

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Von der Rolle

Wenn aus Person Funktion wird

Wir Unvernünftigen

Jens Beckert im Gespräch über soziale Erwartungen

Bitte nicht authentisch!

Warum wir mehr Rollentreue in der Führung brauchen

Apokalyptische Reiter

Wenn Agil zum Dogma wird

Toxisches Feedback

Wie Rückmeldungen Führung destabilisieren können

Meisterrolle

Rollenmanagement als Erfolgsfaktor bei der Stufen AG

4
|
19

Die Träume der Influencer

Jens Beckert zu Fiktionen, Hype-Ökonomie und der problematischen Verschmelzung von Privat- und Arbeitsrolle

Unsere Welt wird immer unberechenbarer. Sicherheit wird allerorten zur Mangelware. Der Soziologe Jens Beckert, Direktor am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung MPIfG, liefert tiefe Einblicke zur Frage, wie Mensch und Gesellschaft mit dieser Unsicherheit umgehen und was sich dabei in den vergangenen Jahren verändert hat.

ZOE: Herr Prof. Beckert, trotz einer zunehmend unberechenbaren Welt kommen Menschen nicht umhin, ihr Leben an Erwartungen auszurichten und anzunehmen, dass irgendwie doch am Ende alles gut wird. Ist das nicht ausgesprochen unvernünftig?

Beckert: Nein, nur so bleiben wir handlungsfähig. Wir müssen uns an letztendlich unüberprüfbaren Vorstellungen der Zukunft orientieren, um Entscheidungen treffen zu können. Geschichten über zukünftige Cashflows, Gewinne oder Zinsraten strukturieren Investitionsentscheidungen. Geschichten über zu erwartende technologische Entwicklungen strukturieren die Innovationsprozesse in Unternehmen und von Forschungsinstituten. Zum Teil werden die vorhergesehenen Entwicklungen genau deshalb Realität, weil die Akteure sie sich vorgestellt haben und ihre Entscheidungen darauf ausgerichtet haben. Aber natürlich gilt: man kann auch erwarten, dass die Dinge schief gehen und seine Entscheidungen dann auf diese Fiktionen einstellen.

ZOE: Waren Zukunftsbilder jemals nicht fiktional?

Beckert: Wir denken uns heute die Zukunft als einen offenen, unbeherrschbaren aber doch beeinflussbaren Raum. Zukunftsvorstellungen sind fiktional, weil es keine zukünftigen Fakten gibt und allen Berechnungen zum Trotz die zukünftige Gegenwart ganz anders aussehen kann, als die gegenwärtige Zukunft. Frühere Gesellschaften haben Gesellschaft als geschlossenen Kreislauf betrachtet, die Zukunft als eine Wiederholung

der Vergangenheit. Aus unserer heutigen Perspektive auf die Zukunft waren natürlich auch die Zukunftsvorstellungen traditionaler Gesellschaften fiktional. Der Unterschied ist: es konnte dort kein Bewusstsein dieser Fiktionalität geben.

ZOE: Sie schreiben, wir würden die Unberechenbarkeit der Gegenwart gern zugunsten einer glaubhaften Geschichte der Zukunft eintauschen. Warum ist das so?

Beckert: Weil wir nur so Handlungsfähigkeit erlangen. Wenn wir Entscheidungen treffen, dürfen diese nicht als willkürlich erscheinen, selbst wenn die Zukunft unvorhersehbar ist. Wir suchen also Anhaltspunkte, mit denen wir Entscheidungen rechtfertigen können. Zum Teil nehmen wir diese Anhaltspunkte aus der Vergangenheit und aus unseren Erfahrungen. Darüber hinaus entwickeln wir Vorstellungen zukünftiger Zustände der Welt und richten unsere Entscheidungen darauf aus, diese Zustände zu erreichen oder aber zu verhindern. Eine glaubhafte Geschichte beruhigt uns und macht uns dadurch entscheidungsfähig.

ZOE: Gilt das nur innerhalb des Systems Wirtschaft?

Beckert: Die Wirtschaft ist nur ein Beispiel, wenngleich ein besonders gutes. Wir haben gemeinhin die Vorstellung, die Wirtschaft sei der Bereich ausschließlich kalkulierten, rationalen Handelns. Für diesen Bereich zu zeigen, dass letztendlich unüberprüfbare Geschichten eine wichtige Rolle in so zentralen Bereichen wie Investitionen oder Innovationen spielen, hat

einen Überraschungseffekt. Aber die Bedeutung imaginierter Zukünfte gilt genauso für die Politik und für viele Entscheidungen im Privaten.

ZOE: In einer zunehmend ökonomisierten Gesellschaft, die bei Jugendlichen inzwischen Berufswünsche wie *Influencer* produziert, verschwimmt die Trennung von ökonomischem und Privatem. Welche Bedeutung haben fiktionale Erwartungen im Leben eines YouTubers?

Beckert: Sie sind getrieben davon. Das Internet erscheint als Raum unbegrenzter Möglichkeiten, wo der Eindruck entsteht, quasi jeder könne in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gelangen und nur qua Prominenz reich werden. Wer sich als *Influencer* in die Öffentlichkeit der sozialen Medien begibt, träumt von zukünftigem sozialem und ökonomischem Kapital. Zugleich ist in kaum einem Bereich Erfolg ähnlich ungleich verteilt. Die meisten Youtuber beeinflussen allenfalls sich selbst. Es handelt sich um *winner-takes-all* Märkte, bei denen fast alle, die es versuchen, im Schatten bleiben. Aber der Traum von medialer Beachtung, Bekanntheit und Ruhm, also fiktionale Erwartungen, motivieren die Wünsche und Handlungen. Jugendliche sind für solche Träume besonders empfänglich.

Influencer sind aber nur die Speerspitze eines viel breiteren Phänomens, dem Verschmelzen von Arbeitsrolle und Person. Bei den *Influencern* wird ja gerade dies als Authentizität wahrgenommen. Doch das Phänomen findet sich auch etwa bei Arbeitskonzepten wie Vertrauensarbeitszeit oder bei Workspaces, bei denen nicht mehr zwischen Büro und Wohnzimmer zu unterscheiden ist. Dies zielt jeweils auf die Verschmelzung von Person und Arbeitsrolle. Ich halte dies für höchst problematisch. Die Fähigkeit zur Rollendistanz ist für die kritische Beobachtung von Situationen, aber auch für die psychische Gesundheit unerlässlich.

Bei den Youtubern gibt es noch ein weiteres Phänomen, das auf fiktionale Erwartungen schließen lässt. Die *Influencer* zielen darauf, Konsumerwartungen bei den Zuschauern zu wecken. Zum einen wird die *Influencerin* selbst zum Idol. Zum anderen werden die angepriesenen Objekte zu Reliquien, mit denen eine Verbindung zwischen dem idealisierten Leben des *Influencers* und der eigenen Person hergestellt wird.

ZOE: Die Kategorie der Erwartung spielt in Ihrem Werk – wie in der Soziologie überhaupt – eine zentrale Rolle. Warum ist das so?

Beckert: Zum einen ist alles Entscheiden auf die Zukunft gerichtet, selbst wenn diese Zukunft nur der Sprung vom Dreimeterbrett ist. Die Intentionalität des Handelns operiert über Erwartungen, über Vorstellungen des Zustands, wenn die Handlung abgeschlossen ist. Wir entscheiden im Modus der

Zukunft II, indem wir uns vor der Entscheidung vorstellen, was geschehen sein wird, nachdem wir die Handlung ausgeführt haben. Zum anderen müssen wir im sozialen Handeln unser eigenes Handeln immer auf die Handlungen der anderen einstellen. Könnten wir keine Erwartungen hinsichtlich der Handlungen anderer Akteure bilden, wäre soziale Koordination unmöglich. Ungewissheit bzw. doppelte Kontingenz würden soziale Ordnungsprozesse unmöglich machen.

Erwartungen sind für soziale Interaktionssituationen somit absolut zentral. Wenn der Professor in den Hörsaal kommt, erwarten alle, dass er nach vorne gehen wird und die Rede führt, ohne dass diese Rollenverteilung jedes Mal neu verhandelt werden müsste. Erwartungen und Erwartungssicherheit entlasten.

«Die Influencer zielen darauf, Konsumerwartungen bei den Zuschauern zu wecken.»

Komplizierter wird es für Erwartungen bei den wirtschaftlichen Entscheidungen, die ich vor Augen habe. Investitionen, Innovationen oder auch Konsumententscheidungen hängen von Erwartungen ab, doch diese Erwartungen verändern sich ständig und müssen in einer dynamischen Wirtschaft aktiv konstruiert werden, was in kommunikativen Prozessen geschieht. Man weiß, dass die Zukunft nicht einfach eine Wiederholung der Vergangenheit ist, doch wie die Zukunft aussehen wird, weiß man eben nicht. Koordinationswirkung haben fiktionale Erwartungen, wenn sie den Akteuren als glaubwürdig erscheinen. Glaubwürdig heißt nicht: sie sehen die Zukunft richtig vorher. Über Geschichten konstruierte Erwartungen können enttäuscht werden, ohne dass man daraus schließen könnte,

Jens Beckert – Biografie

Prof. Dr. Jens Beckert ist ein deutscher Soziologe mit wissenschaftlichen Stationen u. a. in Berlin, New York, Harvard und Göttingen, sowie zahlreichen Gastaufenthalten an führenden Instituten weltweit.

Seine Forschungsschwerpunkte sind die soziale Einbettung der Wirtschaft, die Soziologie des Marktes, Organisationssoziologie, Soziologie der Erbschaft sowie soziologische Theorie. Seit 2005 ist Beckert Direktor am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung MPIfG und Professor für Soziologie an der Universität Köln.

Seit 2010 ist er Mitglied der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften. Beckert ist Herausgeber des *European Journal of Sociology* und Mitglied in den Herausbergremien verschiedener soziologischer Fachzeitschriften, darunter *Socio-Economic Review*.

jemand habe getäuscht. Denn die Zukunft ist offen und ungewiss. Glaubwürdig heißt lediglich, dass die Vorstellungen entscheidungsrelevant sind, weil sie für richtig gehalten werden.

ZOE: Was bedeutet die Enttäuschung von sozialen Erwartungen für die Akteure?

«In der Berufswahl finden wir in hohem Maß fiktionale Zukünfte.»

Beckert: Krise und Neuorientierung. Die Enttäuschung von Erwartungen ist eine Krise in dem Sinn, dass der Handlungsfluss unterbrochen wird und der Betroffene zur Reflexion gezwungen ist. Im bewussten Nachdenken über die Situation, im tastenden Ausprobieren von Neuem können erneut Erwartungen gebildet werden, die im Handlungsfluss dann möglicherweise gar nicht mehr in ihrer Kontingenz wahrgenommen werden. Im Fall von enttäuschten kognitiven Erwartungen werden die Zukunftshoffnungen auf neue Projekte gelegt. Ein neues Produkt, das es zu entwickeln gilt oder eine neue Herangehensweise im Innovationsprozess. Werden normative Erwartungen enttäuscht, ist dies mit einem Vertrauensverlust in die Person oder die Institution verbunden. Wir versuchen, die Beziehung möglicherweise zu reparieren, wenden uns anderen Personen

zu oder verlassen die Organisation. An normativen Erwartungen halten wir jedoch meist fest. Sie sind enttäuschungsresistenter.

ZOE: In Ihrem Werk ist der Modus des Als-ob bedeutsam, der beispielsweise Managern hilft, ihre glaubhafte Geschichte auch über die Erkenntnis abweichender Informationen aufrecht zu halten. Können Sie das erläutern?

Beckert: Erwartungen sind in die Zukunft gerichtet, aber wir können nicht wissen, ob die Annahmen, die wir zur Zukunft haben, auch tatsächlich die zukünftige Gegenwart sein werden. Unter Bedingungen von Ungewissheit gibt es auch keine belastbaren Wahrscheinlichkeiten für die angestellten Projektionen. Mit dem Begriff des Als-ob zeige ich den ontologischen Status von Aussagen über die Zukunft an. Ein Beispiel: Unternehmen machen Aussagen über erwartete Umsatzsteigerungen im nächsten Geschäftsjahr. Diese Erwartungen werden dann in den verschiedenen Geschäftsbereichen als Grundlage für Entscheidungen genommen; es wird so gehandelt, als ob die Umsatzsteigerung eine Tatsache wäre und entsprechend werden Marketingetat oder Personalbedarf angepasst. Tatsächlich beruht die in der Gegenwart getroffene Entscheidung auf einer Fiktion bezüglich der zukünftigen Gegenwart.

ZOE: Ist eine übernommene Rolle nicht auch immer in diesem Sinne ein Als-ob?

Beckert: Ja, und zwar in dem Sinn, dass Rolle und Person nicht identisch sind. Tatsächlich wird diese Trennung in Organisationen häufig übersehen. Wenn Menschen mit ihrer Rolle verschmelzen, dann heißt dies genau, dass sie dieses Als-ob nicht mehr als solches erkennen.

ZOE: Welche Rolle spielen fiktionale Erwartung überhaupt im sozialen Leben?

Beckert: Eine riesige. Etwa im Privaten: Die Entscheidung zu heiraten, Kinder in die Welt zu setzen, an einen bestimmten Ort zu ziehen und dort ein Haus zu bauen. All dies sind Entscheidungen mit ungewissem Ausgang. Ist dies wirklich der richtige Partner für mich? Schaffe ich das mit den Kindern überhaupt? Kann ich mir den Kredit für das Haus auch in fünf Jahren noch leisten? Die Antworten auf diese Fragen lassen sich nicht in einem mathematischen Sinn berechnen, man muss Überzeugungen entwickeln, die auf einer vorgestellten Zukunft beruhen. Es sind solche Zukunftsbilder, die uns handlungsfähig machen. Enttäuschungen erleben wir als Krisen, die wir mithilfe neuer Zukunftsbilder bewältigen.

Auch in der Berufswahl finden wir in hohem Maß fiktionale Zukünfte. In meinem BWL-Studium fiel mir immer auf, wie

Imaginierte Zukunft – das Buch

In «Imaginierte Zukunft: Fiktionale Erwartungen und die Dynamik des Kapitalismus» beschreibt Jens Beckert, wie Konsumenten, Investoren und Unternehmerinnen im kapitalistischen Wirtschaftssystem ihr Handeln auf die Zukunft ausrichten. Diese birgt Chancen und Risiken, ist aber vor allem eines: ungewiss. Beckert fragt: Wie gehen die Akteure mit dieser Ungewissheit um? Ökonomen beantworten diese Frage mit verschiedenen Theorien, die auf die Berechenbarkeit des Marktes setzen. Dadurch wird die Nichtvorhersagbarkeit der Zukunft unterschätzt. Beckert nimmt

die temporale Ordnung des modernen Wirtschaftslebens ernst und entwickelt einen neuen Blick auf die Dynamik des Kapitalismus. Im Mittelpunkt seiner Untersuchung stehen die fiktionalen Erwartungen der Akteure – Imaginationen und Narrative darüber, was die Zukunft bringt. Er liefert eine umfassende Typologie dieser Erwartungen, untersucht ihre Funktionsweisen in Bereichen wie Geld, Innovation und Konsum und zeigt vor allem, wie mächtig sie sind.



Fallbeispiele die Entscheidungsprozesse im Vorstand großer Unternehmen beschrieben. Als Studierende sollten wir uns in die Situation der Entscheider hineinversetzen. Die Suggestion war: Eines Tages würden wir in den Vorstandsbüros sitzen. Eine imaginierte Zukunft, die auf die Motivierung der Studierenden zielt. Beispiele lassen sich ebenso im Politischen anführen, wenn etwa die private Rentenversicherung mit Bildern bevorstehender Altersarmut beworben wird. Die wirtschaftliche und soziale Welt aus der Perspektive imaginierten Zukünfte zu betrachten, eröffnet neue und einsichtsreiche Blickwinkel. Setzt man einmal diese Brille auf, sieht man die Bedeutung fiktionaler Erwartungen in quasi allen Bereichen des sozialen Lebens.

ZOE: Was passiert, wenn der fiktionale Charakter des Zukunftsbildes explizit wird, also entkleidet wird?

Beckert: Dies hat unterschiedliche Effekte, je nach Position des Akteurs. Für den Adressaten der Zukunftsbilder hat die Erkenntnis, dass Bilder der Zukunft nur fiktional sein können eine aufklärerische Funktion. Er kann die erzählten Zukunftsgeschichten aus einem kritischen Winkel betrachten. Dies muss aber nicht unbedingt zu besseren Entscheidungen führen, da unter Bedingungen von Ungewissheit die Zukunft eben nicht vorhergesagt werden kann. Wer im Jahr 2000 kritisch auf die Zukunftsvisionen von Steve Jobs geschaut hat, ärgert sich möglicherweise jetzt. Aus der Perspektive des Jahres 2000 war dies aber gut nachvollziehbar.

Aus der Perspektive des Geschichtenerzählers ist die Bewusstwerdung der Geschichte als Geschichte immer negativ, weil die Geschichte dadurch an evokativer Kraft einbüßt. Sie verliert möglicherweise an Einfluss auf Entscheidungen. Idealerweise wird die erzählte Zukunft nicht als erzählt wahrgenommen, sondern als unabwendbare Notwendigkeit. Wenn die Geschichte erst als konstruiert erscheint, werden auch andere Szenarien als möglich erachtet. Die Geschichte verliert ihre koordinative Kraft für Entscheidungen in der Organisation oder der Gesellschaft.

ZOE: Früher trugen feste Rollenzuschnitte zur Erwartungssicherheit von Mensch und Gesellschaft bei. Heute scheinen solche Rollenbilder in Auflösung begriffen. Was bedeutet das für den Umgang mit Zukunft?

Beckert: Sozialwissenschaftlich betrachtet, bedeutet dies eine Zunahme an Kontingenz. Je stärker Individuen durch feststehende Rollenerwartungen in ihrem Handeln gelenkt werden, desto besser sind ihre Handlungen vorhersehbar und desto kohärenter werden auch die imaginierten Zukünfte sein. Überspitzt ausgedrückt: Wenn solche Rollenerwartungen verschwinden, muss mit allem gerechnet werden. Volkswirtschaftlich

und auf der Ebene von Organisationen kommt es zu einer Inflation von Zukunftsbildern, die tatsächlich einen rasenden Stillstand anzeigen.

ZOE: Was dürfen Menschen zukünftig überhaupt noch erwarten?

Beckert: Auf jeden Fall müssen sie sich zunehmend auf Erwartungsenttäuschung einstellen. Zunehmende Unsicherheit, Destabilisierung und Volatilität heißt genau dies: die Ausdehnung von Erwartungsenttäuschung. Paradoxerweise bedeutet dies jedoch nicht, dass Erwartungen als solche an Bedeutung verlieren würden. Je instabiler Erwartungen werden, desto häufiger wechseln sie und desto aufwändiger wird es, Imaginationen zu kreieren, die zumindest vorübergehend Glaubwürdigkeit erlangen und Handlungsbereitschaft erzeugen. Wir schaffen kurzfristige Hypes, die mit Enttäuschung enden, nur um vom nächsten Hype abgelöst zu werden. Industrie 4.0, selbstfahrende Autos, künstliche Intelligenz usw. In einer solchen Hypeökonomie ist es zunehmend schwierig, nachhaltig Wachstum zu erzeugen, weil die Zeit fehlt, Produktionsregime umfassend in der Wirtschaft zu verankern.

ZOE: Herzlichen Dank für das Gespräch.



MPIfG/Jan Knopf

Prof. Dr. Jens Beckert

Direktor Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung MPIfG, Köln

Kontakt:
beckert@mpifg.de



Prof. Dr. Heiko Roehl

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Geschäftsführender Gesellschafter Kessel & Kessel GmbH

Kontakt:
hr@heikoroehl.de