



Forschungszentrum Nachhaltigkeit  
Arbeit – Umwelt – Technik

Guido Becke (Universität Bremen, artec),  
Brigitte Nagler (Universität Bremen, artec),  
Walter Punke (KDA, Stade),  
Eva Senghaas-Knobloch (Universität Bremen,  
artec), Gerhard Wegner (KDA, Hannover)

## **„Balanceakt Begeisterung – mit Leib und Seele in der Arbeitswelt“**

Konzeption eines gemeinsamen  
Entwicklungsvorhabens für „gute Arbeit“

**artec-paper Nr. 105  
September 2003**

ISSN 1613-4907



artec - Forschungszentrum Nachhaltigkeit  
Enrique-Schmidt-Str. 7  
Postfach 330 440  
28334 Bremen  
<http://www.artec.uni-bremen.de>

# **„Balanceakt Begeisterung – mit Leib und Seele in der Arbeitswelt“ -**

## **Konzeption eines gemeinsamen Entwicklungsvorhabens für „gute Arbeit“**

1. Das Problemfeld
2. Theoretische Vorüberlegungen zum Thema Begeisterung in der Arbeitswelt
  - 2.1 Begeisterung als Begeisterungserleben von Organisationsmitgliedern
  - 2.2 Begeisterung als komplexer Balanceakt
3. Zielsetzung des Projektvorhabens
4. Projektdesign
5. Literaturverweise

### **1. Das Problemfeld**

In der Wirtschaft wird noch häufig ein Mythos von Rationalität aufrecht erhalten, demgemäß sich Prozesse des Handelns und Entscheidens in Unternehmen ausschließlich an Kriterien der Zweckrationalität orientieren - und dies obwohl in der Organisationsforschung schon seit Jahrzehnten Forschungsergebnisse vorliegen, die diesen Mythos in Frage stellen. In diesen Ergebnissen wird auf die begrenzte Rationalität betrieblicher Akteure aufgrund ungeklärter bzw. unklarer Präferenzen sowie nicht vorhersehbarer Handlungsfolgen verwiesen, auf die Bedeutung von Macht und Mikropolitik in betrieblichen Entscheidungsprozessen sowie auf organisationskulturelle Selbstverständlichkeiten, die die Unternehmenswirklichkeit prägen. Neuerdings gewinnt auch das Thema Gefühle und Emotionen in der Managementforschung an Bedeutung, und zwar nicht mehr als Gegenbegriff zu Rationalität, sondern als allgegenwärtiger Sachverhalt in der Arbeitswelt, der allein schon der organisatorischen Zielsetzung wegen Beachtung verlangt.

In der sozialwissenschaftlichen Forschung und in der betrieblichen Organisations- und Personalberatung gewinnen Emotionen allmählich eine zunehmende Aufmerksamkeit (siehe z.B. Fineman 1993; Obholzer/Zagier Roberts 1994; Flam 2002; Tietel 2003). Publikationen der einschlägigen Management- und Beratungsliteratur befassen sich verstärkt mit neuen Instrumenten im Bereich Mitarbeitermotivation sowie mit Qualifizierungsangeboten zu emotionaler Kompetenz. Diesen führungsorientierten Darstellungen entspricht, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in neueren Personal- und Organisationskonzepten eine Schlüsselfunktion für Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen zugeschrieben wird. Maßnahmen der Mitarbeiterbeteiligung sowie die Delegation von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung auf untere Ebenen zielen darauf ab, das Fach- und Erfahrungswissen der Organisationsmitglieder für die Ziele der Organisation zu aktivieren. Diese intendierte

Nutzung des Wissens aller setzt allerdings auf Seiten der Organisationsmitglieder zugleich ein Wollen und eine Arbeitsmotivation voraus, die ihre Quellen in der subjektiven Aneignung der Arbeitsaufgaben haben.

Neuere Arbeits- und Organisationskonzepte setzen entsprechend auf ganzheitliche Arbeitsformen, erweiterte Optionen arbeitsbezogener Selbstorganisation und einen erhöhten Sinngehalt der Arbeitstätigkeit. In dieser Perspektive wird Arbeit nicht mehr vorrangig als Grundlage der materiellen Existenzsicherung und als Quelle von Mühsal und Leid, sondern nun in stärkerem Maße auch als Quelle der Freude, Begeisterung und Motivation sowie der Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung begriffen. Eine solche Sichtweise steht aber in der betrieblichen Praxis im Spannungsfeld der Interessengegensätze kollektiver Arbeitsbeziehungen: Die ganzheitlichen Arbeit- und Organisationskonzepte können einerseits so interpretiert werden, dass mit ihnen zentrale Anforderungen menschengerechter Arbeit – wie sie in der Programmatik zur Humanisierung des Arbeitslebens formuliert wurden – als konstruktive Gestaltungsperspektive in der betrieblichen Praxis aufgegriffen werden. Andererseits können sie unter den Vorbehalt oder Verdacht gestellt werden, dass damit die Fremdbestimmung der Beschäftigten nur verkleidet und umfassender würde.

Angesichts dieser verschiedenen Einschätzungen muss zunächst einmal nüchtern konstatiert werden, dass sie in verschiedenen Branchen und in verschiedenen Qualifikationsstufen sehr verschieden zum Einsatz kommen und dass sie sehr verschiedene konkrete Ausprägungen erfahren. Neue Geschäftsfelder in der internetbasierten Ökonomie haben ihren irreführenden Namen „new economy“ daher gewonnen, dass hier von vornherein - zumindest in der Zeit der Gründungen internetbasierter oder -orientierter Unternehmen - ein anderer Ton herrschte und ein anderer Stil galt als weithin üblich. Ungewöhnliche Zugangsmöglichkeiten, große Chancen für Quereinsteiger, ein Minimum an Strukturen, leichte Kommunikationswege sowie ein lockerer Umgangsstil und endlich auch eine Identifikation mit den angebotenen Produkten trugen zu einem Betriebsklima bei, von dem sich vor allem auch jüngere Menschen angesprochen fühlten, die ihrerseits mit persönlichem hohem Arbeitseinsatz und Begeisterung bei der Sache waren.

Seit dem Börsencrash wird von der „new economy“ sehr viel verhaltener gesprochen. Unternehmenszusammenbrüche und Entlassungen haben desillusioniert und enttäuscht. Die Attraktivität von Arbeitsplätzen in Unternehmen der new economy bei Beschäftigten macht jedoch deutlich, dass von diesen offenbar etwas geboten wurde und wird, was von Arbeitenden, womöglich besonders jungen Menschen, gesucht und positiv bewertet wird: Offenheit für neue Ideen, Gemeinschaftsgefühl, Teamgeist, Wertschätzung. Begeisterung kann „anstecken“, d.h. Menschen, die ihre Arbeitssituation als begeisternd erfahren, vermitteln diese Begeisterung auch im Umgang mit Kunden und Kooperationspartnern. Es bleibt die Frage, auf welcher aufgabenspezifischen und organisationsstrukturellen Grundlage eine *zutragliche* und *entwicklungsförderliche Begeisterung* über kurze berufsbiographische Etappen hinaus gedeihen kann. *Zutraglichkeit* arbeitsbezogener Begeisterung meint dabei die „Passfähigkeit“ mit anderen Lebensdimensionen und sozialen Beziehungen (Familie, bürgerschaftliches Engagement) in die Menschen eingebunden sind, aber auch in Bezug auf Gesundheit. Entwicklungs-

förderliche Begeisterung meint eine Begeisterung, welche Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung fördert.

Seit einiger Zeit werden vor allem im Bereich der sozialen Dienstleistungen und bei Hochqualifizierten in verschiedenen Berufsfeldern die negativen Auswirkungen von Arbeitssituationen dokumentiert, in denen die Beschäftigten Gefahr laufen, die notwendige Distanz zu ihrer Arbeits- und Organisationsrolle zu verlieren (siehe dazu Gleißmann/Peters 2001). Begeisterung als beflügelndes Arbeitserleben kann dann umschlagen in eine die Gesundheit gefährdende Arbeitsverausgabung und in eine Vernachlässigung sozialer Beziehungen außerhalb der Arbeitssphäre. Das Risiko einer solchen Fehlentwicklung positiver Haltungen zur eigenen Arbeit erhöht sich nach bisherigen Erkenntnissen in den Organisationen/Unternehmen, in denen die Arbeits- und Austauschbeziehungen zwischen Bereichen bzw. Abteilungen nicht mehr hierarchisch bestimmt sind, sondern nach quasimarktlichen Regeln reorganisiert werden: Die dezentralen Einheiten haben dann zwar zentrale Ziel- und Leistungsvorgaben zu erfüllen, organisieren aber die Art und Weise der Zielerreichung weitgehend in Eigenregie. Es hängt hier offenbar von den Zeitvorgaben und anderen Ressourcen ab, ob die Ziele in zuträglicher und zumutbarer Weise erreicht oder nur durch Arbeitsverdichtung und überlange Arbeitszeiten realisiert werden können (Moldaschl 2001).

Kommen die Managementstrategien der internen Vermarktlichung und eine Strategie der „Verschlankung“ von Unternehmen im Rahmen der neueren Organisationskonzepte zusammen, so geht der Abbau von Stäben und Hierarchieebenen nicht selten mit Stellenreduzierungen und Entlassungen einher. Für die im Unternehmen verbleibenden Beschäftigten erfordert dies eine Neutarierung ihrer subjektiven Auffassungen von Zumutbarkeit: Der „psychologische Vertrag“ impliziter Auffassungen des fairen Gebens und Nehmens wird nicht selten von den Beschäftigten als verletzt empfunden. Wer im Unternehmen verbleibt, reagiert auf Personalabbau womöglich mit „innerer“ Kündigung, Motivations- und Leistungsverlusten, einer Zunahme psychosomatischer Erkrankungen oder mit Ängsten vor dem eigenen Arbeitsplatzverlust (vgl. Burke/Cooper 2000).

Der eigenen Begeisterung Ausdruck zu verleihen ist in der modernen Dienstleistungsökonomie nun auch Bestandteil der Professionalität von Beschäftigten, insbesondere von Führungskräften; Begeisterung wird (betriebs)öffentlich inszeniert; sie soll ansteckend wirken. Es kann sich dabei um eine im doppelten Sinne *aufgelegte* Begeisterung handeln: selbst auferlegt, und zugleich eng verbunden mit Erwartungen, die an den Träger der Organisationsrolle gebunden sind. Was in einem solchen Zusammenhang „entwicklungsförderliche“ Begeisterung heißen kann, ist eine offene Untersuchungsfrage.

Begeisterungserleben in Organisationen setzt offenbar voraus, dass Erwartungen der Beschäftigten an eine „gute Arbeit“, d.h. an gute, zumutbare und entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen, mit Erwartungen an eine gute „Arbeitsqualität“ in Einklang gebracht werden können. Letztere meint nicht nur die Qualität von Produkten, sondern schließt auch die Qualität von Arbeitsprozessen und Dienstleistungen für unternehmensinterne und -externe Kunden ein. Die interne Vermarktlichung von Unternehmen, die unter anderem durch interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen und die Bildung ertrags- bzw. kostenverantwortlicher dezentraler

Einheiten (beispielsweise cost- oder profit – centers) gekennzeichnet ist, trägt dazu bei, dass sich mitunter ein Spannungsfeld zwischen den Erwartungen interner wie externer Kunden im Hinblick auf die Dienstleistungsqualität und den Erwartungen der Beschäftigten an eine gute Qualität ihrer Arbeitsbedingungen aufbaut. Potenziale einer arbeitsbezogenen Begeisterung können unter solchen Umständen in „Entgeisterung“ und Verbitterung umschlagen.

## **2. Theoretische Vorüberlegungen zum Thema Begeisterung in der Arbeitswelt**

Für das geplante Projektdesign sind die folgenden konzeptionellen Aspekte handlungsleitend:

### **2.1 Begeisterung als Begeisterungserleben von Organisationsmitgliedern**

Die Untersuchung der Begeisterung von Menschen in Erwerbsarbeitsorganisationen erschließt ein neues arbeitswissenschaftliches Forschungsfeld. Begeisterung lässt sich nicht mit den bekannten und benachbarten Kategorien der Arbeitszufriedenheit und der (intrinsischen) Arbeitsmotivation fassen. Diese beiden Kategorien bilden insofern Voraussetzungen für Begeisterung, als sich ein Begeisterungserleben nur in Arbeitssituationen entfalten kann, in denen eine Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten bereits vorhanden ist. Motivation und Arbeitszufriedenheit sind daher notwendige, keineswegs aber hinreichende Voraussetzungen für die Entfaltung arbeitsbezogener Begeisterung. (Auf weitere Voraussetzungen wird im nächsten Abschnitt in Verbindung mit den konzeptionellen Überlegungen zum sozialen Kraftfeld der Begeisterung näher eingegangen.) Hier soll zunächst der Frage nachgegangen werden, worin der spezifische Charakter von Begeisterung in Erwerbsarbeitsorganisationen besteht. Im Unterschied zu Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation zeichnet sich Begeisterung durch ein überschießendes Erleben von Beflügelung bei der Arbeit aus. Begeisterung wird daher von uns primär als Begeisterungserleben von Individuen und sozialen Gruppen als Organisationsmitglieder verstanden. Die Beflügelung, die Menschen in der Arbeit bzw. in Organisationen erfahren, kann ihre Selbstkontrolle bzw. ihre Fähigkeit zur reflektierten Rollendistanz zeitweilig außer Kraft setzen. Das damit verbundene Außer-sich-Sein schlägt sich darin nieder, dass begeisterte Menschen ihre organisationsbezogenen Rollen überschreiten. Das Begeisterungserleben setzt dabei (soziale) Energien sowie Kreativitäts- und Innovationspotenziale frei.

Begeisterung als Beflügelung von Organisationsmitgliedern kann auf Skepsis bzw. Abwehrverhalten bei Kollegen und Kolleginnen stoßen, wenn sie vor dem Hintergrund des organisationskulturell geprägten, vorherrschenden Umgangs mit Emotionen im eigenen Unternehmen als befremdlich und befremdend erlebt wird. Indem begeisterte Organisationsmitglieder neue unkonventionelle Ideen entwickeln und umsetzen, fordern sie besonders dann defensive Routinen (siehe Argyris 1997) heraus, wenn ihr „Begeisterungshandeln“ unhinterfragte, d.h. implizite organisationskulturelle Selbstverständlichkeiten und symbolisch besetzte betriebliche

Alltagsroutinen in Frage stellt. Das Problem organisatorischen Abwehrverhaltens verweist darauf, dass die Entfaltung von Begeisterung in Organisationen auf einen *sozialen Raum* angewiesen ist, in dem Begeisterung auch erlebt werden kann. Dieser soziale Raum erfüllt zumindest zwei zentrale Funktionen: Zum einen dient er als Schutzraum für Begeisterungserleben, d.h. Begeisterung wird in Unternehmen nicht nur geduldet, sondern als Emotion zugelassen und sozial anerkannt. Dies schließt ein, dass Begeisterungserleben gegenüber defensiven Routinen von Organisationsmitgliedern in Schutz genommen wird. Die zweite Funktion besteht darin, organisatorische Freiräume für Begeisterungserleben zu schaffen, in denen sich die Kreativität und Innovativität von Organisationsmitgliedern entfalten kann. Zu untersuchen wäre, wie solche sozialen Räume in Organisationen konstituiert werden und wie sie beschaffen sein müssten, damit sich Begeisterungspotenziale von Organisationsmitgliedern entfalten können.

Begeisterung hat neben dieser sozial-räumlichen auch eine *zeitliche* Dimension. Das überschießende Moment, welches das Begeisterungserleben auszeichnet, weist darauf hin, dass Begeisterung kaum als emotionaler Dauerzustand vorstellbar ist. Begeisterungserleben ist vielmehr an zeitlich überschaubare Momente oder Zeitspannen gebunden. Zu untersuchen ist daher, in welcher Weise Begeisterung in Erwerbsarbeitsorganisationen zeitlichen Rhythmen unterliegt, wodurch diese konstituiert und beeinflusst werden. Vermutlich bedarf es immer erneuter förderlicher Situationen für Organisationsmitglieder, um Begeisterung je erneut erleben zu können.

In der zeitlichen Diskontinuität des Begeisterungserlebens spiegelt sich ein Problem wider, das eine gewisse Analogie zum Idealtypus charismatischer Herrschaft nach Max Weber aufweist: Begeisterungserleben kann nicht dauerhaft sein. Begeisterungserleben ist fragil, da es *außeralltägliche* Situationen voraussetzt, in denen es sich ausdrücken kann. Wenn Begeisterung kein einmaliges Gefühlserleben sein soll, kommt es darauf an, dass Arbeitssituationen in Unternehmen so gestaltet sind, dass sie immer wieder konkretes Begeisterungserleben ermöglichen. Der soziale Raum für Begeisterung bildet einen Resonanzboden dafür, dass Organisationen und ihre Mitglieder außeralltägliche Situationen konstituieren können, in denen Begeisterung erlebbar wird.

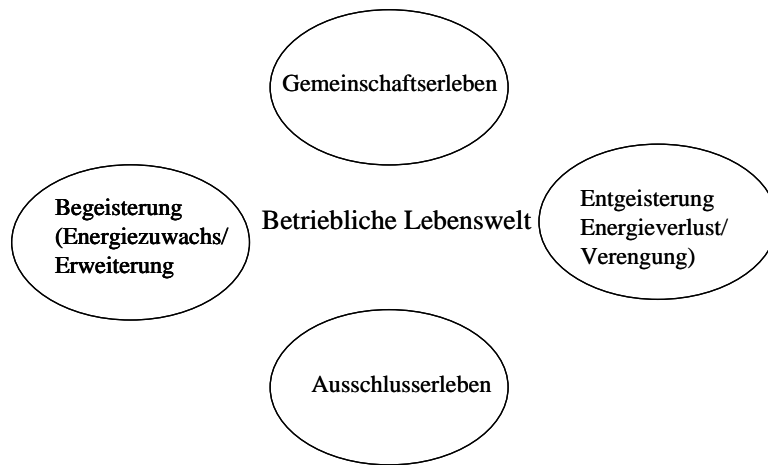
## 2.2 Begeisterung als komplexer Balanceakt

Da es um das Erleben einzelner im organisatorischen Kontext geht, muss Begeisterung als komplexer Balanceakt in einem sozialen Kraftfeld konzipiert werden. Im organisatorischen Kontext wird dieses Kraftfeld durch zwei Koordinaten abgesteckt:

- Begeisterungserleben versus Angst- oder Apathieerleben,
- Gemeinschaftserleben versus Ausschlusserleben.

Die betriebliche (oder organisatorische) Lebenswelt wird durch das jeweilige Gewicht dieser Erlebnispole geprägt (siehe Schaubild).

### Schaubild: Begeisterung im organisatorischen Kontext



Die vier Erlebnispole verweisen auf Ambivalenzen von Begeisterung in Organisationen:

Begeisterung als positives Erleben in konkreten Arbeitszusammenhängen, wie z.B. in Gruppenarbeit, kann dazu beitragen, dass die Beteiligten ein starkes Gemeinschaftserleben bis hin zu einem Gruppencharisma (Elias/Scotson 1993) entwickeln, das sich im Glauben an ihre Überlegenheit äußert und durch Status-, Ansehens- oder Machtzuwächse verstärkt werden kann. Die Kehrseite einer „begeisterten Gemeinschaft“ kann darin bestehen, dass andere Arbeitsgruppen stigmatisiert werden, ihnen also – wie Elias formuliert - eine Gruppenschande zugeschrieben wird. Gemeinschaftserleben und Begeisterungserleben stehen also in einem wechselseitigen Verstärkungsverhältnis. Ist eine begeisternde Gemeinschaft nicht offen für neue Mitglieder verschiedener Art, kann sie zur Aufrechterhaltung ihres Gruppencharismas dazu neigen, andere Gruppen zu stigmatisieren.

Prozesse sozialer Ausgrenzung sind allerdings ebenso auch innerhalb der Arbeitsgruppen möglich, in denen sich ein Gruppencharisma heraus gebildet hat. In diesem Fall werden Gruppenmitglieder, welche nicht in der Lage oder willens sind, die ausgesprochenen und unausgesprochenen Gruppennormen zu erfüllen, ausgegrenzt (siehe Becke 2002). Unter bestimmten Bedingungen kann dann Begeisterung als das Erleben von Beflügelung und Energiereichtum auch in ein Erleben von Angst und Beklemmung umschlagen. Ein Beispiel hierfür ist die untergründige Befürchtung von Beschäftigten, einmal selbst womöglich den hohen Leistungsanforderungen begeisterter Teams nicht mehr gewachsen zu sein. Begeisterung kann in Apathie, also in völligen Energieverlust, münden, wenn erlebt wird, dass das selbst empfundene hohe Arbeitsengagement keine Anerkennung erfährt, Wertschätzung verweigert wird oder aber als beflügelnd erlebte Momente in der eigenen Arbeitssituation einseitig zurück genommen werden (z.B. bei einer Rückverlagerung von Entscheidungskompetenzen auf höhere Hierarchieebenen).

Aus einer Perspektive der Zuträglichkeit und Entwicklungsförderlichkeit können die Emotionen der Begeisterung und der Angst nicht eindeutig positiv oder negativ gewertet werden:

*Angst*, in der Arbeit zu versagen oder Angst vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust wird negativ erlebt und kann die Handlungsfähigkeit von Individuen blockieren, zur Realitätsverkennerung führen und für das persönliche Wachstum hinderlich sein. Angstempfinden kann aber auch zum Signal dafür werden, dass es nötig ist, bestimmte verunsichernde Situationen bewusster wahrzunehmen und neue Handlungsoptionen zu reflektieren.

*Begeisterung* wird positiv erlebt und meist positiv mit ihrem Horizonte öffnenden Charakter verbunden. Begeisterte Menschen zeichnen sich durch eine ungewöhnlich hohe Aufgeschlossenheit und Offenheit gegenüber Ungewohntem, Fremden bzw. neuen Lernsituationen aus. Wenn Begeisterung aber zu Distanzverlust – sei es gegenüber der eigenen Arbeitsrolle, sei es gegenüber der begeisternden Arbeits-Gemeinschaft – führt, nimmt sie realitätsverzerrende Züge an und ist wachstumshinderlich bzw. unzutraglich. Auf Dauer kann Distanzverlust die Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensaufgaben beeinträchtigen und zur Erschöpfung (burn out) führen.

Ungeklärt ist bisher, wie es zu Bewegungen auf den einen oder anderen Pol hin kommt. Ein Ansatzpunkt zur Beantwortung dieser Frage liegt in der Analyse von *Arbeitssituationen*. Zu untersuchen sind dabei konkrete Interaktionsprozesse und Momente, in denen Begeisterung ausgelöst, gefördert oder gehemmt wird bzw. in denen es zu einer „Entgeisterung“ kommt. Zu beachten ist dabei die Bedeutung

- spezifischer organisatorischer Rahmenbedingungen (z.B. Markt- und Wettbewerbssituation von Unternehmen),
- innerorganisatorischer Interessen- und Handlungskonstellationen
- organisationskultureller Muster und
- Ansätze zur instrumentellen Erzeugung von Begeisterung in Organisationen.

Prozesse organisationsinternen Ausbalancierens von Begeisterung sind von großer Bedeutung, wenn es darum geht, destruktiven sozialen Ausgrenzungsprozessen und entwicklungs-hinderlichen Angstblockaden in der Arbeitssituation wirksam zu begegnen. Begeisterung hat *Subjekte*. Das können einzelne und Teams sein. Wenn es so erscheint, dass das Subjekt der Begeisterung eine ganze Organisation ist, kann es sich immer nur um eine entsprechende Ausdrucksdrucksweise repräsentativer Organisationsmitglieder handeln. Begeisterung hat *Quellen*: eine bestimmte Tätigkeit, eine Arbeitsaufgabe, ein „sinnvolles Produkt“ (mit symbolischem Gehalt) ein selbst gestecktes Ziel, einen für wichtig erachteten Auftrag, eine Gemeinschaft u.a.m. Wenn es aber darum geht, Begeisterung bewusst auf bestimmte *Objekte*, z.B. Ziele der Organisation zu lenken, ist die Gefahr für die einzelnen groß, aufgrund von „Selbstzwang in Rollen“ aus der Balance zu geraten.

Die komplexe Balance der Begeisterung in Organisationen erfordert eine Untersuchung des Zusammenwirkens von persönlichen Haltungen, Aufgabenprofilen, Organisationsrollen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Eine für einzelne zuträgliche und entwicklungsförderliche Begeisterung setzt in der Organisation *Achtsamkeit* voraus (in Anlehnung an Karl E.



Weick und Kathleen M. Sutcliffe 2003). Dabei handelt es sich nicht nur um eine Haltung einzelner Organisationsmitgliedern in ihren verschiedenen Rollen, vor allem Führungsrollen, sondern auch um einen reflektierenden Umgang mit Arbeitssituationen auf der Ebene von Teams bzw. Arbeitsgruppen sowie auf verschiedenen Ebenen der Organisation.

Achtsamkeit meint zum einen eine *Sensibilität für betriebliche und arbeitsbezogene Prozesse* als Entfaltungspotenziale und potenzielle Barrieren für Begeisterung. Achtsamkeit muss sich auf Entwicklungsdynamiken von Prozessen richten, in denen Begeisterung destruktive Züge annehmen kann, beispielsweise in eine soziale Ausgrenzung oder Stigmatisierung anderer Gruppen oder in burn-out-Situationen umschlagen kann. Sie verlangt auch die Reflektion von *Arbeitsstilen, arbeitsbezogene Normen und Rollenerwartungen*, die das Begeisterungserleben von Individuen bzw. Teams oder Gruppen in Organisationen prägen. Und Achtsamkeit bezieht sich auf die Reflektion der in der betrieblichen Lebenswelt unhinterfragten, impliziten *Grundannahmen*, die von Organisationsmitgliedern bzw. einzelnen Teams, Gruppen oder Mitgliedern von Organisationseinheiten gemeinsam geteilt werden (vgl. Schein 1995). Solche Grundannahmen finden sich z.B. in vorherrschenden Mitarbeiter- bzw. Menschenbildern oder der Art und Weise der organisatorischen Einbindung von MitarbeiterInnen. Diese Grundannahmen können explizit gemacht und damit auch verändert werden, wenn Individuen bzw. Gruppen, Teams oder Organisationseinheiten spezifische Arbeitssituationen gemeinsam reflektieren.

Achtsamkeit muss auf der Ebene einzelner Individuen und in kollektiven Arbeitszusammenhängen eingeübt und praktiziert werden. Sie stellt zudem auf der Organisationsebene eine wichtige Managementaufgabe dar. Gefragt sind dafür nicht nur Führungskräfte, die zu begeistern vermögen, sondern vielmehr Führungskräfte, die in der Lage sind, Verfahren und Dialogräume in Organisationen zu entwickeln, die eine Selbstreflektion der Organisation über die Voraussetzungen und Grenzen begeisternder Arbeitssituationen ermöglichen. Achtsamkeit bedeutet aus organisatorischer Perspektive demnach auch, Individuen und kollektive Arbeitszusammenhänge zu befähigen und zu unterstützen, das Begeisterungs- bzw. Entgeisterungserleben in konkreten Arbeitssituationen zu reflektieren und mit Veränderungsprozessen zu verbinden.

### 3. Zielsetzung des Projektvorhabens

Die Komplexität zuträglicher und wachstumsförderlicher Begeisterung und potenziell begeisternder Arbeitssituationen bildet den zentralen Ansatzpunkt für das geplante Vorhaben, das drei **zentrale Ziele** verfolgt:

**Erstens** sollen die Potenziale („Begeisterungsmomente“) und Begrenzungen der Begeisterung („Begeisterungsbremsen“) in unterschiedlichen Erwerbsarbeitsorganisationen näher untersucht und identifiziert werden. Dabei interessiert vor allem, in welchen konkreten Situationen Begeisterungserleben in Organisationen (nachhaltig) ermöglicht bzw. verhindert wird. Dar-

über hinaus ist zu klären, mit welchen anderen Emotionen Begeisterung in Arbeitssituationen in Wechselwirkung steht (z.B. Gefühle der Anerkennung und Wertschätzung, des Neids und des Missmuts) und wie organisationspezifische „Gefühlswelten“, d.h. spezifische Praktiken, Ausdrucks- und Umgangsformen mit Emotionen in Organisationen zustande kommen. Dieser Aspekt bezieht sich beispielsweise auf Fragen der *Tabuisierung* von Emotionen angesichts von Primäraufgaben einer Organisation (z.B. eines Krankenhauses), der *Stilisierung*, aber auch der *instrumentell-intendierten* Erzeugung von Emotionen (z.B. im Rahmen von Workshops zur Entwicklung von Unternehmensvisionen, Trainings oder motivationsorientierten Schulungen).

**Zweitens** soll untersucht werden, wie die komplexe Balance von Begeisterung auch unter veränderten schwierigeren ökonomischen Rahmenbedingungen von Organisationen realisiert bzw. aufrecht erhalten werden kann.

**Drittens** dienen die Forschungsergebnisse u.a. dazu, konzeptionelle Überlegungen für Fort- und Weiterbildungsangebote zu entwickeln, die einen reflektierten Umgang mit Emotionen, vor allem im Hinblick auf die Balance von Begeisterung in Organisationen (Achtsamkeit), fördern. Entsprechende Konzepte und Weiterbildungsmodelle wird der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt (KDA) in Zusammenarbeit mit artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit erarbeiten.

#### 4. Projektdesign

Die geplante Pilotstudie richtet sich primär auf unterschiedliche Dienstleistungsorganisationen bzw. Dienstleistungstätigkeiten, da davon ausgegangen wird, dass die Funktionen von Dienstleistungen zunehmend die Erwerbsarbeitswelt prägen. Neben klassischen Dienstleistungsorganisationen sollen Organisationseinheiten für produktbezogene bzw. unternehmensinterne Serviceleistungen, die in Industriebetrieben erbracht werden, in das Projektvorhaben einbezogen werden. Dieser erweiterte Focus auf Dienstleistungstätigkeiten wird gewählt, da unternehmensinterne Dienstleistungen organisationsstrukturell bedeutsamer werden und einen stark expandierenden Bereich des Dienstleistungssektors bilden (Willke 1999).

Akteure des geplanten Projekts sind das **Projektteam**, die interessierten **Organisationen/Unternehmen** und eine **Steuerungsgruppe**.

Um eine erfolgreiche Durchführung des Pilotprojekts zu gewährleisten, wird eine projektbezogene Steuerungsgruppe gebildet, die Vertreter/innen interessierter Unternehmen bzw. Organisationen und das Projektteam einschließt. Die Mitarbeit in der Steuerungsgruppe bezieht sich auf folgende Aufgaben und Beteiligungsmöglichkeiten:

- Mitgestaltung des Workshopdesigns bei der Durchführung eines Workshops im eigenen Unternehmen;
- Beteiligung als Ansprechpartner und Koordinatoren für die Durchführung des jeweiligen unternehmensinternen Projektworkshops;
- Teilnahme an der Auswertungstagung des Pilotprojekts;
- Beratung zu bzw. Diskussion von Vorschlägen zur Entwicklung von Weiterbildungsmodulen zum Thema Begeisterung in der Arbeitswelt;
- Unterstützung beim Zugang zu weiteren interessierten Unternehmen für ein weiterführendes Forschungs- und Entwicklungsvorhaben.

Die Steuerungsgruppe wird im Rahmen des projektbezogenen Auftaktworkshops aus Interessierten und dem Projektteam gebildet. Im Rahmen des Pilotprojekts wird die Steuerungsgruppe voraussichtlich zu zwei bis maximal drei Terminen zusammen treffen, z.B. in Verbindung mit dem Auftaktworkshop und der Auswertungstagung.

Das Projektdesign für die **Pilotstudie** umfasst **drei Module**, die im folgenden skizziert werden:

Modul 1: Vorbereitung, Durchführung und Auswertung eines Auftaktworkshops

Modul 2: Durchführung von jeweils einem Workshop in exemplarischen Organisationen

Modul 3: Auswertungstagung

### **Modul 1: Auftaktworkshop**

Für den **19. November 2003** ist ein halbtägiger **Auftaktworkshop** in Bremen mit Führungskräften aus den an dem Pilotprojekt interessierten Unternehmen geplant. Im Rahmen des Auftaktworkshops wird das Pilotvorhaben mit den Teilnehmenden erörtert. Dies schließt eine Vorstellung der Konzeption, der Projektstruktur und weitere Rahmenbedingungen der Projektteilnahme sowie eine Klärung der wechselseitigen Erwartungen ein, die mit einer Mitarbeit im Rahmen der Pilotstudie verbunden sind. Im Rahmen des Auftaktworkshops soll es zudem zu einem ersten inhaltlichen Dialog der Teilnehmenden über das Thema Begeisterung in der Arbeitswelt kommen und das weitere Vorgehen abgestimmt werden.

### **Modul 2: Durchführung von Workshops in exemplarischen Dienstleistungsorganisationen**

Im Rahmen der Pilotstudie sind etwa vier bis sechs Dialogworkshops in Unternehmen vorgesehen, die sich auf spezifische Arbeitssituationen beziehen und das Thema Begeisterung in und durch die Arbeit in den Mittelpunkt stellen. Die Arbeitssituationen beziehen sich dabei stets auf Dienstleistungstätigkeiten. Nach den bisherigen konzeptionellen Überlegungen sollen die Workshops in vier unterschiedlichen Dienstleistungsfeldern durchgeführt werden:

- Klassische Dienstleistungsunternehmen im Umbruch (z.B. Unternehmen der öffentlichen Wirtschaft)
- Soziale Dienstleistungen
- Informationstechnologische Dienstleistungen (z.B. IT-Bereich, sog. New Economy)
- Unternehmensinterne Dienstleistungen in Industriebereich (z.B. Facharbeiterberufe, Fachkräfte).

Die Dialogworkshops, für die jeweils eine zeitliche Dauer von sechs bis acht Stunden vorgesehen ist, richten sich an Fach- und Führungskräfte der teilnehmenden Unternehmen. Angesprochen werden vor allem die Unternehmen, die sich bereits am Auftaktworkshop beteiligt haben und Interesse an einer weiter gehenden Projektmitarbeit geäußert haben. Die Anzahl der Teilnehmenden je Workshop sollte auf maximal zehn Personen begrenzt sein. Die Workshops werden durch das Projektteam (KDA und artec) moderiert und dokumentiert.

Im Vorfeld der Workshop sind in jedem der beteiligten Unternehmen etwa zwei leitfadengestützte Expertengespräche mit Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrats geplant. Diese Interviews ermöglichen es dem Projektteam, einen besseren Einblick in die betriebliche Situation zu erhalten, um auf dieser Grundlage, die unternehmensinternen Workshops besser vorbereiten zu können. Darüber hinaus können so auch die Workshopergebnisse vor dem Hintergrund der spezifischen Rahmenbedingungen der Unternehmen besser interpretiert werden.

### **Modul 3: Auswertungstagung**

Die Arbeitsergebnisse bzw. Aufzeichnungsprotokolle der unternehmensbezogenen Dialogworkshops sowie ggf. die Expertengespräche werden durch artec mit Hilfe von Verfahren der qualitativen Sozialforschung ausgewertet. Auf der Basis der unternehmensbezogenen Einzelauswertungen wird von artec eine verdichtete unternehmensübergreifende Auswertung der Workshops erstellt. Die verdichteten zentralen Forschungsergebnisse werden im Rahmen der Auswertungstagung mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe diskutiert. Die Tagung dient somit einer kommunikativen Validierung (Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms 1997) der Auswertungsergebnisse und kann dazu beitragen, weitere Forschungsfragen - auch im Hinblick auf ein mögliches weiter führendes Forschungs- und Entwicklungsprojekt - zu entwickeln. Zudem werden auf der Auswertungstagung erste konzeptionelle Überlegungen für Weiterbildungsmodule zum Thema Begeisterung in der Arbeitswelt vorgestellt, die sich an Unternehmen richten.

Die Ergebnisse der Auswertungstagung werden dokumentiert. Die Teilnehmenden erhalten die Dokumentation nach der Auswertungstagung.

Auf der Auswertungstagung wird abschließend eine weitere mögliche Zusammenarbeit zwischen KDA und artec auf der einen Seite und den an der Pilotstudie beteiligten Organisatio-

nen/Unternehmen auf der anderen Seite ausgelotet. Diese Kooperation würde sich auf ein noch zu beantragendes Forschungs- und Entwicklungsvorhaben beziehen, das die im Rahmen der Pilotstudie aufgeworfenen (neuen) Fragen zum Thema Begeisterung in der Arbeitswelt vertiefend behandelt und hierzu konkrete Weiterbildungsmodule für Unternehmen entwickelt und erprobt.

## 5. Literaturverweise

- Argyris, Chris (1997): Wissen in Aktion, Stuttgart
- Becke, Guido (2002): Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung. Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich, Frankfurt/M., New York
- Burke, Ronald/Cary L. Cooper (Eds.): Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring and Privatization, Oxford
- Elias, Norbert/John L. Scotson (1993): Etablierte und Außenseiter, Frankfurt/M.
- Fineman, Stephen (1993): Organizations as Emotional Arenas; in: Ders. (Ed.): Emotion in Organizations, London, Thousand Oaks, New Delhi, S. 9-35
- Flam, Helena (2002): Soziologie der Emotionen. Eine Einführung, Konstanz
- Gleißmann, Wilfried/Klaus Peters (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit, Hamburg
- Meller, Simone/Antje Ducki (2003): Tätigkeitsbezogene Begeisterung in der Erwerbsarbeit: Theoretische Überlegungen und empirische Exploration; in: Arbeit, Jg. 11, H.2, S. 101-116
- Moldaschl, Manfred (2001): Sustainability at Work. A Resource-Centered Approach to Sustainable Work System, in: P. Docherty/ J. Forslin/R. Shani (eds.): Sustainable Work Systems. A New Perspective for Work Research, Organization Studies and Change, London
- Moldaschl, Manfred/Dieter Sauer (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft; in: Heiner Minssen (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen, Berlin, S. 205-224
- Obholzer, Anton/Zagier Roberts, Vega (1994): The Unconscious at Work. Individual and Organizational Stress in the Human Services. London, New York
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/M., New York
- Senghaas-Knobloch, Eva (2001): Neue Organisationskonzepte und das Problem entgrenzter Arbeit, in: Dieselbe (Hg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen, Münster, Hamburg, London, Berlin, S. 171-194
- Senghaas-Knobloch, Eva/Nagler, Brigitte/Dohms, Annette (1997): Die Zukunft der industriellen Arbeitskultur, Münster
- Tietel, Erhard (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen, Münster, Hamburg, London
- Weick, Karl E./Kathleen M. Sutcliffe (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart
- Willke, Gerhard (1999): Die Zukunft unserer Arbeit, Frankfurt/M., New York