

**Buchbesprechung zu: Birgit Volmerg, Thomas Leithäuser, Oswald Neuberger, Günther Ortman, Burkard Sievers: Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen. Freiburg 1995**

Seel, Hans-Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Seel, H.-J. (1995). Buchbesprechung zu: Birgit Volmerg, Thomas Leithäuser, Oswald Neuberger, Günther Ortman, Burkard Sievers: Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen. Freiburg 1995. [Rezension des Buches *Nach allen Regeln der Kunst : Macht und Geschlecht in Organisationen*, von B. Volmer, T. Leithäuser, O. Neuberger, G. Ortman, & B. Sievers]. *Journal für Psychologie, Doppelheft(4/1995 1/1996)*, 163-167. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-24667>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

**Terms of use:**

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

**Birgit Volmerg, Thomas Leithäuser, Oswald Neuberger, Günther Ortman, Burkard Sievers: Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen. Freiburg 1995: Kore**

»Was werden die Professoren denn da mal wieder geschrieben haben! Wahrscheinlich wieder mal etwas, was allenfalls für das eigene Renommee in der wissenschaftlichen Subkultur taugt, aber nichts fürs Leben!« Mit dieser, sich unter Praktikern durchaus begründet ständig verbreiternden inneren Haltung gegenüber Erzeugnissen des Wissenschaftsbetriebs bin auch ich an dieses Buch herangegangen, weiß ich doch aus eigener, teilweise leidvoller Erfahrung, daß der Wissenschaftsbetrieb durchaus geeignet ist, die sich darauf einlassenden Menschen zu verbiegen und von den roots der Praxis zu entfremden. Deshalb habe ich das Buch dann auch nicht der Reihe nach gelesen, sondern bin beim Durchblättern hier und dort hängen geblieben und habe dann mal weitergelesen, insbesondere, als ich bemerkte, daß die verbreiteten sonderbaren und verqueren Grabenkämpfe im Hochschulbetrieb genau der Gegenstand des Buches sind - dargestellt an einem vielleicht besonders spektakulären Beispiel, der Hamburger Hochschule für bildende Künste. Irgendwann habe ich dann zu mir selbst gesagt, daß ich es wohl nun besser etwas systematischer angehen sollte - denn es schien sich zu lohnen! Und in der Tat: Was da als eine Reihe verschiedener Beiträge von Autoren unterschiedlicher Interessen und unterschiedlicher theoretischer Modelle zum selben konkreten Fall zusammengetragen wurde, besticht vor allem durch diese Vielfalt der Perspektiven auf »dieselbe« Realität, enttäuscht damit zwangsläufig aber auch alle Erwartungen, die sich die eine, die »richtige« Sichtweise versprechen; statt dessen ist der Leser faktisch aufgefordert, seine Sichtweise selbst hinzuzufügen, sich kritisch mit Deutungs- und Interpretationsvorschlägen auseinanderzu-

setzen, und zwar nicht durch die penetrant wiederholte Aufforderung dazu, sondern einfach durch die Art der Darstellung. In der Konsequenz muß ich als Rezensent auch selbst sofort zugestehen, daß die Art meiner Darstellung des Gelesenen ebenfalls durchaus von persönlichen Interessen und Erfahrungen gefärbt ist, und die sind nun mal neben den genannten Erfahrungen (s.o) durch meine Tätigkeit als ABO-Berater geprägt. Liest man also das Buch von vorne durch, so stellt es sich so dar: Zu Beginn stellt Volmerg den praktischen Fall dar und zitiert dazu aus der FAZ, dann erläutert sie das Vorhaben der Wissenschaftlergruppe und an wen sich das Buch richtet (die »wissenschaftliche Öffentlichkeit der Disziplinen«, also nicht explizit Praktiker, obwohl ich mich dieser wissenschaftlichen Öffentlichkeit als Praktiker durchaus hinzurechne - ich weiß nicht, ob die AutorInnen dies auch tun). Es folgt eine Kurzdarstellungen der Absichten der einzelnen Beiträge, der Organisationsstruktur und der Chronologie des »Falles«. Neuberger bedient sich sodann des Modells der »organisierten Anarchie«, um zu beschreiben, was sich im Beispielfall an der Hamburger Hochschule für bildende Kunst unterhalb der Ebene des rationalen Handelns abspielt(e), wobei eindrücklich klar wird, daß diese Ebene der nicht eingestandenen Motive im Grunde die dominierende ist. Dabei reflektiert er sein methodisches Vorgehen als Metabeschreibung, d.h. als Beschreibung von Beschreibungen.

Es folgt Institutionenkritisches von Leithäuser. Mit Hilfe psychoanalytischer Termini interpretiert er den Fall als Nachfolgerproblematik. Dabei bestätigt er einen Verdacht, der sich mir bereits vielfach aufdrängte, den ich aber kaum auszusprechen wagte: daß nämlich die Situation eines deutschen Hochschullehrers so abgesichert ist, daß er aus purer Langeweile Machtspiele und Selbstdarstellungen zu inszenieren beginnt, was eine psychoanalytische Analyse schon bald als regressiv erkennen muß. Mir fehlt noch das letzte

Tüpfelchen Wissenschafts- bzw. Kunstinstitutionenkritik, unter dem Gesichtspunkt nämlich des Einflusses der Institution auf das Produkt, d. h. auf die wissenschaftliche (künstlerische) Vorgehensweise und die wissenschaftlichen (künstlerischen) Ergebnisse - aber das war vielleicht nicht das Thema. Auch Leithäuser verleugnet nicht den Einfluß seiner eigenen Erlebnisse und Erfahrungen. Sicherlich sind alle AutorInnen hier auch nicht so ganz neutral als erfolgreiche Mitglieder dieser Institution, aber das versuchen sie auch nicht krampfhaft zu leugnen, sondern sie geben es offen zu - sehr sympathisch und methodisch sauber - und ziehen daraus sogar noch methodische Vorteile (insbesondere Volmerg (s.u.). Ortmannt unternimmt eine mikropolitische Analyse der Anforderungen an eine Führungskraft, insbesondere im Bereich Kommunikation, und erkennt ein gutes Maß an Heuchelei und Bigotterie als notwendiges Führungsverhalten, verweist auf die die Moral letztlich aufrechterhaltende Funktion der Bigotterie, später auf die ebenso zu bedenkende Zerstörung von Moral und Glaubwürdigkeit durch eben diese Bigotterie. Er kommuniziert in seinem Artikel so, wie es seinem Thema angemessen ist, kommt schließlich zu dem Ergebnis, daß die häufig zu konstatierende fehlende Bereitschaft der Präsidentin, die üblichen bigotten und Glaubwürdigkeit gleichzeitig erheischenden und damit verlierenden Macht-Spielchen mitzuspielen, was ihr zunächst große Schwierigkeiten bereitet, sie zumindest kurzfristig als »ungeschickt« dastehen läßt, ihr langfristig aber eben wegen der höheren Glaubwürdigkeit deutliche moralische Vorteile verschaffen könnte. Nachdem in den ersten Artikeln immer wieder am Rande von Fragen der Bedeutung des Geschlechts für die Macht-Spielchen an der Hamburger Kunsthochschule die Rede war, ist der Beitrag von Birgit Volmerg nun einfach fällig. Er beginnt mit einer ehrlichen Darstellung der durch das Material ausgelösten Betroffenheit und der einhergehenden emotionalen

Reaktionen der Wissenschaftlerin. Nicht, um diese Reaktionen im Sinne einer objektivistischen Wissenschaft zu neutralisieren, sondern um sie im Sinne einer psychoanalytischen Methode nutzbar zu machen - eine Vorgehensweise, die durch ihre Konsequenz besticht und die ohnehin unglaubliche wissenschaftliche Objektivität gar nicht erst zu erreichen versucht. Sie würde damit ohnehin nur einer der konfliktauslösenden Bedingungen an Hochschulen, dem überzogenen Idealbild der hehren Wissenschaft, selbst aufsitzen - an das ohnehin niemand mehr glaubt - und das im Grunde nur durch einen institutionellen »pact of ignorance« aufrechterhalten wird. Zudem hat dieser nicht realisierbare Anspruch nach ihrer Analyse auch ein gerüttelt Maß »Schuld« am beschriebenen Konflikt. Besonders überzeugt dann noch die »Nachlese« als Abschluß, in der kritische Fragen an die Autorin aufgegriffen werden. Inhaltlich versucht sie eine psychoanalytische Deutung des Konflikts, die speziell an den Geschlechtsunterschieden und den damit verbundenen Ängsten und Kränkungen ansetzt - ein Ansatz, den weiterzutreiben sich sicherlich lohnen würde, ich war jedenfalls etwas enttäuscht, daß der Beitrag schon zu Ende ist, als ich zu seinem Schluß kam. Burkard Sievers sucht sodann unter Rückgriff auf die griechische Mythologie eine Erklärung für den Konflikt, der so alt ist wie das Abendland, womit er sich nicht so sehr weit bewegt von Volmergs Analyse. Er blickt jedoch weiter zurück in die Genealogie der Hochschulleitung der HfbK und stellt in den Mittelpunkt seiner Analyse die vermuteten Motive des Vorgängers im Amt, der die umstrittene Frau in den Sattel gehoben hat, um so seine Bedeutung für die HfbK noch einmal zu potenzieren. Entsprechend fühlt er sich nach dem damit - gemessen an seinen Phantasien - angeordneten Desaster bemüßigt, aber auch im Recht (obwohl ohne irgendein Amt), seinen Fehler wieder gut zu machen, um wenigstens auf diese Weise seinen Herrschafts-

anspruch zu sichern. Mit diesen Interpretationen auf dem Hintergrund der griechischen Mythologie verfolgt Sievers einen Ansatz, den er selbst dem des »Organizational Symbolism« zuordnet.

Nach so viel interessanter und lesenswerter Analyse stellt sich bei mir als Leser nun ein Sättigungseffekt ein, der sich in der innerlich immer lauter werdenden Frage artikuliert: »Schön und gut, genug nun der geradezu künstlerischen Brillanz der Analyse.... aber was ist denn nun zu tun?« ABO-Psychologie sollte doch zur Handlung anleiten, und zwar zur begründeten! Dieser Wunsch wird zunächst herb enttäuscht; nun geht es erst ins ganz Grundsätzliche. Diese Enttäuschung bleibt aber nicht lange bestehen, der nächste Beitrag erweist sich bald als hochinteressant! Ortman macht nämlich den Umstand der Verschiedenartigkeit der Analysen desselben Falles selbst zum Thema und stellt die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Organisation und Psyche, er versucht, »die Begriffe psychologischer und soziologischer Theorie anschlussfähig bzw. ineinander übersetzbar« zu machen, (wobei mir insbesondere das Wort »anschlussfähig« sehr passend zu sein scheint); damit umschreibt er eine Aufgabe, die jeder gute praktische Berater implizit immer wieder bewältigen muß, wenn er seine Arbeit gut tun will, für die er aber wenig Hilfsmittel zur Verfügung hat. Die Erfahrung zeigt, daß man psychologisch reduktionistisch allenfalls begrenzte Erfolge erzielen kann. Deshalb könnte in seinem Ansatz eine große Chance für die Zukunft der ABO-Psychologie stecken. Die Aufgabe ist sehr anspruchsvoll, gut, daß er sich dennoch daran wagt (ich würde es gerne selber versuchen, aber dazu fehlen dann doch die Ressourcen einer Hochschule), die Verfechter eher eng gefaßter disziplinärer Matrizen dürften ihm einige Steine in den Weg legen. Eine Frage bleibt mir dabei allerdings noch offen, die nach der Reichweite psychoanalytischer Termini, oder anders: wie weit sollte man bei solchen Versuchen wie denen von Ortman

sich von der Psychoanalyse anregen lassen, wann aber ist es besser, sie auch wieder zu verlassen - etwa, wo es in die Nähe des problematischen Triebbegriffs und der daran gekoppelten Begriffe geht. Das wird schwierig, denn man müßte hermeneutisch psychologisch vorgehen, ohne sich in der Psychoanalyse zu verfangen. In seinem nächsten Beitrag will er seinen Versuch noch weiter treiben, wozu er sich besonders einiger Überlegungen Lorenzers bedient. Anhand eines Details aus dem gemeinsamen Fall gelingt ihm eine überzeugende Erläuterung - sollte man einfach lesen.

Nun endlich stellt Neuberger die Frage nach den Interventionsmöglichkeiten. Er geht sie systematisch an und diskutiert zunächst Unterschiede von Intervention und Prävention sowie verschiedene Grundhaltungen und Modelle - was sehr sinnvoll ist -, bevor er sich schwerpunktmäßig für eine Diskussion der Möglichkeiten einer systemischen Beratung entscheidet.

Neuberger beurteilt die Interventionschancen m.E. zu selbstkritisch. Ich würde in einem solchen Fall deutlich mehr Chancen einer Intervention sehen, die allerdings aufwendig werden könnte, so daß sich (nicht nur deshalb) die Frage nach dem Auftraggeber und seinen Ressourcen stellt. Ich könnte mir aber auch sehr gut vorstellen - und die ausgebreiteten Informationen geben dafür einige Evidenz -, daß nur wenige der Beteiligten ernsthaft genug an einer gründlichen Bereinigung des Konflikts interessiert sind, was auch Neuberger vermutet. Aber das wäre ja auch schon ein Ergebnis einer Intervention, und zwar ein für den Prozeß nicht unwichtiges.

Das praktische Handeln eines (psychologischen) Beraters in einem solchen Fall kommt nach meiner Einschätzung zu kurz mit nur dem letzten Kapitel von Neuberger. Ich hätte mir zu jedem Kapitel einen Handlungsteil gewünscht. Dies entspräche der Realität. Keine gute Organisationsberatung (wie überhaupt jede gute Beratung) macht erst eine Analyse, schließt

diese endgültig ab und handelt dann, sondern geht in die Zusammenhänge hinein, analysiert vorläufig, interveniert, analysiert die Reaktionen auf die Intervention, zieht daraus Konsequenzen für eine weitere Intervention usw. usw., d.h. Analyse und Intervention sind konkret nicht voneinander zu trennen. Sicherlich wäre es nicht möglich, an so einem Beispielfall gleichzeitig oder nacheinander verschiedene Berater zu Forschungszwecken herumarbeiten zu lassen. Aber dann müßte doch genau dieser Umstand thematisierbar sein.

Wenigstens könnte am Ende eines jeden Kapitels stehen, wie die AutorInnen (die ja alle auch praktisch ausgewiesen sind) sich zumindest den ersten Schritt einer Intervention vorstellen könnten, einer Intervention, die ihrer Analyse bzw. ihrem Modell angemessen wäre.

Dieser Wunsch ist nicht (nur) in meiner Situation als Praktiker begründet, der von der Wissenschaft Anregung für sein Handeln erwartet. Noch wichtiger ist mir, daß solche Skizzen von Interventionen nicht, wie es vielleicht zunächst scheinen könnte, das Ansinnen speziell von Ortman zur Integration verschiedener (psychologischer und soziologischer oder »mikropolitische«) Analyseperspektiven erschweren, sondern eher erleichtern könnte, wenn man bereit ist, die zunächst damit verbundene Erhöhung von Komplexität zu akzeptieren. Es hat sich immer wieder als sehr hilfreich erwiesen, die grundsätzlich mögliche Handlungssituation, unter deren Perspektive eine Analyse getrieben wird, zu explizieren, um die Analyse in ihren Strukturen besser verstehen zu können. (In Erweiterung eines Gedankens des Wissenschaftstheoretikers G.H.v.Wright muß jede wissenschaftliche Analyse auf dem Hintergrund einer potentiellen Handlung stattfinden.) Hier zeigen sich allerdings deutliche Unterschiede zwischen verschiedenen Modellen bzw. Begrifflichkeiten: Die Strukturen möglicher Interventionshandlungen in und für Organisationen auf der Basis speziell psychoanalytischer Analyse sind mir

noch nicht genügend expliziert, während andere, wie z.B. systemische Ansätze, hier von Anfang an anders angelegt sind. Die psychoanalytische Terminologie ist von ihren roots her auf die Situation des Therapeuten mit seinem Patienten zugeschnitten und, so müßte man vielleicht ergänzen, sie ist gut geeignet, um lesenswerte Analysen zu schreiben. Wie aber sieht die (Problem-) Be-Handlungssituation eines psychoanalytischen Organisationsberaters aus, der sich nicht reduktionistisch auf die Behandlung einzelner Individuen beschränken will? Deshalb hat Neuberger wohl auch einen systemischen Ansatz für die Darstellung von Interventionsmöglichkeiten ausgewählt, obwohl in den Analysebeiträgen die Verwendung der psychoanalytischen Terminologie deutlich vorherrscht. Hier sehe ich so ziemlich das einzige Manko dieses Buches. In der Konsequenz bedeutet es, daß ich nun doch nicht allzuviel für meine praktische Arbeit geliefert bekomme. Ich muß mich also wieder selbst um meine Dinge kümmern, mit reichen Anregungen zwar, aber der letzte Schritt vor der praktischen Umsetzung bleibt allein meine Sache. Vielleicht liegt es auch daran, daß, was zu tun ist, sich kaum in Regeln fassen läßt? In der Forschung zur künstlichen Intelligenz (KI) haben Dreyfus und Dreyfus 1973 als wesentliches (Neben-Produkt) als höchste (5.) Stufe der Kompetenz die des Expertentums ausgemacht. Sie zeichnet sich dadurch aus, daß deren ProtagonistInnen keine erkennbaren Regeln befolgen (Befolgen von Regeln entspricht Stufe 3). Was kann dann aber überhaupt Wissenschaft für solche Experten noch leisten?

Abgesehen von diesen noch offenen Fragen, die auch nicht unbedingt im Anspruch des Buches liegen, macht mich das Buch einerseits betroffen: Wie können unter solchen Umständen, in solchen Organisationen mit solchen Menschen wie in der Hamburger Kunsthochschule, die ja zwar ein besonders krasser Fall, aber keinesfalls ein Einzelfall ist, eigentlich Menschen aus-

gebildet werden, die unser Gemeinwesen mitverantwortlich tragen sollen, die unsere wissenschaftliche und künstlerische Elite darstellen sollen? Das Buch macht andererseits Mut und Hoffnung: Zeigt sich doch hier endlich einmal, daß und wie es WissenschaftlerInnen und Angehörigen der Institution Hochschule gelingen kann, ihre Erkenntnisse reflexiv auf den eigenen Bereich anzuwenden, auch wenn dies zunächst die Situation an einer anderen

Hochschule ist, aber vielleicht ist das ganz gut so, denn wer weiß, was passiert wäre, wenn die jeweils konkret eigenen Verhältnisse untersucht worden wären. Jedenfalls aber macht es dem Praktiker, der aufgrund schlechter Erfahrungen sich einmal vom Wissenschaftsbetrieb abgewendet und kaum noch positive Erwartungen an sie hat, wieder ein bißchen Mut, sich auf Wissenschaft und Forschung einzulassen.

*Jürgen Seel*