

# Prolog: Zur Herstellung von Wirklichkeiten in Wirtschaft und ihren Organisationen

*Helmut Kasper/Wolfgang Mayrhofer*

## Inhaltsverzeichnis

1. Daten und die sogenannte „Wirklichkeit“ .....	2
2. Managen heißt durch Wirklichkeitskonstruktion gestalten .....	5
3. Leserinnen und Leser, Studierende und Führungskräfte – was tun? .....	6

# 1. Daten und die sogenannte „Wirklichkeit“

Datenbasiertes Entscheiden scheint der heilige Gral in Wirtschaft und Gesellschaft zu sein. Die im Management von Organisationen aus unterschiedlichsten gesellschaftlichen Subsystemen – neben Wirtschaft etwa auch Kunst, Wissenschaft oder Politik – Tätigen müssen ihr Handeln diesbezüglich ausrichten: „if you can't measure it, you can't manage it“.<sup>1</sup> Die Betriebswirtschaftslehre hat sich von jeher als Paradefeld für „zählen, messen, wägen“ verstanden. So kategorisieren etwa Buchhaltung und Kostenrechnung das organisationale Universum auf unterschiedlichste Art: Gewinne und Verluste, Erträge und Überschüsse, EBITs und EGTs, ROIs und DCFs, EVAs und ROCes. Zahlen um Zahlen, die, wenn schon nicht Einfachheit und Klarheit, so doch wenigstens Berechenbarkeit und Eindeutigkeit suggerieren. Neuere Entwicklungen wie Einbindung neuronaler Netzwerke oder Künstliche Intelligenz betonen das. Es herrscht die Verhaltenssteuerung durch Daten.

Spätestens die Wirtschaftskrise 2008 warf allerdings die Frage auf: Wo bleiben denn Berechenbarkeit und Eindeutigkeit in der Finanzwelt und in der Unternehmensführung, wenn es darauf ankommt? Wurde nicht in den undurchschaubaren Finanzprodukten, in den abenteuerlichen Bewertungen von Unternehmen und durch die in astronomische Höhe getriebenen Einsparungspotenziale und Gewinnerwartungen durch Fusionen mehr als deutlich, dass bei unseren Entscheidungen vielleicht weniger Daten, sondern Interessen die zentrale Rolle spielen? Die Bedeutung von Daten ist nicht einfach da, sondern richtet sich an bestehenden Interessen, Überlegungen und Plänen aus. Diese drehen, wenden und interpretieren Daten so, wie sie am besten *zu dem passen*, was sich Entscheiderinnen und Entscheider wünschen – und werden damit zu Information und Wissen. Daher gibt es keine objektiven Daten in Organisationen; Daten, Information und Wissen sind nicht nur voneinander verschieden, sondern auch stark interessengeleitet. Es kommt also darauf an, wessen Daten es sind, für wen sie erhoben und aufbereitet, wie sie subjektiv konstruiert und interpretiert und dann in Verhalten umgesetzt werden.

Zwei Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit sollen das illustrieren. Während der massiven Wanderungsbewegungen 2014–2017 beantragten mehr als 180.000 geflüchtete Menschen Asyl in Österreich und rd. 70.000 erhielten eine Arbeitserlaubnis.<sup>2</sup> Die Freiheitliche Partei Österreichs (FPÖ) warf der Regierung etwa vor, sie „missachte völlig die Interessen der Bevölkerung: sie billige Fremden automatisch Heimatrecht zu und stelle die Mittel zur Flüchtlingsversorgung bereit, während zahlreiche ÖsterreicherInnen aufgrund von Leistungskürzungen und fehlender Valorisierung armutsgefährdet seien“.<sup>3</sup> Umgekehrt hob die Regierung hervor, es gäbe „60 Millionen Flüchtlinge ... [und die] Zahl der Schutzsuchenden in Österreich

1 Kaplan und Norton 1997

2 BMI 2017

3 Parlamentskorrespondenz Nr. 991 2015

sei also keineswegs dramatisch hoch. [Zusätzlich] arbeite die Regierung ununterbrochen an Lösungen.“<sup>4</sup>

Im Winter 2021/22 befanden sich Ende November COVID-19-bedingt 2.769 Menschen in Spitalsbehandlung und zusätzlich 646 Menschen auf der Intensivstation.<sup>5</sup> Viel? Wenig? Heißt für politisches Handeln was genau? Auch das hängt wiederum von der Deutung der Daten ab. Gemessen am Schwellenwert für ein sehr hohes Systemrisiko (>33% Anteil COVID-19-Belag an Gesamtkapazität; systemkritische Auslastungsgrenze) relativ knapp dran angesichts von insgesamt rund 2.000 Betten in Intensivstationen (inklusive Notkapazität) in Österreich; verglichen mit der Spitalsituation in der Ukraine während des von Russland begonnenen Angriffskriegs noch nicht wirklich beunruhigend. Dadurch, dass Daten wegen ihrer „Unein-Deutigkeit“ und „Mehr-Deutigkeit“ unterschiedliche „Be-Deutungen“ von Akteuren zugeschrieben werden können, ermöglichen sie, eine Vielzahl von unterschiedlichen Handlungen (Operationen) anzustoßen und zu rechtfertigen. Sie gelten trotz ihrer Uneindeutigkeit als „ein Fakt“ und darin liegt ihre Funktionalität.

Dahinter steht aus systemtheoretisch-konstruktivistischer Sicht etwas Grundsätzliches: Personen und Organisationen wie Unternehmen, Nonprofit-Organisationen oder öffentliche Verwaltungen verwandeln Daten in Information dadurch, dass sie in-formieren. Sie holen sich Daten von draußen – aber diese sind im strengen Sinn bedeutungslos, sie bedeuten nichts, solange sie nicht „in-formiert“, also mit unterschiedlicher Bedeutung versehen werden. „Information“ ist damit „gestaltete Umwelt“ in wenigstens zweierlei Hinsicht. Sie ist zum ersten „post-faktisch“. Daten als Fakten sind relativ bedeutungslos. „Erst postfaktisch wird es wirklich spannend, d.h. dann, wenn Akteure – immer interessengeleitet, immer Zwecke verfolgend – sich der Fakten annehmen. Sie wählen aus, verleihen ihnen Bedeutung, es entsteht Information und, falls es in Richtung Handlung geht, Wissen. Von daher ist postfaktisch als Stoßrichtung zu begrüßen. Eine 16-Jährige am Zebrastreifen in Wien vom Auto überfahren und tot? Ein Faktum, gewiss. Aber je nach Einbettung dieses Faktums in das größere Ganze doch von recht unterschiedlicher Bedeutung. Auf dem Weg ins Fitnessstudio? Vermutlich ein Drama. Auf dem Weg zum Sprengstoffattentat auf die vollbesetzte jüdische Synagoge in der Wiener Seitenstettengasse? Hmm ...“<sup>6</sup>

Information ist gestaltete Umwelt aber noch in einem zweiten Sinn: aus vielen Daten der Umwelt werden jene „ausgewählt“, die in das Schema des Unternehmens passen. Vor allem durch die Entscheidungen des Managements wird diese subjektive „Auswahl“ aus der Umwelt als „die Wahrheit“, als „die Realität“ ausgewiesen. Das Beispiel digitale Innovationen und wesentliche neue Märkte zeigt das eindrucksvoll – man denke nur an Nokia, das auf die Erfindung des iPhone und seiner Markteinführung durch Apple in 2007 nicht reagierte. In der Folge verlor Nokia seine Position als Marktführer bei Mobiltelefonen und musste nur sechs Jahre später seine Handy-

4 Ebd.

5 AGES Dashboard COVID19 ([https://covid19-dashboard.ages.at/dashboard\\_Hosp.html](https://covid19-dashboard.ages.at/dashboard_Hosp.html); zugegriffen 21. Februar 2023); s.a. <https://orf.at/corona/daten/oesterreich> (zugegriffen 21. Februar 2023)

6 Mayrhofer 2017

sparte im Jahr 2013 an Microsoft abgeben. Wirklichkeitskonstruktionen gestalten soziale Systeme.

Beobachterinnen und Beobachter wissen nicht, dass sie „Wirklichkeiten“ konstruieren, sondern nehmen an, dass das, was sie wahrnehmen die Wirklichkeit ist. Wirklichkeit entsteht aber erst durch Wahrnehmung und wird dadurch konstruiert. Was in sozialen Systemen wie Organisationen als wahr oder falsch angesehen wird, was Gültigkeit hat oder nicht, steht nicht von vornherein objektiv fest, sondern ist immer etwas Ausgehandeltes, Vereinbartes, Konstruiertes. Selbstverständlich gibt es in sozialen Strukturen und Prozessen so etwas wie „harte Fakten“, ebenso wie bei Führung, Motivation, Organisation, Konflikten, Kommunikationen, Teamarbeit oder bei der Gestaltung von Organisationen und der Entwicklung von Strategien. Allerdings werden auch diese „harte Fakten“ stets perspektivenabhängig interpretiert. Es sind daher keine „objektive“ Fakten, sondern subjektiv interpretierte Daten, je nachdem wessen Daten es sind, wer die Quelle der Daten ist und wer die Daten interpretiert.

Auch wie man die Fakten innerhalb der Organisation sieht, ist stets das Ergebnis von Konstruktionen und Aushandlungsprozessen. Diese Aushandlungsprozesse hängen von der Bewertung und Interpretation einer Situation ab. Sie sind durch die Perspektive derjenigen massiv beeinflusst, die beobachten. Solche Prozesse sind zudem geprägt von Widersprüchen sowie von Macht und von Über- und Unterordnung. In Unternehmen ist es das Verhältnis von Vorgesetzten zu unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auf den Universitäten jenes zwischen Professorinnen, Professoren und Studierenden und in den Familien zwischen Eltern und Kindern. Diese Liste ist beliebig fortsetzbar und macht sichtbar, dass Konstruktionen und Annahmen dann besonders wirklichkeitsmächtig werden, wenn sie von entsprechenden Herrschaftsverhältnissen gestützt werden. Beobachtungen, die herrschaftsgeprägte Annahmen innerhalb sozialer Systeme unterstützen, werden besonders stark wahrgenommen und kommuniziert, solange, bis diese getroffenen Annahmen „wirklich“ wichtig werden, d.h. „wirklichkeitsmächtig“ geworden sind.

Innerhalb von Organisationen gibt es Bereiche, in denen Wirklichkeitskonstruktionen besonders stark dominieren und „harte Fakten“ nur eine Nebenrolle spielen. Gemeint sind Phänomene wie Motive, hierarchische Beziehungsmuster auf Basis von Autorität, informelle Führung oder gelebte Verhaltensnormen. Häufig sind Phänomene wie Macht durch äußere Zeichen sichtbar, die beobachtet und interpretiert werden: beim Militär durch Uniformen und Ränge, im Management durch Größe des Mitarbeiterstabs, die Fahrzeug-Klasse des Dienstautos und durch Standort oder Größe des Office. Sind keine äußeren Insignien der Macht erkennbar, wird Autorität individuell und/oder gemeinsam mit anderen konstruiert, validiert, angenommen oder auch verworfen.

Ein Beispiel dafür sind Führungskräfte, die durch Zuschreibungen von Aufsichtsrätinnen, Kolleginnen, Netzwerken und Medien buchstäblich in den Heldenstatus hochgehjubelt werden, obwohl diese Zuschreibungen nicht von „objektiven“ Fakten gedeckt sind. Es eilt ihnen der Ruf (= Die Zuschreibung! Die Konstruktion!) von Mega-Manager-Stars voraus. Weil es sich dabei aber um Konstruktionen handelt,

können solche Zuschreibungen auch widerrufen werden und der frühere Applaus verkehrt sich ins Gegenteil. Das tritt spätestens dann ein, wenn die glorreichen Helden mit ihren Strategien und Visionen krachend scheitern oder ihre Kartenhäuser zusammenbrechen, wie zum Beispiel bei Wirecard, deren Hauptproponenten sich gegenwärtig vor Gericht oder auf der Flucht befinden. Zur Erinnerung: Wirecard AG, Zahlungsabwickler und Finanzdienstleister mit Lösungen für elektronischen Zahlungsverkehr, Risikomanagement und Kreditkarten war *der* glänzende Börsenstar in Deutschland mit einem zeitweise höheren Börsenwert als die Deutsche Bank. Im Juni 2020 musste Wirecard Insolvenz anmelden, nachdem publik wurde, dass 1,9 Milliarden Euro „fehlten“. Bei sozialen Phänomenen entscheidet selten allein der harte Prüfstein über Erfolg oder Misserfolg, sondern ganz wesentlich die persönlichen Sichtweisen der Beobachter und/oder Beobachterinnen und – bestenfalls – die intersubjektive Vereinbarung mit anderen Beobachterinnen und Beobachtern. Erst wenn sich die Misserfolge häufen, wird der einstige Börsenstar fallen gelassen.

## 2. Managen heißt durch Wirklichkeitskonstruktion gestalten

Der Schwenk von „objektiver Wirklichkeit“ zu „konstruierter Wirklichkeit“ stellt das Management vor völlig neue Herausforderungen. In den Vordergrund des Managements rückt die Konstruktion von Wirklichkeit. Nur über sie, die Konstruktion der Wirklichkeit, lässt sich eine Organisation gestalten.

Management heißt Gestaltung – aber nicht oder allenfalls nur zu einem kleinen Teil im klassischen Sinne eines „Machertums“, in einer Befehlskette von oben nach unten. Sondern vielmehr im Sinne der Gestaltung und Rahmung von Wirklichkeit durch Herbeireden, Entscheiden und Handeln. In diesem Sinne „erzeugt“ Management die Wirklichkeit, die es nachher als die seine behandelt.

Um die konstruierten Wirklichkeiten managen, d.h. mitgestalten zu können, braucht es folgende fundamentale Einsichten: Wirklich wird, was einflussreiche Akteurinnen und Akteure – einzelne Personen oder Kollektive wie Vorstände, Managementteams, Aufsichtsräte oder Eigentümer und Stakeholder – (als) wirklich ansehen. Eine weitere Voraussetzung ist, dass diese Wirklichkeitskonstruktionen in Organisationen von möglichst vielen geteilt werden. Diese Wirklichkeiten sind von Einzelnen oder Gruppen definiert und für diese handlungsleitend.

Daher gilt es für Führungskräfte, diese Prozesse und die Umwelten des Systems kritisch zu beobachten, zu beschreiben, zu reflektieren und zu interpretieren und nicht mit allen Mitteln versuchen, Konsens zu anzustreben und/oder auch nur zu erwarten. Eine Option wäre, einen interaktiven Austausch von Dissens zu pflegen und dabei die unvermeidlichen Konstruktionen von unterschiedlichen, sich manchmal widersprechenden Wirklichkeiten zu akzeptieren.

Im Zusammenhang mit Unternehmen ist es wesentlich, den Blick darauf zu lenken, was innerhalb dieses Systems überhaupt wahrgenommen wird und was ausgeblendet bleibt, zum Beispiel die Umwelt. Die Umwelt eines formal organisierten Sozialsystems (z.B. Unternehmen) ist das, was außerhalb dieses Systems an Konstruktionen „passiert“. Es sind dies beispielsweise die Kunden, die „Märkte“ (die ihrerseits selbst eine Konstruktion sind, erfunden etwa von strategieorientierten Managerinnen und Managern oder von Marketingexperten), die politischen Systeme etc. Dass ein Unternehmen diese seine Umwelten ignoriert, kommt bisweilen vor und kann mitunter der Anfang vom Ende eines bis dato erfolgreichen Unternehmens bedeuten.

### 3. Leserinnen und Leser, Studierende und Führungskräfte – was tun?

Wenn es weder die „objektive“ Wahrheit noch die objektive „Wirklichkeit“ gibt, sondern Sichtweisen der Wirklichkeit und Annahmen über sie, so schafft sich jeder Mensch seine eigene Konstruktion, innerhalb der er die Wirklichkeit interpretiert und Hinweise, Vorfälle und Aussagen anderer gefiltert durch diese Konstruktion wahrnimmt. Das Bild von der Wirklichkeit, das in unserem Kopf entsteht, ist ausschlaggebend für unsere Gefühle und beides gemeinsam prägt unser Handeln.

Es gibt keine „richtige“ und „wahre“ Beschreibung der Wirklichkeit, sondern sehr viele verschiedene, je nachdem, welche Kriterien die Beobachterin oder der Beobachter für die Auswahl ihrer/seiner Beobachtung anlegt. Die – unbewusste und nicht reflektierte – Auswahl der Kriterien ist komplex. Dominant ist vor allem die jeweilige Leitdifferenz des gesellschaftlichen Subsystems, in denen die Organisation hauptsächlich agiert. In Unternehmen als Teil des Subsystems Wirtschaft wird Wirklichkeitsmächtigkeit auf der Basis im Geldcode – „zahlen/nicht zahlen“ – generiert. Nur wenn sich „etwas“ in Zahlen niederschlägt, wird es für Wirtschaftsorganisationen bedeutsam. Es ist daher wenig überraschend, dass Gesichtspunkte wie Nachhaltigkeit erst dann in Unternehmen von Relevanz sind, wenn sie sich direkt – etwa über Strafzahlungen – oder indirekt, z.B. über Reputationsverlust mit anschließendem Kundenboykott, im finanziellen Ergebnis niederschlagen.

Deshalb ist das Unterscheidungskriterium der Beobachtung wirklichkeitsgenerierend. Ein Beispiel für ein Unterscheidungskriterium ist dick/dünn. Und das kann erhebliche Konsequenzen für das Recruiting haben: Es ist empirisch nachgewiesen, dass der BMI (Body Mass Index) ein entscheidender Faktor bei der Personalauswahl sein kann, wenn Personalverantwortliche unbewusst den Fokus auf dieses Unterscheidungskriterium legen. Auch attraktiv/nicht attraktiv kann bei der Auswahl von Personal eine Rolle spielen.<sup>7</sup> Ein weiteres Kriterium ist die Perspektive und die sich daraus

7 Chamorro-Premuzic und Furnham 2010 v.a. Kap. 1

ergebende Selektivität für die Beobachtung: Es ist ein Unterschied, ob ich als Arbeitgebervertreterin oder als Arbeitnehmervertreter Lohnverhandlungen führe, ob ich das Unternehmensgeschehen in der Perspektive eines Portiers oder einer Topmanagerin betrachte.

Eine weitere wichtige, weil unmittelbar mit den immer gegenwärtigen Fragen von Macht verbundene Differenz, bezieht sich auf Interesse: Mit welchem Interesse beobachte ich das Geschehen. Ein Beispiel: Welchem Verein bin ich in einem Fußballmatch verbunden? Klar, dass ich die Leistungen „meines“ Vereins als bedeutsamer beobachte und mich mehr für diese interessiere. Im Volksmund sagt man dazu: „Naja, befangen!“ Wirklichkeiten sind nicht nur individuell ad personam konstruiert, sondern auch geprägt von kollektiven Annahmen von Wirklichkeiten, von Einstellungen, Werten, Normen, Wünschen, Ängsten, Erlebnisfähigkeit, Hoffnungen, Erwartungen, Bedürfnissen, Sympathien, Antipathien, Idealen, Tabus und Vorurteilen. Ein radikaler Perspektivenwechsel in die Wirklichkeitskonstruktion von anderen Personen, Gruppen und Gesellschaften ist unmöglich! Wir können weder „aus unserer Haut heraus“, noch durch die Linsen der anderen die Welt betrachten und konstruieren.

Eine wichtige Option ist und bleibt der Diskurs: schwierig, aber möglich. Dabei wird aber – individuell etwa durch die jeweilige (Gemüts-)Lage und die lebenslange Sozialisation bedingt – immer Raum für Dissens bleiben. Mit anderen Worten: „Prinzipiell ist in jeder Kommunikation das Missverständnis bereits angelegt“<sup>8</sup>. Selbst wenn ich die Kommunikationspartnerin frage, ob sie mich verstanden hat, ist ihre Antwort noch kein Beweis des „richtigen“ (i.d.R. gemeint: meines) Verstehens. Eine völlige Übereinstimmung und damit Konsens ist wegen der unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen eine Illusion und daher gar nicht anzustreben.

Ein wichtiger erster Schritt aus der eigenen Wirklichkeitskonstruktion auszubrechen ist Selbstreflexion und Kommunikation. Allerdings v.a. mit Personen, die so unterschiedlich wie nur möglich sind oder als unterschiedlich wahrgenommen werden. Nur ja keine Gleichgesinnten und mit Personen, von denen ich annehme, dass sie gleich „ticken“ wie ich, frei nach dem Motto des Wiener Volksschauspielers Helmut Qualtinger „Ollas so klasse Burschen wie i“! Denn die Folge ist keine Reflexion, sondern möglicherweise die Verdoppelung der eigenen Wirklichkeit. Die oft zu beobachtenden Meinungsblasen in den sozialen Medien sind dafür ein gutes Beispiel.

Eine weitere Möglichkeit, die Konstruktionen anderer zu erschließen, ist die Beobachtung der Beobachtung. Eine solche „Beobachtung zweiter Ordnung“ ermöglicht zumindest zweierlei: sie macht als Feedback „von außen“ die Konstruktionen einzelner und auch gesellschaftlicher Gruppen (die „Beobachter erster Ordnung“) deutlich und wenigstens potentiell den „blinden Fleck“ sichtbar und diskutierbar – etwas, was in der Beobachterperspektive erster Ordnung durch die eigene selektive Wahrnehmung nicht wahrgenommen werden kann. Etwas lebensnäher formuliert mit Blick auf die Zielgruppen dieses Buches: sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Theorien

sind Beispiele für solche Beobachtungen von Beobachtungen. In ihnen sind Einsichten kondensiert, die auf grundlegende Zusammenhänge hinweisen und so die Chance bieten, über verschiedene konkrete Situationen hinweg mit durchaus unterschiedlichen Erscheinungsformen zum Kern der Sache vorzudringen. Nicht umsonst wird Kurt Lewin, oft als ‚practical theorist‘ bezeichnet, der Satz zugeschrieben: „Es gibt nichts, was so praktisch wäre wie eine gute Theorie“.<sup>9</sup>

Erfolgversprechendes Handeln, gutes Management und überzufällige Chance auf Erfolg bedarf im sozialen Kontext also nicht nur der Fähigkeit kritischen Beobachtens und der Selbstreflexion, sondern auch die Bereitschaft aller, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen in Frage und damit zur Disposition zu stellen. Andere Optionen, um sich in der Wirklichkeit halbwegs zurechtzufinden oder sich gar aus dem Patt einer verfestigten Situation gemeinsam heraus zu manövrieren sind schwer vorstellbar. Oder?

## Weiterführende Literatur

Simon, F. 2015. Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl-Auer: Heidelberg.

Foerster, H. v. und Pörksen, B. 2022: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners: Gespräche für Skeptiker. Carl-Auer-Verlag: Heidelberg.

Berghaus, M. 2022. Luhmann leicht gemacht: Eine Einführung in die Systemtheorie. 4. Aufl. Köln Wien: utb/Böhlau Verlag.

## Literaturverzeichnis

BMI. 2017. 280.000 Asylsuchende im Jahr 2016. Federal Ministry for the Interior, Building and Community. Press release 11.01.2017. Verfügbar unter Retrieved 29.09.2020 from <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2017/01/asylantraege-2016.html>.

Chamorro-Premuzic, T. und Furnham, A. 2010. *The Psychology of Personnel Selection*. Cambridge et al.: Cambridge University Press.

Kaplan, R.S. und Norton, D.P. 1997. *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Marrow, A.J. 1977. *Kurt Lewin – Leben und Werk*. Stuttgart: Klett.

Mayrhofer, W. 2017. Ja zu „postfaktisch“. *DerStandard*. Verfügbar unter <https://www.derstandard.at/story/2000050897734/ja-zu-postfaktisch>.

2015. *Parlamentskorrespondenz Nr. 991*. Verfügbar unter [https://www.parlament.gv.at/aktuelles/pk/jahr\\_2015/pk0991](https://www.parlament.gv.at/aktuelles/pk/jahr_2015/pk0991).

Scheer, P.J. und Kasper, H. 2011. *Leadership und soziale Kompetenz*. Wien: Linde Verlag.

---

9 Lewin, zit. n. Marrow 1977

# **Interner und externer Kontext**

