

Freie

Zeitschrift für

Assoziation

das Unbewusste in Organisation und Kultur



Psychosozial-Verlag

Impressum

Freie Assoziation

Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur

ISSN 1434-7849

16. Jg. (2013) Heft 2

Copyright © Psychosozial-Verlag

Herausgeber

Ullrich Beumer (Geschäftsführender Herausgeber), Dipl.-Päd., Supervisor (DGSV), Leiter inscape-international, Fortbildungs- und Beratungsinstitut.

Anschrift: inscape-international, Riehler Str. 23, 50668 Köln; Tel.: 0221/5607606;

E-Mail: Ullrich.Beumer@inscape-international.de

Klaus Gourgé, Dr. rer. pol., Professor für Unternehmenskommunikation, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Geislingen; Kommunikationsberater und Journalist.

Anschrift: Institut für Unternehmenskommunikation, Feldbergstr. 36, 60323 Frankfurt am Main; Tel.: 0163/2302300; E-Mail: go123@t-online.de; www.freie-assoziatio.de

Rolf Haubl, Dr. rer. pol. habil. (Psychologie), Dr. phil. (Germanistik), Professor für »Soziologie und analytische Sozialpsychologie« an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main und geschäftsführender Direktor des Sigmund-Freud-Instituts; Gruppenlehranalytiker sowie gruppenanalytischer Supervisor und Organisationsberater.

Anschrift: Universität Frankfurt am Main, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, Robert-Mayer-Str. 5, 60054 Frankfurt am Main, E-Mail: sfi-r.haubl@t-online.de

Dieter Ohlmeier, Dr. med., Dipl.-Psych., Professor emeritus für Psychoanalyse und Psychotherapie, Universität Gesamthochschule Kassel, Supervisor (DGSV), Gruppenanalytiker.

Anschrift: Kaufunger Waldstr. 23, 34355 Staufenberg-Escherode; Tel.: 05543/2190; Fax: 05543/4644

Burkard Sievers, Dr., Dipl.-Soz., Professor emeritus für Organisationsentwicklung, Schumpeter School of Business and Economics, Bergische Universität Wuppertal

Anschrift: Pfaffenberger Weg 268, 42659 Solingen; Tel. (priv.): 0212/2260735; E-Mail: sievers@wiwi.uni-wuppertal.de

Redaktionsleitung

Klaus Gourgé, Anschrift s.o.

Redaktion

Marie-Sophie Löhlein, Soziologin M.A.

Anschrift: Sandweg 9, 60316 Frankfurt/Main;

E-Mail: loehlein@sigmund-freud-institut.de

Verlag

Psychosozial-Verlag, Walltorstr. 10, 35390 Gießen/Germany

Tel.: 0641/96997826, Fax: 0641/96997819

E-Mail: bestellung@psychosozial-verlag.de; www.psychosozial-verlag.de

Korrespondentin in Österreich

Univ. Doz. Dr. Irmgard Eisenbach-Stangl, Wien

E-Mail: irmgard.eisenbach-stangl@api.or.at

Wissenschaftlicher Beirat

Dan Bar On, Beer-Sheeva (Israel) (†) – Thea Bauriedl, München – Hansjörg Becker, Frankfurt – Kurt Buchinger, Kassel – Christophe Dejourn, Paris – Kenneth Eisold, New York – Mario Erdheim, Zürich – Shmuel Erlich, Jerusalem – Yiannis Gabriel, Bath, UK – Peter Jüngst, Kassel (†) – W. Gordon Lawrence, London – Susan Long, Melbourne – Ludger Lütkehaus, Freiburg – Rose Redding Mersky, Solingen – Heidi Möller, Kassel – Bernard J. Paris, Gainesville (USA) – Carl Pietzcker, Freiburg – Harald Pühl, Berlin – Walter Schönau, Groningen – Claudia Sies, Neuss – Vamik Volkan, Charlottesville (USA) – Birgit Volmerg, Bremen – Rolf-Peter Warsitz, Kassel – Franz Wellendorf, Hannover

Inhalt

16. Jahrgang, (2013)
Heft 2

Editorial	5
Ute Symanski Das Informelle als Kern von Individualität der Hochschulorganisation	7
Zugang zu einem unerforschten Feld	
Peter Boback »Leistung aus Leidenschaft«	17
Anmerkungen zur Codierung einer Hochleistungsideologie in der postmodernen Organisation	
Daniela Rastetter Immer nur lächeln, immer vergnügt?	35
Zur Konstitution des Emotionsarbeiters	
Oliver Kemnitz Soldaten als Emotionsarbeiter	55
Wie Liebe Angst und Sex Ekel überwindet	
Phil C. Langer »Wenn's nicht näher als 30 Meter neben mir knallt, dann nehmen wir's nicht mehr persönlich.«	69
Zum gesellschaftlichen Umgang mit potenziell traumatischen Erfahrungen von Krieg am Beispiel des Afghanistan-Einsatzes der Bundeswehr	
Autorinnen und Autoren	87
Veranstaltungshinweise	89
Bezugshinweise	91

Blätter für
deutsche und
internationale
Politik

Große Köpfe für große Fragen

Jürgen **Habermas** · Saskia **Sassen**

Peter **Bofinger** · Seyla **Benhabib**

Jens **Reich** · Katajun **Amirpur**

Norman **Birnbaum** · Micha **Brumlik**

Rudolf **Hickel** · Claus **Leggewie**

Friedrich **Schorlemmer**

Dies sind nur 11 von 22 Herausgebern der »Blätter«.

Lernen Sie auch die anderen kennen –
und viele weitere kluge Köpfe.

Die »Blätter« – Monat für Monat 128 Seiten mit Biss.



Bestellen Sie ein Probeabo: Zwei Monate für nur 10 Euro
www.blaetter.de | abo@blaetter.de | 030/3088-3644

Editorial

Die vorliegende Ausgabe der *Freien Assoziation* spannt thematisch einen Bogen zwischen einem metaperspektivischen Blick auf Organisationen als strukturierende Elemente, in denen sich kulturelle Prozesse widerspiegeln, und den subjektiven Möglichkeiten der Affektregulation als Ausdruck gesellschaftlicher Rahmenbedingungen.

Ute Symanski nimmt die Organisation Hochschule in den Blick und verweist auf einen bislang blinden Fleck innerhalb der Hochschulforschung. Sie plädiert dafür, weniger Aussagen über Hochschulen im Allgemeinen zu treffen, als vielmehr die individuellen Besonderheiten der einzelnen Hochschulen zu untersuchen. Die Ergebnisse ihrer Studie von 2013 über die organisationskulturellen Merkmale dreier Hochschulen fasst sie in ihrem Artikel »Das Informelle als Kern von Individualität der Hochschulorganisation« zusammen.

Peter Boback schließt an den organisationspezifischen Fokus an und stellt seine Überlegungen zum Wandel von einer traditionell arbeitsbezogenen Bedeutungsökonomie hin zu einer mobilmachenden Erregungswirtschaft im Zuge des postmodernen Strukturwandels vor. Dabei ist seine zentrale These, dass heutige Organisationen von einer hypomanischen Soziodynamik getrieben sind, die »Leistung aus Leidenschaft« von ihren ArbeitnehmerInnen fordert.

An dieses Bild des Menschen als Emotionsarbeiter knüpft *Daniela Rastetter* an und zeichnet im Rückgriff auf Foucault die Konstruktion der Norm des »Immer nur Lächeln[s]« in Organisationen am Beispiel des Außendienstes eines Versicherungsunternehmens nach. Anhand von Ausbildungsbroschüren identifiziert sie Emotionsregeln und deren Machtwirkung, in Form von Interviewzitate macht sie die subjektiven Praktiken deutlich, mit denen die Beschäftigten Emotionsregeln reproduzieren, aber auch verändern oder überschreiten.

Oliver Kemnitz denkt den »Soldaten als Emotionsarbeiter« und zeichnet die Institution Militär als Ort, an dem hemmende Emotionen wie Angst und Ekel zu motivierenden Gefühlsregungen wie Liebe und sexueller Erregung transformiert werden können.

Den Schluss bildet der Artikel von *Phil Langer*, der sich ebenfalls mit der soldatischen Erlebnis- und Gefühlswelt beschäftigt. Er fragt nach der Möglichkeit, wie sich subjektive Gewalterfahrungen innerhalb einer als postheroisch-friedfertig verstandenen Gesellschaft vermitteln und kommunizieren lassen. Dies illustriert er anhand der sozialpsychologischen Fallvignette einer in Afghanistan stationierten Soldatin und überlegt ausblickend, inwieweit der fiktionale Diskurs der Kunst als ein privilegiertes Medium der Vermittlung von Gewalterfahrungen betrachtet werden kann.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Marie-Sophie Löhlein

Sie lügen
wie gedruckt.
Wir drucken,
wie sie lügen.

KAUF AM
KIOSK!



Probeabo

Ja, ich will die Tageszeitung
junge Welt drei Wochen
kostenlos lesen.

Das Abo endet automatisch.

Coupon ausgefüllt einsenden an:
Verlag 8. Mai GmbH, Torstraße 6, 10119 Berlin,
oder faxen an die 0 30/53 63 55-44. E-Mail:
abo@jungewelt.de

ABOTELEFON: 0 30/53 63 55 50.
BESTELLUNG ÜBERS INTERNET:
www.jungewelt.de/testabo

Frau Herr freie assoziation

Name/Vorname

Straße/Nr.

PLZ/Ort

Telefon

E-Mail

Ja, ich bin damit einverstanden, daß Sie mich zwecks einer Leserbefragung zur Qualität der Zeitung, der Zustellung und zur Fortführung des Abonnements kontaktieren. Der Verlag garantiert, daß die Daten ausschließlich zur Kundenbetreuung genutzt werden. Das Einverständnis kann ich jederzeit widerrufen (per E-Mail: abo@jungewelt.de oder per Post: Verlag 8. Mai GmbH, AboService, Torstraße 6, 10119 Berlin). Dies bestätige ich mit meiner Unterschrift.

Datum/Unterschrift



Das Informelle als Kern von Individualität der Hochschulorganisation

Zugang zu einem unerforschten Feld

Zusammenfassung: Hochschulforscher wie auch die Hochschulangehörigen selbst waren ein gutes Jahrzehnt lang damit beschäftigt, die Besonderheit der Organisationsart Hochschule im Vergleich mit anderen Organisationsarten herauszustellen. Dies war erforderlich, um Hochschulen vor Steuerungsansätzen zu schützen, die der Logik von gewinn- und profitorientierten Organisationsarten entlehnt waren. Als zu Beginn der 1990er Jahre die Devise der Bildungspolitik war, betriebswirtschaftliche Steuerungsmodelle auf Hochschulen zu übertragen, schloss sich die »community« der Hochschulforscher zusammen. Sie verteidigte erfolgreich den Status der Hochschulen als Non-Profit-Organisationen, deren Steuerung anderen als rein marktwirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten unterliegen müsse. Der Blick auf die organisationale Individualität der einzelnen Hochschule blieb dabei jedoch auf der Strecke: Bis heute ist die einzelne Hochschulorganisation ein blinder Fleck in der Hochschulforschung. Eine empirische Erhebung zu organisationskulturellen Merkmalen und Wertegefügen an drei Universitäten will dies ändern (Symanski 2013). Zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass Hochschulen sich vor allem im Informellen unterscheiden.

Strukturelle Homogenität im Fokus von Hochschulforschung

»Wer in ein formales System eintritt, der gesellt sich nicht schlicht und unbemerkt zu anderen. Er muss eine sichtbare Schwelle überschreiten.« (Luhmann 2006: 37)

Hochschulen sind stark ähnliche Organisationen – was ihren formalen Aufbau angeht. Umso interessanter ist es, die informellen Strukturen an der einzelnen Hochschulorganisation zu betrachten. Wenn es darum geht, eine einzelne Hochschule im Zuge einer Organisationsanalyse zu untersuchen oder das Handeln der Angehörigen dieser einer Hochschule zu erklären, sind Erkenntnisse über informelle Spielregeln besonders nützlich.

In Deutschland gibt es rund 300 Forscherinnen und Forscher, die sich mit dem Sujet der Hochschulforschung befassen. Im Fokus ihrer Forschungsarbeit stehen zumeist zwei Themen: die Hochschuldidaktik und die Entwicklung von Hochschullehre sowie die Suche nach angemessenen und zeitgemäßen Ansätzen von Hochschulsteuerung und Hochschulmanagement. Letzteres Feld ist eng verknüpft mit hochschul- und bildungspolitischen Überlegungen. Hochschulforschung ist hier an dem einen Pol grundlegend und theoretisch orientiert und erörtert verschiedene Theorien und Modelle zur Analyse der Organisation Hochschule. Sie ist am anderen Pol instrumentell ausgerichtet und erörtert konkrete Elemente der seit gut 20 Jahren anhaltenden Hochschulreform oder die Auswirkungen einzelner Steuerungsinstrumente, die im Zuge der Reform implementiert werden. Überraschend selten rückt die einzelne Hochschule in den Mittelpunkt der Betrachtung. Selten wird der Blick weg aus der Vogelperspektive, weg von der Organisationsart Hochschule, hin zu der einzelnen Hochschule gerichtet.

Die Hochschulforscher haben viel mehr im Blick, was alle Hochschulen ein, als dass sie auf die Unterschiede von Hochschulen blicken. Formale Homogenität in den Mittelpunkt der Analyse zu stellen, hat im deutschen Hochschulsystem (wie im Bildungssystem generell) eine lange Tradition. Die formale Gleichheit der Bildungsorganisationen in Deutschland ist seit Beginn der Nachkriegszeit politisches Programm im Bildungssektor. Dies betrifft Schulen wie Hochschulen gleichermaßen. Trotz der mittlerweile durchaus heterogenen Landesgesetzgebungen sind die Hochschulen nach wie vor ähnlich aufgebaut und strukturelle Reformen wie die Einführung von Hochschulräten oder die Studienstrukturreform sind nahezu flächendeckend erfolgt.

In Vergessenheit ist geraten, was Hochschulen höchst individuell werden lässt. Eine meiner Kernthesen ist, dass die Hochschulen in Deutschland eine spezifische Organisationskultur entwickelt haben und sich hinsichtlich der an ihnen geltenden Werte maßgeblich voneinander unterscheiden. Dies gilt auch für solche Hochschulen, die über vergleichbare strukturelle Merkmale verfügen. Bei einer vergleichbaren Anzahl von Studierenden und Lehrkräften, bei vergleichbarem Alter, ähnlicher Fächerstruktur und regionaler Lage geht es intern unterschiedlich zu. Auch diese äußerlich ähnlichen Hochschulen »ticken« sehr unterschiedlich. Dass Unterschiede zwischen den Hochschulen gegenwärtig wenig beachtet werden oder nicht im Fokus aktueller theoretischer Ansätze stehen, heißt nicht, dass sie nicht da sind.

Das Informelle und organisationaler Wandel

Die Organisationsentwicklung weist allgemein auf die Schwierigkeiten organisationalen Wandels hin. Sie erklärt diese unter anderem mit den Werten und Teamkulturen, die nach wie vor gelten, auch wenn Strukturen verändert wurden (exemplarisch Häußling 2009).

Einige wenige Hochschulforscherinnen allerdings betonen die Bedeutung informeller Strukturen für die Hochschulreform. Eine von ihnen ist Ada Pellert, die drei Interventionsbereiche benennt, in denen die Veränderungsprozesse an Hochschulen gestaltet werden müssten:

1. die formalen Strukturen (z. B. das Dienstrecht),
2. die Prozesse (z. B. Entscheidungsstrukturen, Kommunikationswege) sowie

3. die informellen Regeln und Einstellungen der Hochschulangehörigen. Letztere identifiziert Pellert in Anlehnung an Henry Mintzberg als wichtig für das Gelingen von Veränderungsprozessen (Pellert 2006, S. 11).

Explizit für die Einführung neuer Governance-Modelle verweisen Erik Nagel und Claudia Kaiser-Probst auf Forschungsergebnisse, die belegen, dass der intendierte Wandel nur dann nachhaltig umgesetzt wird, wenn er kulturbewusst gestaltet werde. Ein wesentlicher Schritt hierfür sei die Bewusstwerdung über das eigene Selbstverständnis und über die kulturellen Muster innerhalb der Organisationen (Nagel/Kaiser-Probst 2006, S. 9).

Erforschung von Wertesystemen an drei Universitäten

Auf diesen Annahmen baut die von mir an drei Universitäten durchgeführte explorative Studie auf. Im Fokus stand, welche Werte und welche informellen Regeln gelten, wenn die Leitungsebene dieser drei Universitäten Entscheidungen trifft. Mit je fünf Rektoratsmitgliedern, fünf Dekanen und fünf Führungskräften der Verwaltung (45 Personen insgesamt) habe ich Leitfadengespräche geführt.

Dabei war der Wertebegriff von zentraler Bedeutung. Werte sind Vorstellungen, Ideale oder Ideen, an denen Menschen sich ausrichten (Thome 2003, S. 6). Clyde Kluckhohn definiert Werte als »a conception of the desirable« (Kluckhohn 1951, S. 395, zit. n. Thome 2003, S. 6). Werte sind von Normen abzugrenzen: »Werte sind gesellschaftliche, kollektive Vorstellungen über wünschenswerte Zustände oder Ereignisse« und haben Einfluss auf das soziale Handeln des Individuums, da sie Elemente der individuellen Präferenzen werden. »Normen sind gesellschaftliche Erwartungen an die handelnden Akteure« (Hill/Kopp 2002, S. 131f.). Auf der kollektiven Ebene der Organisation können Werte auch als soziales »Dürfen« oder »Sollen« bezeichnet werden, das normativen Charakter hat (Laske et al. 2006, S. 101). Der Wertebegriff geht im Kontext der Organisationsforschung mit dem Konzept der Organisationskultur Hand in Hand. In Anlehnung an Niklas Luhmann werden dann Werte als elementare Bestandteile von Organisationskultur verstanden, die bei immer weiterer Reduktion des Ansatzes am Ende übrig bleiben (Luhmann 2006, S. 244). Werte spielen in Organisationen eine wichtige Rolle, weil sie den Organisationsangehörigen Identität stiften und Sicherheit vermitteln (Selznick 1957, nach Engels 2004, S. 19).

Werte als basales Element des Informellen

In Bezug auf die menschliche Persönlichkeit wird Individualität definiert als »die Eigenart des einzelnen Wesens, die Gesamtheit seiner Eigenschaften und Merkmale, welche die Eigentümlichkeit, Besonderheit seines Wesens ausmachen« (Dorsch 1992, S. 303). Spätestens seit den 1950er Jahren wird auch für Organisationen angenommen, dass sie ihre »individuelle Besonderheit« herausstellen und darauf hoffen, damit Anerkennung zu finden (Luhmann 2006, S. 438).