

## **2. Teil der Veranstaltung: Medien der Kalkulation (Nancy Richter)**

### **1. Sitzung, 06.12.2011: Einführung**

Im zweiten Teil der Veranstaltung geht es um eine organisationstheoretische Perspektive auf die Medien der Kalkulation bzw. auf die Zahlenwerke von Organisationen. Medien der Kalkulation sind Medien der Information und Kommunikation, mit deren Hilfe Unternehmen mit ihren internen und externen Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern kommunizieren. Medien der Kalkulation sind somit ein wichtiger Teil des medialen Gefüges oder der „Medienkultur“ einer Organisation. Als solche produzieren sie Zahlenwelten, die Organisationsprozesse nicht nur abbilden sollen, sondern einen weitreichenden Einfluss auf organisatorisches Verhalten haben.

Die zentrale Fragestellungen lauten: Welche Zahlenwerke produzieren Organisationen? Zahlenwerke sind Ausdruck eines organisatorischen Strebens nach Regulier- und Kalkulierbarkeit. Inwieweit wirkt sich diese Rationalität auf die Organisation aus? Inwieweit beeinflussen Zahlen(werke) die Selbstbeobachtung von Unternehmen bzw. die Wahrnehmungen und Handlungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen?

### **Aufbau der Veranstaltung**

In einem ersten Zugriff geht es um die Stakeholder der Unternehmung. Dies können Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Konkurrenten, aber auch die Öffentlichkeit, die Medien oder die Regierung sein. Das Stakeholdermanagement ist eine Form der Unternehmensführung die sämtliche Personen und Gruppen in den Mittelpunkt stellt, die einen Anspruch an das Unternehmen haben bzw. an denen das Unternehmen selbst Interesse hat (Freeman, 2005). Auf diese Weise lässt sich das Unternehmen als ein Bündel von Ansprüchen verstehen. Organisationen kommunizieren mit ihren Anspruchsgruppen, um Legitimation für ihre Handlungen herzustellen, um arbeitsteilige Prozesse zu bewältigen oder Produkte an den Kunden zu bringen.

Zweitens stehen Theorien der Kommunikation im Vordergrund. Organisationen erscheinen als Kommunikationseinheiten. Sie stellen Produkte her, wollen diese verkaufen und ihre Kunden erreichen. Dafür müssen sie kommunizieren. Organisationen bestehen zudem aus Menschen die in der Lage sind miteinander zu kommunizieren und auch mit anderen kommunizieren wollen. Kommunikation ist also zentral für Organisation und Management. Welche Formen der Kommunikation gibt es? Wie wirkt Kommunikation? Welcher Art von Kommunikation bedient sich das Management? Wir beobachten Kommunikation hierbei u.a. als Prozess der gemeinsamen Sinnproduktion (Weick, 2010) und fragen inwieweit sie geteilte Bedeutungen, Interpretationen und Realitäten erzeugt.

Abschließend konzentrieren wir uns auf die Kommunikation mit Zahlen. Zahlen sollen Unternehmensprozesse abbilden und dienen der Information und Kommunikation von bzw. mit Anspruchsgruppen. In der Betriebswirtschaftslehre geht es hierbei um die quantitative Erfassung relevanter organisatorischer Ereignisse und Gegebenheiten, auch als betriebliches Rechnungswesen bezeichnet. Ein wichtiger Ausgangspunkt der Betriebswirtschaftslehre ist daher, dass sich Unternehmensprozesse quantitativ abbilden lassen. Zahlenwerke, die das Unternehmensgeschehen abbilden sollen sind beispielsweise Controlling-Instrumente, aber auch der Jahresabschluss, welcher wiederum aus der Bilanz, der GuV und dem Anhang besteht. Diese werden in der BWL als interne und externe Zahlenwerke klassifiziert. Das externe Rechnungswesen (u.a. bestehend aus Bilanz, GuV und Anhang) wendet sich an externe Stakeholder. Die grundlegenden Inhalte bzw. Abbildungsregeln der externen Rechnungslegung sind dabei gesetzlich kodifiziert. In Deutschland sind sie vor allem im dritten Buch des HGB festgehalten. Hier sind also die Kodierungsregeln für wirtschaftliche Tatbestände aufgeführt. Das Controlling hingegen dient vor allem internen Stakeholdern. Insbesondere richtet es sich an Entscheidungsträger, denen die Zahlen, welche das Controlling bereitstellt, als Informationsgrundlage dienen.

Diese quantitativen Informationen steuern, aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre, das Entscheidungsverhalten der Stakeholder indem sie einen Realitätseindruck des Unternehmens liefern. Das realwirtschaftliche Geschehen wird hierbei in eine Anordnung von Zahlen umcodiert und gespeichert. Die gespeicherten Informationen können losgelöst vom Kontext verteilt und von den Stakeholdern decodiert werden. Dafür müssen diese jedoch die Sprache der Zahlen beherrschen. Als mediales Gefüge geben Zahlen das Unternehmensgeschehen natürlich nicht 1:1 wieder. Erstens geht es lediglich um die Verfügbarkeit relevanter Informationen, welche sich nach den Bedürfnissen der jeweiligen Anspruchsgruppe richtet. Zweitens unterliegt die Selektion und Interpretation unternehmerischen Geschehens der Rationalität von Zahlen und folgt dem Streben nach Kalkulier- und Berechenbarkeit. Unternehmen produzieren mithilfe von Zahlenwerken eine bestimmte Wahrnehmung unternehmerischer Prozesse (Sensemaking) und beeinflussen damit auch unternehmerische Handlungen. „Controlling [leistet] nicht nur Entscheidungsunterstützung und –vorbereitung [...], sondern [ist] durch seine konstruktive – und konstruierende – Wirkung selbst als Teil der Praxis des Entscheidens zu begreifen.“ (Messner/ Scheytt/ Becker, 2007: 101). Controlling erscheint aus dieser Perspektive nicht nur als Instrument des Managements, sondern als Konstitutionsinstanz einer bestimmten kalkulierenden Form des Managements. Es stellt sich die Frage, ob die Eigendynamik der Zahlen das Management hierbei mitunter nicht sogar zum „Entscheidungsautomaten“ (Messner/ Scheytt/ Becker, 2007: 101) degradiert. Gleichmaßen können auch die Mechanismen der externen Rechnungslegung und deren Kodierungsregelwerke (HGB, IFRS u.a.) als standardisierte Richtlinien für die Konstruktion von „Welt(en) regulierter Zahlenproduktion“ (Mennicken, Heßling, 2007) betrachtet werden. Es stellt sich hier u.a. die Frage, inwieweit unterschiedliche Kodierungsregelwerke auf globaler Ebene zu einer Fragmentierung regulierter Zahlenproduktion führen. Anstatt eine globale Rechnungslegungswelt herzustellen entsteht eine Vielfalt anzuwendender Kodierungsregelwerke, deren Nebeneinander eine gesteigerte Unübersichtlichkeit zur Folge hat. Auch hier geht es um eine Reflexion über Zahlenwerke, die Zahlenwerke als soziale Konstruktionen auffasst und nach deren Rationalität und Wirkung auf die Wahrnehmung organisatorischer Sachverhalte fragt. Die eingangs gestellte Frage „Welche Zahlenwerke produzieren Organisationen?“ ist in diesem Sinne durchaus doppeldeutig zu verstehen und kann gleichermaßen lauten: „Welche Zahlenwerke produzieren welche Organisationen?“.

**Zur Vorbereitung auf die erste Veranstaltung:** Miller, P. (1994): Accounting as social and institutional practice. In: Miller, P.; Hopwood, A. G. (Hrsg.) (1994): Accounting as social and institutional practice. Cambridge: University Press. [metacoon]

## **2. Sitzung, 13.12.2011: Das Unternehmen als Bündel von Ansprüchen: Der Stakeholderansatz**

Freeman, R. E. (2005): A new approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In: Kakabadse, R.; Morsing, M. (Hrsg.) (2005): Corporate Social Responsibility. Palgrave McMillan. [metacoon]

Werther, W. B.; Chandler, D. (2011): Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment. 2. Aufl. London u.a.: Sage, S. 27-52; 119-148. [Semesterapparat: Theoretische Perspektiven und Praxis der Medienwirtschaft]

## **3. Sitzung, 03.01.2012: Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern der Unternehmung**

Clegg, S.; Kornberger, M.; Pitsis, T. (2009): Managing & Organizations. An Introduction to Theory & Practice. London u.a.: Sage, S. 301-340. [Semesterapparat: Theoretische Perspektiven und Praxis der Medienwirtschaft]

#### **4. Sitzung, 10.01.2012: Kommunikation verstehen, Kommunikation gestalten! Kommunikation als Prozess der gemeinsamen Sinnproduktion**

Clegg, S.; Kornberger, M.; Pitsis, T. (2009): *Managing & Organizations. An Introduction to Theory & Practice*. London u.a.: Sage, S. 18-45. [Semesterapparat: Theoretische Perspektiven und Praxis der Medienwirtschaft]

Weick, K. E. (2006): Faith, evidence, and Action: Better guesses in an Unknowable World. In: *Organization Studies*, 27/1723. Online unter: <http://oss.sagepub.com/content/27/11/1723.full.pdf+html?ijkey=YpplOxrDWF3XU&keytyp e=ref&siteid=sposs>

#### **Erweitert:**

Gioia, Dennis A. (2006): On Weick: An Appreciation. *Organization Studies*, 27(11): 1709-1721. Online unter: <http://www.uk.sagepub.com/managingandorganizations/online.htm>

Weick, K. E. (2010): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage. [Semesterapparat]

#### **5. Sitzung, 17.10.2012: Kommunikation mit Zahlen: Controlling als Medium der internen Kommunikation und die (Un-) Berechenbarkeit des Managements**

Franz, K. P.; Kajüter, P. (2011): Controlling. In: Busse von Colbe, W. u.a. (Hrsg.) (2011): *Einführung in die Betriebswirtschaft für Führungskräfte*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel. [Semesterapparat]

Messner, M.; Scheytt, T.; Becker, A. (2007): Messen und Managen. Controlling und die (Un-)Berechenbarkeit des Managements. In: Mennicken, A.; Vollmer, H. (Hrsg.) (2007): *Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft*. Wiesbaden: VS. [Semesterapparat]

#### **6. Sitzung, 24.01.2012: Kommunikation mit Zahlen: Jahresabschluss als Medium der externen Kommunikation und der Traum von der globalen Regulier- und Kalkulierbarkeit durch einheitliche Standards**

Bonse, A. u.a. (2011): Jahresabschlüsse. In: Busse von Colbe, W. u.a. (Hrsg.) (2011): *Einführung in die Betriebswirtschaft für Führungskräfte*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel. [Semesterapparat]

Mennicken, A.; Heßling, A. (2007): Welt(en) regulierter Zahlenproduktion zwischen Globalität und Lokalität: Reflexionen zu globalen Standards in der Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung. In: Mennicken, A.; Vollmer, H. (Hrsg.) (2007): *Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft*. Wiesbaden: VS. [Semesterapparat]

#### **7. Sitzung, 31.01.2012: Abschlussveranstaltung**