (2. Auflage). London: Sage. 284-346.
- Callenbach, Ernest; Capra, Fritjof; Goldman, Lenore; Lutz, Rüdiger; Marburg, Sandra (1993): *EcoManagement: The Elmwood Guide to Ecological Auditing and Sustainable Business*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Calton, Jerry; Kurland, Nancy (1996): A Theory of Stakeholder Enabling. Giving Voice to an Emerging Postmodern Praxis of Organizational Discourse. In: Boje, David; Gephart, Robert Jr.; Thatchenkery, Tojo (Hg.): *Postmodern Management and Organization Theory*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage. 154-177.
- Casey, Catherine (1995): *Work, Self and Society*. London: Routledge.
- Child, John (2009): Challenging Hierarchy. In: Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 501-514.
- Child, John; Rodrigues, Suzana (2003): Corporate Governance and New Organizational Forms. In: *Journal of Management and Governance* 7, 337-360.
- Clegg, Stewart (1989): *Frameworks of power*. London: Sage.
- Clegg, Stewart (1990): *Modern Organizations: Organization Studies in the Post-Modern World*. London: Sage.
- Clegg, Stewart; Courpasson, David; Phillips, Nelson (2006): *Power and Organizations*. London: Sage.
- Clegg, Stewart; Kornberger, Martin; Carter, Chris; Rhodes, Carl (2006): For Management? In: *Management Learning* 37(7), 7-27.
- Clegg, Stewart; Kornberger, Martin; Rhodes, Carl (2007): Business Ethics as Practice. In: *British Journal of Management* 18, 107-122.
- Collins, Denis (1995): A socio-political theory of workplace democracy: Class conflict, constituent reactions, and organizational outcomes at a gain sharing facility. In: *Organization Science* 6(6), 628-644.

- Collinson, David (2003): Identities and Insecurities: Selves at Work. In: *Organization* 10(3), 527-547.
- Connolly, John; Prothero, Andrea (2003): Sustainable Consumption: Consumption, Consumers and the Commodity Discourse. In: *Consumption, Markets and Culture* 6(4), 275-291.
- Cooke, Bill; Kothari, Uma (2001): The Case for Participation as Tyranny. In: *Participation: The New Tyranny?* London: Zed Books. 1-15.
- Coulson-Thomas, Colin (1992): Strategic Vision or Strategic Con: Rhetoric or Reality? In: *Long Range Planning* 25, 81-89.
- Cox, Julie; LeTrent-Jones, Tony; Voronov, Maxim; Weir, David (Hg.) (2009): *Critical Management Studies at Work. Negotiating Tensions between Theory and Practice*. Northampton: Edward Elgar.
- Crane, Andrew (2000): Corporate Greening as Amoralization. In: *Organization Studies* 21(4), 673-696.
- Crevani, Lucia; Lindgren, Monica; Packendorff, Johann (2010): Leadership, not Leaders: On the Study of Leadership as Practices and Interactions. In: *Scandinavian Journal of Management* 26, 77-86.
- Dobson, Andrew (1990): *Green Political Thought*. London: Unwin Hyman.
- Donaldson, Thomas; Dunfee, Thomas (1994): Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. In: *Academy of Management Review* 19(2), 252-284.
- Dörner, Stephan (2013): Erfolg mit dem Anti-Rabatt. Quelle: <http://www.wsj.de/article/SB10001424127887324662404578332230968156620.html?mg=reno64-wsjde> [letzter Zugriff: 18.11.2013].
- Duberley, Joanne; Johnson, Phil (2009): Critical Management Methodology. In: Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 345-369.
- Eccles, Robert (1991): The Performance Measurement Manifesto: In: *Harvard Business Review* 69(1), 131-137.
- Egri, Carolyn; Pinfield, Lawrence (1996): Organizations and the Biosphere: Ecologies and Environments. In: Clegg, Stewart; Hardy, Cynthia; Nord, Walter (Hg.): *Handbook of Organization Studies*. London: Sage. 459-483.

- Evan, William; Freeman, R. Edward (1988): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: Beauchamp, Tom; Bowie, Norman (Hg.): Ethical Theory and Business (3. Auflage). Englewood Cliffs: Prentice Hall. 97-106.
- Ewen, Stuart (1988): All Consuming Images: The Politics of Style in Contemporary Culture. New York: Basic.
- Ezzamel, Mahmoud; Willmott, Hugh (1998): Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control. In: Administrative Science Quarterly 43(2), 358-396.
- Ezzamel, Mahmoud; Willmott, Hugh; Worthington, Frank (2008): Manufacturing Shareholder Value: The Role of Accounting in Organizational Transformation. In: Accounting, Organizations, and Society 33(2-3), 107-140.
- Felstead, Alan; Jewson, Nick (Hg.) (1999): Global Trends in Flexible Labour. London: Macmillan.
- Fenwick, Tara (2005): Ethical Dilemmas of Critical Management Education – Within and Beyond Classroom. In: Management Learning 36(1), 31-48.
- Fineman, Stephen (1998): The Natural Environment, Organization and Ethics. In: Parker, Martin (Hg.): Ethics and Organizations. London: Sage. 238-252.
- Fineman, Stephen (2000): Enforcing the Environment: Regulatory Realities. In: Business Strategy and the Environment 9, 62-72.
- Firat, Fuat; Venkatesh, Alladi (1996). Postmodern Perspectives on Consumption. In: Belk, Russell; Dholakia, Nikhilesh; Venkatesh, Alladi (Hg.): Consumption and Marketing: Macro Dimensions. Cincinnati: South-Western College. 234-265.
- Fleming, Peter; Mandarini, Matteo (2009): Towards a Workers' Society? New Perspectives on Work and Emancipation. In: Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): The Oxford Handbook of Critical Management Studies. Oxford: Oxford University Press, 328-344.
- Fombrun, Charles (1983): Corporate Culture, Environment and Strategy. In: Human Resources Management 22, 139-152.
- Forester, John (1993): Critical Theory, Public Policy, and Planning Practice. Albany: State University of New York Press.
- Foucault, Michel (1972): The Order of Discourse. New York: Pantheon Books.
- Foucault, Michel (1981): Archäologie des Wissens. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

- Foucault, Michel (1982): Subject and Power. In: Dreyfus, Hubert; Rabinow, Paul (Hg.): Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics. Chicago: University of Chicago Press. 208-228.
- Foucault, Michel (1983): Der Wille zum Wissen (= Band 1, Sexualität und Wahrheit). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1984): On the Genealogy of Ethics. In: Rabinow, Paul (Hg.): The Foucault Reader. Harmondsworth: Penguin, 340-372.
- Foucault, Michel (1992) [1975]: Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses (10. Auflage). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1996): Wie wird Macht ausgeübt? In: Foucault, Michel; Seitter, Walter (Hg.): Das Spektrum der Genealogie. Bodenheim: Philo Verlagsgesellschaft. 29-47.
- Foucault, Michel (1997): Ethics, Subjectivity and Truth. Essential Works of Foucault 1954-1984. New York: The New Press.
- Foucault, Michel (2003a): Ist es also wichtig, zu denken? In: Defert, Daniel; Ewald, Francois (Hg.): Dits et Ecrits. (= Band 4, Schriften). Frankfurt/Main: Suhrkamp. 219-224.
- Foucault, Michel (2003b): Society Must Be Defended: Lectures at the Collège de France, 1975-76. New York: Picador.
- Foucault, Michel; Gordon, Colin (1980): Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977. New York: Pantheon Books.
- Fournier, Valerie; Grey, Chris (2000): At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. In: Human Relations 53(1), 7-32.
- Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward; Evan, William (1990): Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. In: Journal of Behavioral Economics 19(4), 337-359.
- Freeman, R. Edward; Reed, David (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. In: California Management Review 25(3), 88-106.
- Froud, Julie; Johal, Sukh; Leaver, Adam; Williams, Karel (2006): Financialization and Strategy: Narrative and Numbers. London: Routledge.
- Ghoshal, Sumantra (2005): Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. In: Academy of Management Learning and Education 4(1), 75-91.

- Gladwin, Thomas; Kennelly, James; Krause, Tara-Shelomith (1995): Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. In: *Academy of Management Review* 20(4), 874-907.
- Goodpaster, Kenneth (1991): Business Ethics and Stakeholder Analysis. In: *Business Ethics Quarterly* 1(1), 53-73.
- Gray, Rob; Bebbington, Jan; Walters, Diane (1993): *Accounting for the Environment*. London: Paul Chapman.
- Grice, Shayne; Humphries, Maria (1997): Critical Management Studies in Postmodernity: Oxymorons in Outer Space? In: *Journal of Organizational Change Management* 10(5), 412-425.
- Gronn, Peter (2002): Distributed Leadership as a Unit of Analysis. In: *Leadership Quarterly* 13(4), 423-451.
- Habermas, Jürgen (1968): *Erkenntnis und Interesse*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1971a): *Theorie und Praxis. Sozialphilosophische Studien*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1971b): *Theorie des kommunikativen Handelns*. (in zwei Bänden: Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Hales, Colin (2000): Management and Empowerment Programmes. In: *Work, Employment, & Society* 14, 501-519.
- Harding, Nancy; Lee, Hugh; Ford, Jackie; Learmonth, Mark (2011): Leadership and Charisma: A Desire that Cannot Speak its Name? In: *Human Relations* 64(7), 927-949.
- Hartz, Roland (2011): Die 'Critical Management Studies' – eine Zwischenbilanz in kritischer Absicht. In: Bruch, Michael; Schaffar, Wolfram; Scheiffele, Peter (Hg.): *Organisation und Kritik*. Münster: Westfälisches Dampfboot, 211-246.
- Hassard, John; Hogan, John; Rowlinson, Michael (2001): From Labor Process Theory to Critical Management Studies. In: *Administrative Theory & Praxis* 23(3), 339-362.
- Hassard, John; Parker, Martin (Hg.) (1993): *Postmodernism and Organizations*. London: Sage.
- Haunschild, Axel; Nienhueser, Werner; Weiskopf, Richard (2009): Power in Organizations – Power of Organizations. In: *Management Review* 20(4), 320-325.

- Hawken, Paul (1993): *The Ecology of Commerce*. New York: HarperBusiness.
- Hazen, Mary Ann (1993): Towards Polyphonic Organization. In: *Journal of Organizational Change Management* 6(5), 15-26.
- Heckscher, Charles (1994): Defining the Post-bureaucratic Type. In: Heckscher, Charles; Donnellon, Anne (Hg.): *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. Thousand Oaks: Sage. 14-62.
- Heckscher, Charles; Donnellon, Anne (Hg.) (1994): *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. Thousand Oaks: Sage.
- Herman, Edward (1998): Comments on David C. Korten's 'Do Corporations Rule the World and Does it Matter?'. In: *Organization & Environment* 11, 399-401.
- Hodson, Randy (2001): *Dignity at Work*. New York: Cambridge University Press.
- Hoffman, Andrew (1997): *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*. San Francisco: New Lexington Press.
- Horkheimer, Max; Adorno, Theodor (1947): *Dialektik der Aufklärung*. Amsterdam: Querido.
- Huault, Isabelle; Perret, Veronique; Spicer, Andre (2012): Beyond Macro- and Micro-Emancipation: Rethinking Emancipation in Organisation Studies. Quelle: http://hal.inria.fr/docs/00/67/18/66/PDF/HuaultPerretSpicer_Sept_2010.pdf [letzter Zugriff: 11.01.2014].
- Hyman, Richard (1987): Strategy or Structure? Capital, Labour, and Control. In: *Work, Employment, and Society*, 1(1), 25-55.
- Jacques, Roy (1999): Developing a Tactical Approach to Engaging with Strategic HRM. In: *Organization* 6(2), 199-222.
- Jaros, Stephen (2000): Labor Process Theory. In: *International Studies of Management & Organization* 30(4), 25-39.
- Jermier, John (1998): Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control. In: *Administrative Science Quarterly* 43(2), 235-256.
- Jermier, John; Benn, Suzanne; Orsato, Renato (2006): The New Corporate Environmentalism and Green Politics. In: Clegg, Stewart; Hardy, Cynthia; Nord, Walter (Hg.): *Handbook of Organization Studies* (2. Auflage). London: Sage. 619-650.
- Jermier, John; Forbes, Linda (2003): Greening Organizations: Critical Issues. In: Alvesson, Mats; Willmoot, Hugh (Hg.): *Studying Management Critically*. London: Sage. 157-176.

- Jermier, John; Nord, Walter; Knights, David (Hg.) (1994): *Resistance and Power in the Workplace*. London: Routledge.
- Jhally, Sut; Kline, Stephen; Leiss, William (1985): *Magic in the Marketplace: An Empirical Test for Commodity Fetishism*. In: *Canadian Journal of Political and Social Theory* 9(3), 1-22.
- Jones, Campbell (2009): *Poststructuralism in Critical Management Studies*. In: Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 77-98.
- Jones, Campbell; Parker, Martin; ten Bos, Rene (2005): *For Business Ethics: A Critical Approach*. Abingdon: Routledge.
- Keenoy, Tom (2009): *Human Resource Management*. In: Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 454-472.
- Kegan, Robert (1982): *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kilbourne, William; McDonagh, Pierre; Prothero, Andrea (1997): *Sustainable Consumption and the Quality of Life: A Macromarketing Challenge to the Dominant Social Paradigm*. In: *Journal of Macromarketing* 17(1), 4-24.
- Kline, Stephen; Leiss, William (1978): *Advertising, Needs and 'Commodity Fetishism'*. In: *Canadian Journal of Political and Social Theory* 2(1), 167-130.
- Knights, David (2009): *Power at Work in Organizations*. In: Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 144-165.
- Kohr, Leopold (1986): *The Breakdown of Nations*. London: Routledge Kegan & Paul.
- Kopf, Dennis; Boje, David; Torres, Ivonne (2010): *The Good, the Bad and the Ugly: Dialogical Ethics and Market Information*. In: *Journal of Business Ethics* 94(2), 285-297.
- Korten, David (1998): *Do Corporations Rule the World? And Does it Matter?* In: *Organization & Environment* 11, 389-398.
- Latham, James; Jones, Robert; Betta, Michela (2009): *Critical Social Entrepreneurship – an Alternative Discourse Analysis*. In: Cox, Julie; LeTrent-Jones, Tony; Voronov, Maxim; Weir, David (Hg.): *Critical Management Studies at Work*. Cheltenham: Edward Elgar. 285-298.

- Lazarsfeld, Paul (1941): Remarks on Administrative and Critical Communications Research. In: *Studies in Philosophy and Social Science* 9, 2-16.
- Lazonick, William; O'Sullivan, Mary (2000): Maximising Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance. In: *Economy and Society* 29(1), 13-35.
- Lewicki, Roy; Bunker, Barbara (1994): Developing and Maintaining Trust in Work Relationships (Working Paper Series 94-49). Akron: Ohio State University Press.
- Littler, Craig (1982): *The Development of the Labour Processes in Capitalist Societies*. London: Heinemann.
- Lyotard, Jean-François (1984): *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Marcuse, Herbert (1998) [1964]: *Der eindimensionale Mensch. Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Margolis, Joshua; Walsh, James (2003). *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*. In: *Administrative Science Quarterly* 48(2), 265-305.
- Martin, Roger (2002): The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility. In: *Harvard Business Review* 80(3): 69-75.
- Marx, Karl (1962): *Das Kapital*. In: Marx, Karl; Engels, Friedrich: MEW [Karl Marx – Friedrich Engels – Werke], Band 23, S. 11-802, Berlin/DDR: Dietz Verlag.
- Mills, C. Wright (1959): *The Sociological Imagination*. New York: Oxford University Press.
- Mingers, John (1992): Technical, Practical and Critical OR: Past, Present, Future? In: Alvesson, Mats; Willmott, Hugh (Hg.): *Critical Management Studies*. London: Sage. 90-112.
- Mir, Raza; Mir, Ali (2002): The Organizational Imagination: From Paradigm Wars to Praxis. In: *Organizational Research Methods* 5(1), 105-125.
- Mohrman, Susan; Gibson, Cristina; Mohrman, Allan (2001): Doing Research that is Useful to Practice: A Model and Empirical Exploration. In: *The Academy of Management Journal* 44(2), 357-375.
- Mously, Sara (2009): Das ist jetzt unser Bier! In: *Biorama*, April/09, 21-25.
- Newton, Tim; Harte, George (1997): Green Business: Technician Kitsch? In: *Journal of Management Studies* 34, 75-98.

- Nord, Walter; Jermier, John (1992): Critical Social Science for Managers? Promising and Perverse Possibilities. In: Alvesson, Mats; Willmott, Hugh (Hg.): Critical Management Studies. London: Sage, 202-222.
- Oreskes, Naomi (2004): The Scientific Consensus on Climate Change. In: Science 306(5702), 1686-1694.
- Ozanne, Julie; Murray, Jeff (1995): Uniting Critical Theory and Public Policy to Create the Reflexively Defiant Consumer. In: American Behavioral Scientist 38(4), 516-525.
- Parker, Martin (2002): Against Management: Organization in the Age of Managerialism. Cambridge: Polity Press.
- Parker, Martin (2005): Writing Critical Management Studies. In: Grey, Christopher; Willmott, Hugh (Hg.): Critical Management Studies: A Reader. Oxford: Oxford University Press. 353-363.
- Payne, Anthony (2005): The Global Politics of Unequal Development. New York: Palgrave Macmillan.
- Pizzigati, Sam (2004): Greed and Good: Understanding and Overcoming the Inequality that Limits Our Lives. New York: Apex Press.
- Porter, Michael; van der Linde, Claas (1995): Green and Competitive: Ending the Stalemate. In: Harvard Business Review 73, 120-134.
- Potterfield, Thomas (1999): The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace. Westport: Quorum Books.
- Powell, Walter (1990): Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In: Research in Organizational Behaviour 12, 295-336.
- Prakash, Aseem (2000): Greening the Firm: The Politics of Corporate Environmentalism. Cambridge: Cambridge University Press.
- Premium (oJ.a): Premium-Betriebssystem. Quelle: www.premium-cola.de/betriebssystem [letzter Zugriff: 19.07.2013].
- Premium (oJ.b): Geschichte. Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/system-geschichte> [letzter Zugriff: 19.07.2013].
- Premium (oJ.c): Herzlich willkommen. Quelle: www.premium-cola.de [letzter Zugriff: 19.07.2013].
- Premium (oJ.d): 02. Modul: "Kollektiv": <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/189-modul-kollektiv> [letzter Zugriff: 21.07.2013].

Premium (oJ.e): 03. Modul: "Konsensdemokratie". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-soziales/190-modul-konsensdemokratie> [letzter Zugriff: 21.07.2013].

Premium (oJ.f): 01. Basismodul "Mindeststandards". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/188-basismodul-mindeststandards> [letzter Zugriff: 21.07.2013].

Premium (oJ.g): 04. Modul "Transparenz". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/192-modul-transparenz> [letzter Zugriff: 21.07.2013].

Premium (oJ.h): 10. Arbeitsmodul "Zuständigkeiten". Quelle: <http://www.premium-cola.de/-betriebssystem/soziales/191-arbeitsmodul-zustaendigkeiten> [letzter Zugriff: 21.07.2013].

Premium (oJ.i): 09. Arbeitsmodul "Virtuelle Firma". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/194-arbeitsmodul-virtuelle-firma> [letzter Zugriff: 21.07.2013].

Premium (oJ.j): 06. Modul "Handschlag". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/193-modul-handschlag> [letzter Zugriff: 21.07.2013].

Premium (oJ.k): 11. Arbeitsmodul "Treue". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-soziales/245-arbeitsmodul-treue> [letzter Zugriff: 21.07.2013].

Premium (oJ.l): 07. Modul "Alkoholvorsorge". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-soziales/196-modul-alkoholvorsorge> [letzter Zugriff: 21.07.2013].

Premium (oJ.m): Ökonomie. Quelle: <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie> [letzter Zugriff: 19.07.2013].

Premium (oJ.n): 01. Modul: "Kein Gewinn". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/247-modul-kein-gewinn> [letzter Zugriff: 19.07.2013].

Premium (oJ.o): 03. Modul: "Festpreise". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/-197-modul-festpreise> [letzter Zugriff: 19.07.2013].

Premium (oJ.p): 02. Modul: "Ist-Kalkulation". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-oekonomie/199-modul-ist-kalkulation> [letzter Zugriff: 19.07.2013].

Premium (oJ.q): 02. Modul: "Kollektiv und Kooperationen". Quelle: <http://www.premium-cola.de/-betriebssystem/transfer/207-modul-kollektiv> [letzter Zugriff: 19.07.2013].

Premium (oJ.r): 05. Modul: "Sofortzahlung". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-oekonomie/200-modul-sofortzahlung> [letzter Zugriff: 19.07.2013].

Premium (oJ.s): 06. Modul: "Kein Skonto". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-oekonomie/205-modul-kein-skonto> [letzter Zugriff: 19.07.2013].

- Premium (oJ.t): 09. Arbeitsmodul: "Zahlungsausfallgarantie". Quelle: <http://www.premium-cola.de/-betriebssystem/oekonomie/202-arbeitsmodul-zahlungsausfallgarantie> [letzter Zugriff: 19.07.2013].
- Premium (oJ.u): 10. Arbeitsmodul: "Warenrücknahmegarantie". Quelle: <http://www.premium-cola.de/-betriebssystem/oekonomie/203-arbeitsmodul-warenruuecknahmegarantie> [letzter Zugriff: 19.07.2013].
- Premium (oJ.v): 07. Modul: "Keine Zinsen". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-oekonomie/201-modul-keine-zinsen> [letzter Zugriff: 19.07.2013].
- Premium (oJ.w): 04. Modul: "Anti-Mengenrabatt". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-oekonomie/198-modul-anti-mengenrabatt> [letzter Zugriff: 19.07.2013].
- Premium (oJ.x): 10. Arbeitsmodul: "Notlieferung". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-schutz/257-modul-not-lieferung> [letzter Zugriff: 19.07.2013].
- Premium (oJ.y): 11. Arbeitsmodul: "Werbeverzicht". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-oekonomie/204-arbeitsmodul-werbeverzicht> [letzter Zugriff: 19.07.2013].
- Premium (oJ.z): 01. Modul: "Verzicht". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekologie/172-modul-verzicht> [letzter Zugriff: 20.07.2013].
- Premium (oJ.aa): 02. Modul: "Optimierung". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-oekologie/106-premium-komponenten> [letzter Zugriff: 20.07.2013].
- Premium (oJ.bb): 05. Modul: "Transporte". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekologie/-173-modul-transporte> [letzter Zugriff: 19.07.2013].
- Premium (oJ.cc): 03. Modul: "CO2-Ausgleich". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-oekologie/modul-qco2-ausgleich> [letzter Zugriff: 20.07.2013].
- Premium (oJ.dd): 02. Modul: "Not-Entscheidung". Quelle: <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/-schutz/218-modul-not-entscheidung> [letzter Zugriff: 20.10.2013].
- Premium (oJ.ee): Stabile Versorgung ist nicht immer einfach. Quelle: <http://www.premium-cola.de/-kollektiv/blog-twitter/39-uwe/625-stabile-versorgung-ist-nicht-immer-einfach> [letzter Zugriff: 09.01.2014].
- Pulver, Simone (2007): Making Sense of Corporate Environmentalism: An Environmental Contestation Approach to Analyzing the Causes and Consequences of the Climate Change Policy Split in the Oil Industry. In: Organization & Environment 20(1), 44-83.
- Ramakrishnan, Ramachandran (2011): Stakeholder Management – A Critical Study on the Opportunities and Challanges from India. Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2008048 [letzter Zugriff: 12.11.2013].

- Rappaport, Alfred (1986): *Creating Shareholder Value: a Guide for Managers and Investors*. New York: Free Press.
- Rasmussen, Rasmus Koss (2011): *Encouraging cases: Exploring the potential of critical realist case studies of “what could be” for a critically performative CMS*. Working Paper. Quelle: http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8298/Encouraging_cases_Working_paper_2_.pdf?sequence=1 [letzter Zugriff: 18.05.2013].
- Reed, Michael (2009): *Critical Realism in Critical Management Studies*. In: Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 52-75.
- Reihlen, Markus (1998): *Die Heterarchie als postbürokratisches Organisationsmodell der Zukunft?* (Arbeitsbericht Nr. 96). Quelle: http://www.econbiz.de/archiv/k/uk/splanung/heterarchie_organisationsmodell.pdf [letzter Zugriff: 28.07.2013].
- Reynolds, Michael (1998): *Reflection and Critical Reflection in Management Learning*. In: *Management Learning* 29, 183-200.
- Roan, Amanda; Loudoun, Rebecca; Lafferty, George (2009): *Taking the Employee's Perspective: Negotiating Critical Research in an Organization in Conflict*. In: Cox, Julie; LeTrent-Jones, Tony; Voronov, Maxim; Weir, David (Hg.): *Critical Management Studies at Work*. Cheltenham: Edward Elgar. 17-28.
- Rorty, Richard (1989): *Contingency, Irony, and Solidarity*. New York: Cambridge University Press.
- Schatzki, Theodore; Knorr-Cetina, Karin; von Savigny, Eike (Hg.) (2001): *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
- Scherer, Andreas (2009): *Critical Theory and its Contribution to Critical Management Studies*. In: Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 29-51.
- Schumacher, Ernst Friedrich (2011) [1973]: *Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered*. London: Vintage.
- Sewell, Graham (1998): *The Discipline of Teams: The Control of Team-based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance*. In: *Administrative Science Quarterly* 43(2), 397-428.
- Sewell, Graham; Wilkinson, Barry (1992): *Someone to Watch over Me: Surveillance, Discipline, and the Just-in-Time Labour Process*. In: *Sociology* 26(2), 271-289.

- Shankar, Avi (2009): Reframing Critical Marketing. In: Journal of Marketing Management 25, 681-696.
- soundofsirens (2008): Interview mit Uwe Lübbermann. Quelle: <http://www.premium-cola.de/kollektiv/-blog-twitter/39-uwe/316-soundofsirens-interview> [letzter Zugriff: 21.07.2013].
- Spicer, Andre; Alvesson, Mats; Kärreman, Dan (2009): Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies. In: Human Relations 62(4), 537-560.
- Springett, Delyse (2003): Business Conceptions of Sustainable Development: a Perspective from Critical Theory. In: Business Strategy and the Environment 12(2), 71-86.
- Styhre, Alexander (2005): Management Writing out of Bounds: Writing after Postcolonialism, Malmö: Liber.
- Tadajewski, Mark (2010): Toward a History of Critical Marketing Studies. In: Journal of Marketing Management 26(9-10), 773-824.
- Tadajewski, Mark; Maclaran, Pauline (2009): Critical Marketing Studies: Introduction and Overview. In: dies. (Hg.): Critical Marketing Studies (= Band 1, SAGE Library in Marketing). London: Sage.
- Taylor, Phil; Mulvey, Gareth; Hyman, Jeff; Bain, Peter (2002): Work Organization, Control, and the Experience of Work in Call Centres. In: Work, Employment, & Society 16, 133-150.
- Thompson, Paul (2000): Brands, Boundaries and Bandwagons: A Critical Reflection on Critical Management Studies. In: Fleetwood, Steve; Ackroyd, Stephen (Hg.): Critical Realism in Action in Organisation and Management Studies. London: Routledge. 54-70.
- Thompson, Paul; McHugh, David (1995): Work Organizations: A Critical Introduction. (2. Auflage) Basingstoke: Macmillan.
- Tönnies, Ferdinand (1887): Gemeinschaft und Gesellschaft. Abhandlung des Communismus und des Socialismus als empirischer Culturformen. Leipzig: Fues.
- Townley, Barbara (1993): Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management. In: Academy of Management Review 18: 518-545.
- Varman, Rohit; Vikas, Ram Manohar (2007): Freedom and Consumption: Toward Conceptualizing Systemic Constraints for Subaltern Consumers in a Capitalist Society. In: Consumption, Markets and Culture 10(2), 117-131.

- Voronov, Maxim (2008): Toward Engaged Critical Management Studies. In: *Organization* 15(6), 939-945.
- Voronov, Maxim; Coleman, Peter (2003): Beyond the Ivory Towers: Organizational Power Practices and a 'Practical' Critical Postmodernism. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 39, 169-185.
- Voronov, Maxim; Cox, Julie; LeTrent-Jones, Tony; Weir, David (2009): Introduction: Intersections of Critical Management Research and Practice: a Multi-domain Perspective. In: Cox, Julie; LeTrent-Jones, Tony; Voronov, Maxim; Weir, David (Hg.): *Critical Management Studies at Work*. Cheltenham: Edward Elgar. 1-14.
- Waddock, Sandra (2001): Integrity and Mindfulness: Foundations of Corporate Citizenship. In: Andriof, Jörg; McIntosh, Malcom (Hg.): *Perspectives on Corporate Citizenship*. Greenleaf: Sheffield. 26-38.
- Walsh, James; Weber, Klaus; Margolis, Joshua (2003): Social Issues and Management: Our Lost Cause Found. In: *Journal of Management* 29(6), 859-881.
- Weber, Max (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J.C.B Mohr. (= Band 3, *Wirtschafts- und Sozialökonomik*).
- Welford, Richard (1997): *Hijacking Environmentalism: Corporate Responses to Sustainable Development*. London: Earthscan Publications.
- Wicks, Andrew; Gilbert, Daniel; Freeman, R. Edward (1994): A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept. In: *Business Ethics Quarterly* 4(4), 475-497.
- Wilkie, William; Moore, Elizabeth (2003): Scholarly Research in Marketing: Exploring the '4 Eras' of Thought Development. In: *Journal of Public Policy and Marketing* 22(2), 116-146.
- Willmott, Hugh (1993): Strength is Ignorance, Slavery is Freedom: Managing Cultures in Modern Organizations. In: *Journal of Management Studies* 30, 515-552.
- Willmott, Hugh (2000): From Knowledge to Learning. In: Prichard, Craig; Hull, Richard; Chumer, Mike; Willmott, Hugh (Hg.): *Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning*. London: Macmillan. 216-222.
- Windsor, Duane (2001): Corporate Citizenship: Evolution and Interpretation. In: Andriof, Jörg; McIntosh, Malcom (Hg.): *Perspectives on Corporate Citizenship*. Greenleaf: Sheffield. 39-52.

Wray-Bliss, Edward (2009): Critique, Ambivalence, and Infinite Responsibility (Unmet). In: Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): The Oxford Handbook of Critical Management Studies. Oxford: Oxford University Press, 267-285.

Zanoni, Patrizia; Janssens, Maddy (2007): Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation. In: Journal of Management Studies 44(8), 1371-1397.

Anhang: English Abstract

The Critical Management Studies are a school of thought in business economics, that criticises orthodox business practices as well as orthodox theoretical approaches on the basis of sociological and philosophical arguments provided by theorists of the Frankfurt School of Critical Theory, Poststructuralists and Neo-Marxists. The adaption of these theories to fit the specifics of the contemporary design of business organisations and management has led to an abundance of critique but has had very little influence on actual management practice. This leaves the orthodoxy in a monopoly-situation, which it uses to consolidate its position and to spread its logics of infinite growth, externalization of social and ecologic costs and commodification to virtually all areas of modern societies.

To break this regime, it is argued, the Critical Management Studies have to change their ways. Instead of limiting itself to critique it would also have to offer constructive approaches to alternatives, which it currently does not. The best way to do so, it is argued, would be to engage with 'kritisches Unternehmer_innentum', a form of critical entrepreneurship, that is roughly defined as economic enterprise that is based on critical reflection concerning orthodox business practices and works on the implementation of alternative, ethically justifiable ways of doing business.

Engaging with 'kritisches Unternehmer_innentum' would require a re-evaluation of three aspects of the Critical Management Studies, namely its approach, or lack thereof, to practice, performativity and affirmation of practice. Performativity means inscribing goals of effectiveness, efficiency and usefulness into activities and aiming towards rational-economic purposes, which most CMS-authors dismiss in any form. The text on hand follows the alternative concept of 'critical performativity', which allows for pragmatics and constructiveness while aiming at other than economic goals, making possible the imagination of alternatives instead of pure critique. Affirmation means overcoming the within the CMS popular a priori rejection of management in favour of being open to alternative forms of business administration that follow other logics.

On basis of these aspects the text on hand tries to enquire the possibilities and potential of applying Critical Management Studies to 'kritisches Unternehmer_innentum'. It is further of interest to what extent such application bears potential for alternative practices as well as the Critical Management Studies to challenge the hegemony of the orthodoxy.

For this purpose the German beverage producing company *Premium* was chosen to serve as an example of 'kritisches Unternehmer_innentum'. Answering the research question is being approached by means of a case study of this company and its alternative structure and ideology.