

## Management und Wirklichkeit

# „Konstrukt“ Unternehmen

Wirklichkeit besteht nicht von sich aus, sondern wird vom jeweiligen Betrachter der Welt hergestellt oder konstruiert. Für das Management von Unternehmen ergeben sich daraus gravierende Fragen. Wenn Sie nun daran gehen die Wirklichkeitsvorstellungen in Ihrem Unternehmen zu klären, dann müssen Sie vorerst den Blick auf die Prozesse richten, meint der anerkannte deutsche Soziologe Dr. Peter M. Hejl. Hier erfahren Sie, wie Sie das tun können.



Dr. Peter M. Hejl forscht und lehrt am Institut für empirische Literatur- und Medienforschung der Uni Siegen (D). Die systematischen Grundlagen soziologischer Theoriebildung gehören zu seinen wesentlichen Arbeitsschwerpunkten. Zur Information: Am 16. Mai 2003 findet bei der Firma KTW in Kirchbichl (Tirol) eine Veranstaltung zu diesem Thema statt.

Wie wird „Wirklichkeit“ in und durch Unternehmen „konstruiert“? Was bedeutet es für das Verständnis von „Management“, wenn Unternehmen „ihre“ Wirklichkeit selbst erzeugen? Wie erscheinen aus einer solchen Perspektive Phänomene wie Vertrauen und Misstrauen, Zeit und Rationalität, oder die Rolle von Metaphern der Unternehmenskultur und der Hierarchie? Welche Konsequenzen hat dies für die Kommunikation im Unternehmen und nach außen, für die Wirkung der Werbung oder die Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten? Diese Fragen ergeben sich daraus, dass Wirklichkeiten nicht von vornherein einmal gegeben sind sondern von allen in den Unternehmensprozess beteiligten Personen definiert wird.

Für viele Unternehmer und Manager sind Unternehmen Instrumente, Werkzeuge oder Maschinen. Wenn man sie nur geschickt genug handhabt, so wird man seine Ziele schon erreichen. Diese Vorstellung legen übrigens auch erhebliche Teile des betriebswissenschaftlichen Denkens nahe, in denen Abläufe und Entscheidungen „optimiert“ oder gar „maximiert“ und Produkte und Strategien natürlich „an den Markt“ angepasst werden. Dass Unternehmen gegen solche „Handhabung“ durchaus widerständig sein können, oder dass man in der Praxis oft gar nicht über die Kriterien verfügt, die einem erlauben festzustellen, ob man sich wirklich einem Optimum nähert, weiß man natürlich durchaus. Angesichts des Machbarkeitsdenkens, dass sich in solchen Vorstellungen ausdrückt, wird dieses Wissen aber eher verdrängt, zumal „Macher-Sein“ auch als karriereträchtig gilt.

Das Machbarkeitsdenken folgt direkt aus der verwendeten Werkzeug- oder Maschinenmetaphorik. Wenn Unternehmen Werkzeuge sind, kann ihr Funktionieren vorhergesagt werden. Man kann dann auch bestimmen, was sich für dieses Funktionieren als hinderlich oder erfolgreich erweisen wird. Optimierung und Regelung erscheinen deshalb als prinzipiell unproblematisch, wenn vielleicht auch im Einzelfall als schwierig.

Schaut man auf die aktuelle Wirtschaftssituation, so wird deutlich, dass die breit angenommene Machbarkeit nur beschränkt gegeben ist. Dies gilt jenseits aller politischen und zyklischen Einflüsse, bei denen es sich zweifellos um einflussreiche Faktoren handelt. Aufgrund ihrer aktuellen Wirkungen schärfen sie den Blick und erlauben so, unabhängig von ihnen bestehende Defizite genauer

zu erkennen. Diese Defizite schlagen sich oft auch darin nieder, dass „erfolgreiche“ Unternehmensführung oder Sanierung mehr darin besteht, Belegschaften zu reduzieren als Innovationen zu generieren. Sicher führt die Orientierung an den Einnahmen der Shareholder dazu, dass Entscheidungen auf kurzfristige Einnahmen zielen und mittel- bis langfristige Zukunftschancen vernachlässigen. Der Druck, unter den die Analysten das Management vieler Unternehmen setzen, entstammt letztlich aber dem gleichen instrumentellen Verständnis von Unternehmen, das viele Manager ihrem Verhältnis zum eigenen Unternehmen zugrunde legen.

Eine aus der traditionellen Managementsicht überraschende Implikation der Maschinenmetapher ist, dass Unternehmen in ihr zu Artefakten werden, also zu geschaffenen Objekten, mit denen (individuelle oder kollektive) Subjekte – die Unternehmensführungen – ihre Ziele verfolgen. Gleichzeitig nimmt man damit unausgesprochen an, die Unternehmensführung selber sei nicht Teil des Unternehmens. Wäre sie es nämlich, so verlöre sie ihre Subjekttrolle. Außerdem: Wer wäre dann das Subjekt, das mit dem Instrument (Objekt) Unternehmen operiert?

Wer in einem Unternehmen Führungsaufgaben wahrnimmt, weiß, dass er in vielfacher Hinsicht von Zuarbeit aus dem Unternehmen abhängt. Ebenso weiß er, dass die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen, wenn keine Widerstände aufgebaut werden sollen, die in allgemeiner Blockade enden können. Dass diese Erfahrung gegen die Maschinenmetapher spricht, wird weniger deutlich gesehen.

METAPHERN ERLAUBEN UNS, UNÜBERSICHTLICHE UND IN GEWISSEM MASSE AUCH UNBEKANNTE ZUSAMMENHÄNGE AUF ETWAS ZURÜCKZUFÜHREN, DAS UNS BEKANT IST.



Metaphern sind freilich für unsere Orientierung in einer komplexen Welt wichtig. Sie erlauben uns, unübersichtliche und oft auch unbekannte Zusammenhänge auf etwas zurückzuführen, das uns bekannt ist. Metaphern sind also Ordnungsentwürfe, die wir über Unbekanntes stützen, um es wie Bekanntes zu behandeln. Die Auswahl einer Metapher, auch wenn sie meist unbewusst erfolgt, ist jedoch eine Entscheidung. Da sie folgenreich sein kann, sollte sie expliziter gefällt werden als dies meist der Fall ist.

Angesichts der ja keineswegs unbekanntenen Problematik der Maschinenmetapher hat man immer wieder gefordert, diese Grundmetapher zu ändern. Der wohl ernsthafteste Kandidat dafür ist der Vorschlag, Unternehmen als soziale Systeme aufzufassen. Angesichts der Vielzahl der Systemkonzepte kann die Entscheidung, Unternehmen als Systeme zu denken, aber nur ein erster Schritt sein.

Produktiv ist der Übergang zur Betrachtung von Unternehmen als Systeme vor allem dann, wenn sie als Systeme verstanden werden, die aus Netzwerken wahrnehmender und das heißt denkender und handelnder Akteure bestehen. Damit treten zwei miteinander verschränkte Analyseniveaus in den Vordergrund. Einerseits rücken die einzelnen Akteure als Mitglieder des Sozialsystems Unternehmen ins Blickfeld. Andererseits geht es um die Organisation des Sozialsystems Unternehmen, also darum, dass die Wahrnehmungen, Kommunikationsangebote und Handlungen der Systemmitglieder in von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlicher Weise aufeinander bezogen sind und so Folgen von Aktionen und Interaktionen bilden, die das Handeln des Unternehmens sind. Sie bilden gleichzeitig den Kontext für das Handeln der einzelnen Unternehmensmitglieder. Dies begründet die für die Unternehmensevolution wichtige Dynamik zwischen der Ebene der einzelnen Unternehmensmitglieder und der Ebene der Systemorganisation.

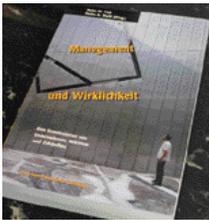
Eine systemische Unternehmenstheorie, die diese Ebenen verbinden kann, ist nicht nur für empirische Forschung und Gestaltungsfragen offen. Sie gestattet vielmehr auch, Unternehmen als wahrnehmende Einheiten zu sehen. Anders formuliert, eine derartige Betrachtung erlaubt es, Unternehmens- und Erkenntnis- beziehungsweise Wahrnehmungstheorie sowie Überlegungen zur Unternehmenskommunikation zusammenzubringen. Aus einer wieder anderen Perspektive

betrachtet versucht eine solche Theorie, Unternehmen als soziale Subjekte zu denken ohne dabei die Menschen wegzueskamotieren, die die Unternehmen mit einem Teil ihres Handelns bilden.

Die Verbindung von erkenntnis- mit unternehmenstheoretischen Gesichtspunkten mag zunächst überraschen. Erkenntnistheorie gilt allgemein als eine strikt philosophische Disziplin mit allenfalls – oft aber verzichtbarer – systematischer Bedeutung. Das diese Sicht zu kurz greift wird deutlich, wenn man sich bewusst macht, dass aus der ursprünglich primär logisch argumentierenden Beschäftigung mit „Erkenntnis“ unter dem Einfluss vor allem der biologischen Hirnforschung längst eine empirische Befassung mit den Phänomenen der Wahrnehmung und der Verarbeitung von Wahrnehmungen zu Handlungen geworden ist.

Sie resultiert aus der Einsicht, dass jede Wahrnehmung in dem Sinne ein Konstrukt ist, das sie von den jeweils gegebenen Wahrnehmungsmöglichkeiten abhängt, zu denen immer auch die Verarbeitungsmöglichkeiten gehören. Da Wahrnehmung aber primär Teil der Verhaltenserzeugung ist, ist sie unvermeidlicherweise mit den Möglichkeiten, Zielen und Bedürfnissen der wahrnehmenden Systeme verbunden. Gleichzeitig unterliegt sie dem permanenten Test erfolgreichen Handelns. „Konstrukt“ meint hier also weder „Beliebigkeit“ noch „Determination durch eine gegebene Umwelt“.

Für die Unternehmenstheorie ergibt sich aus solchen Überlegungen eine ganze Reihe von Folgerungen, die in den letzten Jahrzehnten in zahlreichen Publikationen entwickelt und unter verschiedenen Gesichtspunk-



**Buchtip:** Dr. Peter M. Hejl: „Management und Wirklichkeit - Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften“. Erschienen im Carl-Auer-Systeme-Verlag, Heidelberg

DIE KENNTNIS EINES UNTERNEHMENS  
ÜBER DEN MARKT, ÜBER KUNDEN ODER  
KONKURRENTEN IST NICHT ZULETZT  
EIN PRODUKT DES SYSTEMS



Management

ten ausprobiert wurde. Dabei geriet jedoch oft der Zusammenhang „Unternehmen – Konstruktion von Wirklichkeit“ in den Hintergrund, ergibt sich doch aus konstruktivistischer Sicht, dass die Kenntnis eines Unternehmens über „den Markt“, über „Kunden“ oder „Konkurrenten“ auch Produkt des Systems selber ist. Will man also die verschiedenen Wirklichkeitsvorstellungen erklären, die in Unternehmen vorhanden sind und in ihr Handeln eingehen, so muss man den Blick auch auf die Prozesse richten, durch die Unternehmen aktuelle Erfahrungen in ihren jeweiligen Umwelten intern verarbeiten, sie dabei mit früheren Erfahrungen abgleichen und im Rahmen ihres jeweiligen aktuellen Funktionierens in Entwürfe für zukünftiges Handeln umsetzen: Man muss Unternehmen als Einheiten auffassen, die ebenso die für sie aktuell relevanten als auch mögliche zukünftige Wirklichkeiten konstruieren.

Weitere Informationen zur Veranstaltung mit Dr. Peter M. Hejl: KTW Software & Consulting GmbH, Oberndorf 442, 6322 Kirchbichl, Tel. (05332) 200-0, Fax (05332) 200-5000

Inserat Fronius 1/2 Seite quer (185 x 123)