

ZBBS-Buchreihe

Studien zur qualitativen Bildungs-, Beratungs-, und Sozialforschung

Professionalisierungsprozesse zwischen ökonomischer Rationalität und sozialer Orientierung

Managerbiographien in den Bereichen
Personalwesen und Produktentwicklung

Studien zur qualitativen Bildungs-,
Beratungs- und Sozialforschung

ZBBS-Buchreihe
herausgegeben von

Werner Fiedler
Jörg Frommer
Werner Helsper
Heinz-Hermann Krüger
Winfried Marotzki
Ursula Rabe-Kleberg
Fritz Schütze

Anja Schröder

Professionalisierungsprozesse zwischen ökonomischer Rationalität und sozialer Orientierung

Managerbiographien in den Bereichen
Personalwesen und Produktentwicklung

Verlag Barbara Budrich,
Opladen & Farmington Hills, MI 2010

Diese Publikation wurde gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2010 Verlag Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills
www.budrich-verlag.de

ISBN 978-3-86649-308-7

eISBN 978-3-86649-661-3

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: disegno visuelle kommunikation, Wuppertal – www.disenjo.de
Lektorat: Katherina Bauer

Inhalt

Teil A

Professionalisierungsprozesse in der Wirtschaft 9

I.	Einleitung: Hinführung zur Fragestellung.....	9
II.	Bestimmungsmerkmale von Profession und professionellem Handeln	28
	1. Henry Mintzbergs Kritik am Modell zweckrationalen Managerhandelns und seine „Professionstheorie“	31
	2. Merkmale von Profession und professionellem Handeln	35
	a) Merkmale von Profession und professionellem Handeln in nicht-interaktionistischen Theoriemodellen.....	35
	b) Interaktionistische Professionstheorie – Everett Hughes	40
	c) Interaktionistische Professionstheorie – Howard Becker und Anselm Strauss.....	42
	d) Interaktionistische Professionstheorie – Fritz Schütze	48
III.	Theoretische Thematisierung von professionsförmigen Merkmalen in wirtschaftlichen Handlungs- und Arbeitsprozessen.	53
	1. Grenzen der Rationalität.....	54
	2. Soziale Grundlagen wirtschaftlichen Handelns	67
	3. Innovationen: Ungewissheit, Risiko und Wissen	85
	4. Ethische Implikationen und Voraussetzungen wirtschaftlichen Handelns (P. Ulrich).....	96

Teil B

Methode und Ablauf der Untersuchung..... 105

I.	Qualitative Sozialforschung	105
	1. Aspekte qualitativer Sozialforschung	105
	2. Soziologische Biographieforschung und die Technik des autobiographisch-narrativen Interviews	106
	3. Exkurs: Konstitutionsmerkmale sozialen Handelns und von Identität aus interaktionstheoretischer Sicht	110
II.	Datengewinnung	114
	1. Sample und Setting	114
	2. Die Eingangsfragen zur Hervorlockung autobiographisch-narrativer Erzählerdarstellungen in dieser Untersuchung	118
III.	Forschungsgang: Die Analyse formaler und inhaltlicher Merkmale autobiographischer Stegreiferzählungen und Schritte der Theoriebildung	122

1. Ordnungsstrukturen der Erfahrungsaufschichtung und Erfahrungssrekapitulation	122
2. Schritte der Theoriebildung	126
a) Strukturelle Beschreibung	126
b) Analytische Abstraktion: Biographische Gesamtformung und andere analytische Aspekte	129
c) Kontrastiver Fallvergleich	129
3. Untersuchungsang und Ergebnispräsentation im theoretischen Modell	130

Teil C

Fallportraits.....	133
I. Portraits: Personalmanagement	135
1. Der Fall Heisig (Personalentwicklungsleiter).....	135
2. Der Fall Welte (Personal- und Personalentwicklungsleiterin) ..	159
3. Kurzportraits	180
a) Der Fall Lutz (Personalleiter).....	180
b) Der Fall Degen (Personalleiter).....	186
c) Der Fall Devon (Personalmanagerin).....	191
II. Portraits: Produktentwicklungsmanagement	199
1. Der Fall Reimann (Produktentwicklungsleiter).....	199
2. Der Fall Adamski (Produktentwicklungsleiter).....	208
3. Kurzportraits.....	219
a) Der Fall Bendler (Produktentwicklungsleiter).....	219
b) Der Fall Karstens (Produktentwicklungsleiter und Geschäftsführer)	225
c) Der Fall Möller (Produktentwicklungsleiter und Geschäftsführer) ...	231

Teil D

Theoretisches Modell zu biographischen Professionalisierungsprozessen im Management.....	237
I. Überblick: Prozessstruktur-Verlaufstypen	238
II. Soziale Bedingungen von Professionalisierungsprozessen	242
1. Unstrukturierte Räume als Innovationsmilieus und die Dominanz einer Effektivitäts- und Organisationsratio	242
2. Professionelle Sozialweltstrukturen.....	249
3. Adoption, Leitung und Schutz bei Aufstiegsog durch einen Mentor	254
4. Die Bedeutung von ethischen Diskursen im Betrieb und von Vermittlungsarbeitsinstitutionen	263
III. Gelingende und misslingende biographische Professionalisierungsprozesse: Biographische Prozessvarianten und Prozessmechanismen.....	272
1. Gelingende biographische Professionalisierungsprozesse.....	272
a) Professionalisierung durch biographische Sensibilisierung.....	273

b)	Biographische Wandlung durch Entfaltung des Kreativitätspotenzials	275
c)	Professionalisierung durch Lernprozesse mit Wandlung der Selbstidentität in nicht-wirtschaftlichen und fremdkulturellen Kontexten	277
d)	Lernprozesse mit Wandlungen der Selbstidentität im Kontext von Verlaufskurvenerfahrungen des Erleidens	282
e)	Offene Handlungsschemata der Identitätsarbeit und der Gestaltung von sozialen Beziehungen	290
2.	Misslingende biographische Professionalisierungsprozesse.....	295
a)	Einfache negative Steigverlaufskurve mit Kompetenzverlust	296
b)	Aufstiegshandlungsschema mit Verführungscharakter.....	298
c)	Steigverlaufskurvenentwicklung mit Entmoralisierungstransformation und Re-Moralisierung durch Konversion	303
3.	Biographische Prozessmechanismen:	309
a)	Biographisch unbearbeitete Verletzungsdispositionen	309
b)	Soziobiographisch-mentale Prozessmechanismen: Rationalisierungs-, Ausblendungs- und Verschleierungsstrukturen ..	313
c)	Soziobiographisch-mentale Prozessmechanismen: Ausbildung und Aktivierung von Basispositionen, Bewältigungsdispositionen und Sinnquellen bei Führungskräften.....	322

Teil E

Theoretisches Modell zum professionellen Managerhandeln **329**

I.	Personalmanagement:	
	Professionelle Aufgabendimensionen und Paradoxien	330
1.	Theoretische Thematisierung von Merkmalen der Professionalisierung und des professionellen Handelns im Personalwesen	330
2.	Theoretisches Teilmodell zum professionellen Managerhandeln im Personalwesen	339
a)	Ein Fallbeispiel	340
b)	Vertrauensarbeit	347
c)	Aufbau von Kooperationsplattformen	354
d)	Biographische Arbeit und biographisch sensibilisierte Beratung	358
e)	Arbeit am historischen Prozess des Unternehmens	368
f)	Arbeit an der kollektiven Identität.....	374
II.	Produktentwicklungsmanagement:	
	Professionelle Aufgabendimensionen und Paradoxien	379
1.	Theoretische Thematisierung von Professionalität im Produktentwicklungs-, Innovations- und Projektmanagement .	380
2.	Theoretisches Teilmodell zum professionellen Managerhandeln in Produktentwicklungsbereichen	390
a)	Ein Fallbeispiel	390
b)	Entfaltung von Projektarbeitsbögen	397

c)	Ermöglichung von Sozialweltüberschneidungen mit Anwendungsbereichen	403
d)	Einbettung der Projektarbeit in die zeitliche und organisatorische Struktur der Linienorganisation.....	407
e)	Zwei weitere mit der Einbettung der Projektarbeit in die Linienorganisation verbundene professionelle Aufgabendimensionen: Umgang mit organisatorischer Instabilität und Umgang mit anomischen Zeitstrukturen.....	411
f)	Biographische Arbeit.....	416
g)	Herstellung von sozialen Arrangements zur Kreativitätsentwicklung in Projektarbeitszusammenhängen	419

Teil F

Abschließende Betrachtung:

Professionalisierungsprozesse als Wege der

Transzendierung der ökonomischen Rationalität 425

Teil G

Literaturverzeichnis 435

A. Professionalisierungsprozesse in der Wirtschaft

I. Einleitung: Hinführung zur Fragestellung

Dass das wirtschaftliche Handeln an vielfältige soziale Voraussetzungen gebunden ist, zeigte Adam Smith noch in aller Deutlichkeit. Er wies auf die vielfältigen nicht-wirtschaftlichen sozialen, ethischen, institutionellen und sogar auch biographischen Voraussetzungen des wirtschaftlichen Handelns und dessen Gemeinwohlbezug hin.

So stellte Smith beispielsweise dar, *dass wirtschaftliches Handeln interaktiv angelegt ist*. Er argumentierte, dass wirtschaftliches Handeln nicht realisiert werden könne, ohne dass die wirtschaftlich handelnden Gesellschaftsmitglieder die Interessen ihrer Interaktionspartner im Tauschgeschäft wahrnehmen und berücksichtigen würden. Den Tausch klassifizierte Smith als eine soziale Aktivität, die weder über eine reine Eigennutzorientierung noch eine rein altruistische Orientierung realisiert werden könne¹. Demgegenüber habe der Tausch eine reziproke Beziehungsstruktur zur Grundlage. Damit er möglich sei, müssten – so Smith sinngemäß – beide Interaktionsparteien wechselseitig die Interessen der jeweils anderen Partei berücksichtigen:

Jeder, der einem anderen irgendeinen Tausch anbietet, schlägt vor: Gib mir, was ich wünsche, und du bekommst, was du benötigst. Das ist stets der Sinn eines solchen Angebots, und auf diese Weise erhalten wir nahezu alle guten Dienste, auf die wir angewiesen sind. (Smith 1993 [1789], S. 17)

Smith folgend kann man sagen, dass der wirtschaftlich handelnde Akteur beim Tauschvorgang deshalb in der Lage sein muss, eine kooperative Haltung gegenüber seinem Interaktions- bzw. Tauschpartner einzunehmen. In dieser Haltung geht es im Kern darum, glaubhaft zu machen, die Interessen

1 Zwar liest sich die „liberale Standardinterpretation“ (Streminger 1995, S. 186) des Werks von Adam Smith Werk anders. So wird zur Begründung, dass Smith auf eine Orientierung am individuellen Vorteil abhebe, in der Regel die „prominente Metzger-Brauer-Bäcker-Passage“ (vgl. ebd., S. 187) zitiert: „*Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, daß sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.*“ (Smith 1993 [1789], S. 17). Auch wenn es auf den ersten Blick so scheint, als plädiere Smith für ein am Eigennutz orientiertes Handeln, so zeigt er an dieser Stelle seiner Ausführungen im Prinzip nur, dass der Tausch interaktiv zu realisieren sei. Der Textkontext unmittelbar vor der „Metzger-Brauer-Bäcker-Passage“ ist die Erörterung des Tauschvorgangs. Demnach seien die Existenzbedürfnisse nicht über Hilfesuche oder altruistische Hilfeleistungen ausreichend zu befriedigen. Hingegen müssten sie über reziprok strukturierte Tauschakte befriedigt werden.

des anderen im Tauschgeschäft berücksichtigen zu wollen. Dazu sei die Situation des anderen von dessen Standpunkt aus wahrzunehmen. Wenn auch in diesem Zusammenhang nicht explizit, so spricht Smith hier von der Fähigkeit des Menschen zur Perspektivenübernahme sowie seiner natürlichen Anlage zum Mitgefühl, welche diese Identifikationsleistung ermögliche (vgl. auch Streminger 1995, S. 191f.)². Die Realisierung des Interesses des Individuums im wirtschaftlichen Tauschprozess kann deshalb nicht unabhängig vom Interesse des Mithandelnden realisiert werden. Der Appell von Adam Smith zur Orientierung am Eigeninteresse des Interaktions- bzw. Tauschpartners muss im Zusammenhang mit den interaktiven Konstitutionsbedingungen des Tausches interpretiert werden.³

Smith führt auch aus, *dass die wirtschaftliche Aktivität sozial gerahmt ist*. So sah Smith zum Beispiel den Produktivitätszuwachs, der durch Arbeitsteilung zu erwarten sei, nicht nur im Zusammenhang mit der zeitsparenden Wiederholung einfacher und monotoner Detailarbeiten. Die eigentliche Produktivitätsvoraussetzung liege in der Lernfähigkeit des Menschen, der durch intensive Beschäftigung mit einem Arbeitsgegenstand immer produktivere Lösungen für die Ausführung seiner Arbeitstätigkeiten finde (Smith (1993) [1789], S. 12-15). Eine soziale Voraussetzung wirtschaftlicher Produktivität sei deshalb, dass jeder Mensch einen Beruf nach seinen Begabungen und Interessen ergreifen könne. Auf diese Weise qualifiziert, könne er dann auch seine Position im Tauschgeschäft verbessern und für seine Arbeit etwas erhalten, das er selbst nicht herstellen könne. Die institutionelle Ermöglichung der freien Berufswahl sowie eine an Lernprozessen und damit an der Kreativitätsentfaltung orientierte berufsbiographische Entwicklung hebt Smith somit als soziale Grundlagen produktiver Arbeit hervor.

Staat und Landesherren hätten weitere nicht-kontraktuelle Grundlagen ökonomischer Prozesse zu beachten und sicherzustellen (Smith 1993 [1789], 5. Buch). Sie sollten Sorge für die nicht durch wirtschaftlichen Wettbewerb zu befriedigenden existenziellen Bedürfnisse der Gesellschaftsmitglieder wie Erziehung, Gesundheit, Transportwesen, Sicherheit und Gerichtsbarkeit tragen. Der Staat solle zudem umsichtig auf die Öffnungs- und Freihandelsan-

2 Smith entfaltet in der *Theorie der ethischen Gefühle* (Smith 2004 [1798]) sozial- und moralphilosophische Grundannahmen, die zentralen Merkmalen der interaktionistischen Handlungs-, Lern- und Identitätstheorie, wie sie in den dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts insbesondere von dem US-amerikanischen Sozialphilosophen George Herbert Mead (1998 [1934]) entwickelt wurden, in einigen Aspekten ähneln. So sagt Smith, dass der Mensch Anteilnahme an seinem Mitmenschen nehmen kann, weil er in der Lage ist, sich in dessen Situation hineinzusetzen, dessen Gefühle nachzuempfinden und dadurch ‚innerlich berührt‘ zu werden (vgl. Smith bei Streminger 1995, S. 192); er kann also im Meadschen Sinne dessen Perspektive übernehmen.

3 Vgl. zur jüngeren Rezeption der Schriften von Adam Smith insbes. Ulrich/Meyer-Faje (1991); Mikl-Horke (2008, S. 20). Die verzerrte Interpretation von Adam Smith als dem zentralen Protagonisten einer im Prinzip anti-sozialen Eigennutzorientierung relativiert sich zunehmend.

forderungen im Warenverkehr reagieren und Bestimmungen über Zölle und Ausfuhr- bzw. Einfuhrprämien stets mit Rücksicht auf die sozialen Auswirkungen erlassen. Insbesondere sei dafür die Situation der Erwerbstätigen und der Branchenentwicklungen zu berücksichtigen (vgl. ebd., 4. Buch, 3. Kap.). Ferner solle der Staat möglichst vollständige Konkurrenzbedingungen durch die Ermöglichung der freien Berufswahl und durch Bekämpfung von Monopolen, die durch künstliche Angebotsknappheit oder überhöhte Profite die Bildung natürlicher Preise⁴ verhinderten und sich nicht an den faktischen Versorgungsmöglichkeiten und Nachfrageverhältnissen orientierten, herstellen (vgl. ebd., 1. Buch, 7. Kap.).

Smith erklärte darüber hinaus, dass die wirtschaftlichen Abläufe nur dann produktiv verliefen, wenn die Wirtschaftsakteure selbst eine Urteilskraft entwickelten. Sie sollten wirtschaftliche und soziale Wirkfolgen ihrer Handlungen ermessen und in dieser Weitsicht ihr Handeln entwickeln können. Dazu müsse bei ihnen eine Urteilskraft entstehen z.B. auch hinsichtlich starker Preis- und Absatzauswirkungen durch Profiterhöhungen (vgl. ebd., S. 85). Profite selbst stellen bei Smith deshalb auch keineswegs einen selbst-evidenten Zweck des Wirtschaftens dar. Sie wurden von ihm lediglich als die angemessene Entlohnung für diejenige Arbeit definiert, die mit der Kapitalinvestition, der Produktionsorganisation, der Vorratshaltung, den Risiken des Warenverlusts und Zahlungsausfalls und der Verteilung der Waren für die Marktversorgung legitimer Weise beansprucht werden könnten. Auch sollten wirtschaftliche Vergütungen und Kosten (z.B. Steuerlasten, Profite, Löhne etc.) generell an die gesamtwirtschaftliche Entwicklung sowie an die realen sozialen Situationen der abhängig Berufstätigen wie auch der Unternehmer angepasst sein. Adam Smith sah also wirtschaftliche Prozesse unmittelbar verbunden mit vielfachen sozialen und institutionellen Bedingungen. Eine demokratische Rechtsordnung, die freiheitliche Konkurrenzstrukturen ermöglicht und bewahrt; die Befriedigung von nicht-wirtschaftlichen Bedürfnissen in der Gesellschaft durch den Staat und die Intaktheit moralischer Handlungsorientierungen in der Gesellschaft gehörten dazu. Erst mit diesen nicht-kontraktuellen Voraussetzungen sei der „natürliche Lauf der Dinge“ und damit produktives wirtschaftliches Handeln möglich.

Für die Zeit nach Adam Smith ist dann jedoch eine zunehmende Trennung der Nationalökonomie von den Gesellschaftswissenschaften charakteristisch. Sie führte dazu, dass die Nationalökonomie und später die neoklassische Wirtschaftstheorie diese sozialen Grundlagen⁵ des wirtschaftlichen

4 „Eine Ware wird dann zu dem verkauft, was man als ihren natürlichen Preis bezeichnet, wenn der Preis genau dem Betrag entspricht, der ausreicht, um nach den natürlichen Sätzen die Grundrente, den Arbeitslohn und den Kapitalgewinn zu bezahlen, welche anfallen, wenn das Produkt erzeugt, verarbeitet und zum Markt gebracht wird.“ (Smith 1993 [1789], Kap. 7, S. 48f. – Hervorhebung A.S.)

5 Vgl. dazu auch Karl Polanyis Ausführungen zu Smith' Theorie: „Nach Smith' Auffassung war eine Kategorie von Faktoren, die den Wohlstand der Nationen bestimmten, von Auf-

Handelns aus den Augen verlor. Die von ihr formulierten Marktgesetzlichkeiten wurden mehr und mehr vergegenständlicht aufgefasst. So argumentiert Karl Polanyi in *The Great Transformation* (1997 [1944]), seiner Analyse zur Entstehung der Marktwirtschaft, eindrucklich, dass die Kernidee der wirtschaftsliberalen Gesellschaft, nämlich der selbstregulative Marktmechanismus, als eine illusionäre Vorstellung verstanden werden müsse. Denn die fachdisziplinär verselbständigte Lehre der Nationalökonomie am Ende des 19. Jahrhunderts (nach Adam Smith) hypostasierte fälschlicherweise naturalistische Grundlagen, indem sie diese als sozial dekontextualisierte universale Marktgesetze formulierte.

Polanyi zeigt am Beispiel der Entstehung des Speenhamland-Systems in England zu Beginn des 19. Jahrhunderts, mit dem die Armenrechtsgesetze reformiert wurden, dass die beginnende Verelendung, welche die späteren Nationalökonomien als eine Folge naturalistischer Marktgesetze deuteten, Folge zweier miteinander konkurrierender Einflüsse war: eines paternalistischen Systems und der entstehenden Marktwirtschaft. Unter deren Zusammenwirken erodierten die sozialen, kulturellen und motivationalen Voraussetzungen produktiver Arbeit (vgl. ebd., insbes. Kap. 7 und 10). Da dieser Zusammenhang nicht erkannt wurde, richtete sich die Aufmerksamkeit der Nationalökonomie auf die scheinbar erklärungskräftigen Kategorien der vermeintlich unabänderlichen biologischen und nicht auf die – wie noch bei Smith herzustellenden – sozialen Grundlagen für die Funktionsweise der Wirtschaft (vgl. ebd., S. 156-163; vgl. zu Polanyi: Kap. A.III.2.).

Die Frage nach den sozialen Voraussetzungen wirtschaftlichen Handelns und Arbeitens ist aber nicht nur im Rückblick auf den Gründungsvater der Nationalökonomie relevant. Sie ergibt sich auch bei der Beschäftigung mit verschiedenen, kritischer geführten wirtschaftstheoretischen Diskursen. Denn die Vorstellung, dass das Handeln und Arbeiten in der Wirtschaft einer ökonomischen Ratio, verstanden als eine monologisch angelegte, auf Nutzenmaximierung abzielende Handlungslogik, zu folgen habe, wird als empirisch nicht haltbar, theoretisch unterkomplex sowie ethisch problematisch diskutiert.⁶ So wird etwa in der stark rezipierten neuen institutionenökonomischen

steigen, Verharren und Absteigen des Landes insgesamt abhängig, eine weitere Kategorie beruhte auf dem Vorrang des Schutzbedürfnisses und der Sicherheit sowie auf den Erfordernissen des Kräftegleichgewichts; [...]; somit hielt es Smith nur innerhalb eines vorgegebenen politischen Rahmens für möglich, die Frage des Wohlstandes zu stellen, womit er das materielle Wohlergehen des ‚größeren Volkskörpers‘ meinte. [...] Bei ihm ist der ökonomische Bereich noch keineswegs von Eigengesetzlichkeiten bestimmt, die uns den Maßstab für Gut und Böse liefert würden.“ (Polanyi 1997 [1944], S. 157)

6 Vgl. für eine kritische Sicht auf eine zwischen sozialen und wirtschaftlichen Orientierungen dichotomisierende, unvereinbare Interessengegensätze postulierende Betrachtungsweise des wirtschaftlichen Handelns beispielsweise: Geertz (1992) [1978], Swedberg/Granovetter (1992), Alvesson/Willmott (1992, S. 17), Beckert 1997, Nippa (2001); Maurer/Schimank 2008, Maurer (2008b), Beckert/Deuschmann (2010); vgl. insbes. Kap. A.III. für weitere Literatur.

Theorie und der Spieltheorie gezeigt, dass es für Wirtschaftsakteure durchaus rational sein kann, mit ihren Interaktionspartnern zu kooperieren. Zudem wird diskutiert, dass kooperativ strukturierte Beziehungen (z.B. Vertrauensstrukturen) in wirtschaftlichen Handlungsabläufen wirksam bzw. herzustellen sind, um zu verhindern, dass nur eine Partei wirtschaftliche Vorteile aus einem (unvollständigen) Vertrag zieht. Es sind also interaktionistische Elemente in die Theorie wirtschaftlichen Handelns aufgenommen worden, und das Rationalitätsmodell des eigennützigen wirtschaftlichen Handelns ist in Frage gestellt. Es wird für den Umstand aufmerksam gemacht, dass das wirtschaftliche Handeln in sozialen Beziehungen realisiert wird und auf institutionellen Strukturen und anderen sozialen Bedingungen basiert (vgl. Williamson 1975, 1990; North 1990; vgl. auch bei Richter 1994; Beckert 1997, S. 19-97; Maurer 2008a, 19-21).

Die Arbeit von Managern und Managerinnen⁷

Dieser theoretische Hintergrund sensibilisiert für das Problem, ob, auf welche Weise und mit welchem Erfolg Manager und Managerinnen⁸ in industriellen Großbetrieben unter globalisierten Marktbedingungen, die eine Orientierung am Gebot der ökonomischen Rationalität zu erzwingen scheinen, soziale Voraussetzungen und Grundlagen in wirtschaftlichen Prozessen beachten und herstellen. Denn dass eine soziale Orientierung in der managerialen Arbeit nicht nur Fassade der ökonomischen Rationalität sein kann, wurde mit den Ausführungen zu Adam Smith bereits angedeutet. Zudem sind zentrale Auf-

7 Als Manager und Managerinnen werden hier leitende Angestellte bezeichnet. In einem institutionellen Managementverständnis werden „alle Positionen der Unternehmenshierarchie, die mit Anweisungsbefugnis betraut sind, also alle die Stellen, die sich die Führungsaufgabe teilen“ (Steinmann/Schreyögg 1990, S. 6) als Management definiert. Diesem Managementverständnis entsprechend wurden auch in der hier vorliegenden Untersuchung Führungskräfte auf Positionen der oberen mittleren Managementebene – in der Regel mit Einstellungs- und Entlassungsbefugnis – befragt (vgl. Kap. B.II.1). Für meine Untersuchung war allerdings entscheidend, jenseits dieser institutionellen und funktionalistischen Sichtweise von Management, in der Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle als zentrale Aufgabenbereiche definiert werden (vgl. ebd., S. 8), die Interaktionsdimension der managerialen Arbeit in den Blick zu bekommen. Deshalb erschien für die vorliegende Untersuchung eine Definition von Management, wie sie etwa von der humanistisch denkenden Managementtheoretikerin Mary Parker Follet (1886-1933) zur Zeit der beginnenden Massenproduktion als „the art of getting things done through people“ (zitiert nach Stoner/Wankel 1986, S. 3) entwickelt wurde, besser geeignet, die komplexen und insbesondere professionellen, nicht-wirtschaftlich zu definierenden Aufgabedimensionen im Management zu erfassen.

8 In der hier vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der gleichwertigen Darstellung der Geschlechter sowie der Lesbarkeit eine eingeschlechtliche Schreibweise benutzt. Um die Geltung der Aussagen für beide Geschlechter deutlich zu machen, wird zeitweilig zwischen den Geschlechtern gewechselt (solange dies die empirischen Tatbestände nicht verzerrt abbildet), oder es werden beide Geschlechter genannt.

gaben in privatwirtschaftlichen Unternehmen über eine alleinige Orientierung am Gebot der ökonomischen Rationalität nicht zu lösen. So trägt zum Beispiel die ökonomische Rationalität nicht zum Finden von problembezogen-inhaltlichen Ideen in Produktentwicklungsbereichen bei. Auch verhilft sie nicht dazu, in der Personalarbeit umsichtig auf Problementwicklungen auf der Ebene der Dynamik von sozialen Beziehungen und biographischen Entwicklungen zu reagieren. Dies gilt insbesondere für die Personalbetreuung und betriebliche Situationen von individueller oder kollektiver Demoralisierung, auf die das Personalmanagement bei der ihm anbefohlenen Mitarbeiter-schaft treffen kann.

Es stellte sich deshalb die Frage, unter welchen Voraussetzungen und auf welche Weise Manager und Managerinnen die in ihrer Arbeit auftretenden nicht-wirtschaftlichen Aufgabendimensionen, insbesondere solche der *Kreativitätserzeugung* und der *Beziehungsgestaltung*, die ihrer strukturellen Verfasstheit und Zielstellung nach – wie dies für professionelle Berufe charakteristisch ist – auf andere Menschen gerichtet sind, wahrnehmen und bearbeiten. Es wurde angenommen, dass insbesondere in den interaktionsintensiven Managementbereichen Personalwesen und Produktentwicklung derartige professionsförmige Aufgabendimensionen besonders greifbar würden. So besteht im Produktentwicklungsmanagement die Anforderung, neuartige Produkte, deren Hervorbringung mit unplanbaren Emergenzen verbunden ist und die von kreativ tätigen Mitarbeitern entwickelt werden, in zweckrationalen Organisationskontexten zu befördern. Im Bereich des Personalmanagements besteht etwa das Problem, eine individuelle Betreuung der Mitarbeiter mit ihren biographischen Problemen trotz einer Orientierung am Gewinnziel des Unternehmens authentisch durchzuhalten.

In dem dieser Untersuchung zugrundeliegenden soziologischen Verständnis von Profession in der Tradition der interaktionistischen Chicagoer Soziologie (vgl. dazu im Folgenden Kap. A.II) wird davon ausgegangen, dass das professionelle Handeln auf den Schutz wertvoller gesellschaftlicher Güter gerichtet ist. In der unmittelbaren Interaktion ist das Handeln des Professionellen – zumindest dem Prinzip nach – am Wohl seiner Klientel orientiert. Zwar erscheint die Annahme einer solchen altruistischen Handlungsorientierung zunächst stark gegensätzlich zu dem in der Welt der Wirtschaft institutionalisierten strategischen Handlungsmodell individueller Nutzenmaximierung. Gleichwohl aber zeigen die hier in den Blick genommenen Aufgabebereiche, dass Manager und Managerinnen, auch wenn sie nicht zu einer „echten“ Profession wie etwa jener der Ärzteschaft gehören, in ihrer Berufstätigkeit vielfältige soziale Leistungen erbringen⁹. Für eine Fokussierung

9 Begrifflich ist es richtig, von Prozessen der Quasi-Professionalisierung zu sprechen. Denn die Berufstätigkeit von Managern und Managerinnen zielt nicht primär darauf ab, Hilfeleistungen für eine problembetroffene Klientel zu erbringen (wie dies dem Handlungsauftrag der „richtigen“ Professionen entspricht). Zwar bestehen durchaus langfristige und fürsorgli-

dieser sozialen, interaktionsbezogenen Managementaktivitäten schien deshalb der professionstheoretische Zugang besonders geeignet. Mit ihm kommen zudem paradoxe Handlungsanforderungen in den Blick, die die professionelle Arbeit kennzeichnen und die auch im Managerhandeln sichtbar werden und eine besondere Belastung für die Führungskräfte darstellen. So wird beispielsweise dem Personalmanagement unter dem Druck, kosteneffizient zu arbeiten, eine dauernde Orientierung an kostenreduzierenden Maßnahmen abverlangt. Andererseits haben die Personalmanager und Personalmanagerinnen zugleich Sorge zu tragen, dass das Personal motiviert ist und die sozialen Voraussetzungen für Arbeitsproduktivität geschaffen werden.

In konkreten Beratungs- oder Verhandlungssituationen verdichten sich derartige Anforderungswidersprüche zu unaufhebbaren Paradoxien (vgl. im Folgenden Kap. A.II.2.d)). Um an dieser Stelle hinsichtlich der grundlagentheoretischen Erklärung einmal vorwegzugreifen: Generell gesagt ist es so, dass ein professionell Berufstätiger umsichtig die Paradoxien in seiner Berufsarbeit zu berücksichtigen hat. Tut er dies nicht, führt dies zu „systematischen Fehlertendenzen“ (Fritz Schütze) in seiner Arbeit. Die „Fehler“ resultieren im Wesentlichen aus dem Verkennen von konstitutiven sozialen Elementen der Interaktion, z.B. dem Erfordernis des Herstellens und Erhaltens einer reziproken Beziehungs- und Kommunikationsstruktur, wie sie etwa von Alfred Schütz als universale Grundlage des Handlungsaufbaus beschrieben wurde (vgl. Kap. A.II.2.d)). Fehlerquellen und Probleme treten aber nicht nur auf der Ebene des Managerhandelns auf. Auch entstehen für die Führungskräfte bei länger anhaltenden Arbeitsschwierigkeiten erhebliche Probleme auf den Ebenen der Konstruktion und Entfaltung ihrer eigenen Biographien. Denn im Verlauf von Arbeitsschwierigkeiten werden die Manager und Managerinnen immer weniger ihren eigenen Ansprüchen gerecht, oder sie scheitern gänzlich an diesen. Die Handlungsprobleme wachsen weiter an, und die Führungskräfte geraten zunehmend in erhebliche Legitimationsschwierigkeiten vor sich selbst und anderen.

Vor diesem Problemhintergrund erstreckte sich die Fragestellung meiner Forschung deshalb nicht nur auf die Ebene einer professionalisierten Managerarbeit. Um den gesamten Phänomenkomplex zu erfassen, wurde die Untersuchung zu Professionalisierungsprozessen auf die Ebene der biographi-

che Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern und anderen Leistungsabnehmern als ihrer „Quasi-Klientel“; aber der Kontrakt zwischen beiden wird nicht zum Zwecke der Lebenshilfe oder Problembearbeitung geschlossen. Andererseits ist eine sozialwissenschaftliche Bezeichnung für empirische Phänomene in der wirtschaftlichen Handlungs- und Arbeitssphäre vonnöten, die zeigt, dass Manager und Managerinnen in ihrem Handeln – ähnlich wie professionelle Helfer – durchaus am Wohl der ihnen anbefohlenen Mitarbeiter-Klienten orientiert sind. Um nicht im Folgenden alle professionstheoretisch relevanten Begriffe durch das Präfix „quasi-“ zu belasten, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit von Professionalisierungsprozessen und professionellem oder professionalisiertem Handeln gesprochen und auf das Präfix „quasi“ verzichtet.

schen Entwicklung ausgedehnt. So sollten auch die sozialen (einschließlich biographischen) Voraussetzungen erarbeitet werden, durch die Manager und Managerinnen für die nicht-wirtschaftlichen Aufgabendimensionen, insbesondere solche der Kreativitätserzeugung und Beziehungsgestaltung, sensibilisiert würden. Zudem sollte analytisch geklärt werden, warum umgekehrt eine solche soziale Sensibilisierung bei Führungskräften womöglich auch ganz ausbleibt.

Zur weiteren Begründung dafür, eine professionstheoretische Untersuchungsperspektive einzunehmen, von der ein erkenntnisfrischer Zugang zu strukturellen Merkmalen des managerialen Handelns erwartet wurde, werden im Folgenden einige wesentliche Aspekte der Managerarbeit konturiert, die als professionsförmig zu charakterisieren sind. Auch werden Hinweise auf Antinomien und Paradoxien in der managerialen Arbeit erörtert. Am Ende dieser Einleitung wird dargestellt, warum eine Untersuchung von Biographien der Führungskräfte für das Verständnis ihrer beruflich-professionellen Handlungskompetenzen wie auch ihrer Arbeitsschwierigkeiten entscheidend ist.

Der teilweise paradoxe Anforderungscharakter des managerialen Handelns

Es finden sich theoretische und empirische Belege, dass das berufliche Handeln von Managern und Managerinnen in spezifischen, interaktionsintensiven Arbeitsbereichen von einer spannungsvollen Positionierung zwischen verschiedenen Sinnsphären¹⁰ bestimmt ist. Schon in der beginnenden industriesoziologischen Managementforschung wurde darauf hingewiesen, dass widersprüchliche Orientierungsgesichtspunkte im Managerhandeln mit einem konstitutiven Widerspruch der kapitalistischen Produktionsweise verbunden seien. Denn die Kapitallogik, die auf eine Steigerung der Profitrate abziele, sei in sich selbst widersprüchlich. Sie erlaube es nicht, eine „einheitliche Anforderungsstruktur an die Regulierung betrieblicher Arbeitsprozesse“ abzuleiten (vgl. Schienstock 1993 zu Hyman (1987, S. 30)). Es sei deshalb charakteristisch für den „Managementprozess“, dass sich dieser zwischen widersprüchlichen Arbeitserfordernissen entfalte (vgl. Schienstock 1993, S. 275). Ein solcher Widerspruch sei z.B. der zwischen einer Orientierung an der Kontrolle von Arbeitsprozessen und einer Orientierung an der Entscheidungsautonomie von Arbeitnehmern. So ging etwa der britische Industrieso-

10 Der Begriff der Sinnwelt bezeichnet in der interaktionistischen Sozialtheorie ein kommunikativ begründetes, symbolisches Orientierungssystem („logisches Universum – das allgemeine System universal signifikanter Symbole“) (Mead 1998 [1934], S. 320, Fn. 15). Es gibt gegenüber dem weltumspannenden logischen Universum, auf das sich alle Menschen über die Nutzung signifikanter Symbole beziehen, abgeschlossene Sinnbereiche im Sinne der von Alfred Schütz (1972b, S. 269-298) so bezeichneten „finite provinces of meaning“. Zu Letzteren gehört etwa die wissenschaftliche Sinnwelt mit ihren höhersymbolischen Kategorien, die die Alltagserfahrung transzendieren (vgl. Schütze 1996, S. 191).

ziologe Richard Hyman nicht von einer Harmonisierung dieser widersprüchlichen Handlungslogiken im Managementprozess aus; hingegen müsse von einer Ambiguität managerialer Strategien gesprochen werden, weil „[...] deren Auswirkungen auf die betrieblichen Arbeitsprozesse unsicher, temporär und komplex sind.“ (vgl. ebd., S. 283).

Der Psychologe und Personalforscher Oswald Neuberger (1990) formulierte bereits explizit Paradoxien für die manageriale Arbeit. Er kategorisierte diese als Rollendilemmata¹¹. Folgende, allgemein formulierte paradoxe Anforderungen im Management bestünden demnach: Mitarbeiter als Mittel vs. Mitarbeiter als Zweck; egalitäre Behandlung aller vs. Einzelfallvorgehen; Distanz halten vs. Nähe erzeugen; Regelungsorientierung vs. Autonomieermöglichung; Spezialisierung fördern vs. Generalisierung fördern; Konkurrenzorientierung vs. Kooperationsorientierung; Aktivierung vs. Zurückhaltung (vgl. ebd., S. 91). Neuberger erklärt, dass Führungskräfte über diese widersprüchlichen Anforderungen nachdenken müssten, obgleich eine dauernde Reflexion sie lähmen würde. So käme es schließlich auf das Erschließen von Handlungsalternativen durch Reflexion an (vgl. ebd., S. 104). In seiner späteren Monographie *Führen und Führen lassen* (2002) meint Neuberger, dass ein Umgang mit Paradoxien kaum erfolgversprechend sein könne, wenn Führungskräfte z.B. ausgeprägte Stabilitätsvorstellungen hegten, die es ihnen erschwerten, Krisen rechtzeitig wahrzunehmen. Es ginge um andere, krisenbewusstere Normalitätsvorstellungen im Management. Neuberger weist darauf hin, dass Paradoxien, wenn sie wahrgenommen werden, denk- und handlungsanregende Wirkung entfalten könnten (vgl. ebd., S. 365-369). Die implizite Vorstellung Neuberger's allerdings, dass Paradoxien schließlich aus pragmatischen Gründen von den Führungskräften zu überwinden oder zum Erhalt von Handlungsfähigkeit kommunikativ zu beenden seien (vgl. ebd., S. 370 f.), lässt es notwendig erscheinen, eine empirische Analyse von Handlungssituationen zu unternehmen. Denn im hier vorliegenden empirischen Material zeigt sich, dass Paradoxien nicht aufhebbar sind. Sie können deshalb nicht ein für alle Mal gelöst werden, sondern von den Führungskräften nur umsichtig in ihrer Berufspraxis berücksichtigt werden.

Prototypische Repräsentationen für eine Diskrepanz der Sinnwelten, an denen sich Manager und Managerinnen in privatwirtschaftlichen Unternehmen zu orientieren haben, sind auf der einen Seite die formalisierte Wirtschaftstheorie mit ihren strikt zweckrationalen Handlungsmodellen und auf der anderen Seite die humanistisch-sozialpsychologische oder gar professionell-sozialarbeiterische Idee mit ihrem emanzipatorischen Impetus. So sind

11 Ein weiteres Managementdilemmata, das in der Forschung zu Managementaktivitäten beschrieben wird, hebt auf das Problem der Planungsorientierung ab. So müssten Manager zu frühen Zeitpunkten strategische Aktivitäten festlegen, obwohl diese im vornherein gar nicht überschaubar seien (vgl. Schirmer (1991, S. 231) zu Kotter 1982; vgl. auch Klein 2001, S. 263 f.)

Führungskräfte zwar in der konkreten Interaktionssituation Zielen wirtschaftlicher Profitabilität verpflichtet – wenn Personalmanager etwa Restrukturierungsprogramme umsetzen oder Produktentwicklungsmanager Kostenpläne einhalten müssen. Zugleich aber stehen sie im Kontakt mit ihrem Quasi-Klienten, dem Personal, vor der Aufgabe, individuelle und kollektive Handlungsvoraussetzungen für produktive Arbeitsprozesse herzustellen und zu erhalten. Diese Art von Kernproblematik verlangt Managern und Managerinnen Kompetenzen zur Wahrnehmung antinomischer Sinnsphären und zur Bearbeitung von Paradoxien in spezifischen (professionellen) Arbeits- und Handlungssituationen ab¹².

Das manageriale Handeln ist bislang noch nicht auf eine Weise empirisch untersucht worden, die der Bedeutung des Interaktionsbezugs in zweckrational strukturierten Organisationskontexten in der managerialen Arbeit sowie den aus den professionellen Berufen bekannten Irritationen und Fehlerquellen durch paradoxe Handlungsanforderungen systematisch nachgeht. Die bestehende Forschung zeigt vielmehr, dass Manageraktivitäten in der Regel nicht „prozessual-integrativ“ betrachtet werden, sondern überwiegend klassifikatorisch-formal erfasst sind (vgl. Schirmer 1991, S. 213). Auf diese Weise erfährt man wenig über die Bedingungen von managerialen Handlungsprozessen. Mit Bezug auf die Forschungsergebnisse des Wirtschaftswissenschaftlers Frank Schirmer kann man sagen, dass mit den meisten Aktivitätsbeschreibungen der managerialen Arbeit zwar die interaktive Dimension des Managerhandelns thematisiert wird. Etwa wenn festgestellt wird, dass die „Welt des Managers“ eine kommunikative sei (vgl. z.B. Ramme 1990). Diese

12 In der deutschen industriesoziologischen Managementforschung, die erst mit Beginn der neunziger Jahre Gestalt anzunehmen begann (insbes. mit Eberwein/Tholen 1990, Schienstock 1993; Deutschmann et al. 1995, Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995 (SOFI Göttingen); Faust u.a. 2002), wurden Fragen drängend, die mit qualitativen Strukturveränderungen in Betrieben verbunden waren. Die betrieblichen Veränderungen wurden als Prozesse der „systemischen Rationalisierung“ (Altmann et al. 1986, Baethge/Oberbeck 1986) kategorisiert. Sie umfassten die Neustrukturierung von Großorganisationen über alle Hierarchieebenen, Unternehmensbereiche und Tochterunternehmen hinweg, sowie die Neuorganisation von außerbetrieblichen Liefer-, Bearbeitungs- und Distributionsprozessen (vgl. Altmann et al. 1986, S. 192). Als ein Hauptkennzeichen dieses „neuen“ Rationalisierungstyps wurde die Ausweitung von strategischer Analyse und Wirtschaftlichkeitsprüfungen auf alle betrieblichen Prozesse angesehen (vgl. ebd.). Der Soziologe Christoph Deutschmann (1989, 1995) präferierte deshalb den Begriff einer „reflexiven Rationalisierung“ in Anlehnung an Ulrich Becks (1996) Begriff einer „reflexiven Verwissenschaftlichung“, um die Auswirkungen dieses damals neuen, auch auf nicht-automatisierbare Prozesse abstellenden Rationalisierungstyps besser zu erfassen. Deutschmann übernimmt die Reflexivitätsvorstellung zur Analyse der Situation des Managements unter den neuen Rationalisierungsbedingungen. Er machte damit sichtbar, dass die kapitalistische Entwicklung – neben externen Zerstörungseffekten – innere Widersprüche produziert: So hätten frühere Rationalisierungsstrategien Folgeprobleme erzeugt, die selbst Objekt von Rationalisierungsüberlegungen geworden seien. Als Beispiel nennt Deutschmann „die Bürokratisierung der Organisation“ (ebd., S. 391), die dann unter Effizienzgesichtspunkten verändert werden sollte.

Ergebnisse erhellen aber nicht, welche Art von Kommunikation auf welche Weise produktiv wirkt bzw. welche abträglich für die Herstellung von produktiven Arbeitsprozessen ist. Es ist deshalb erforderlich, die Aktivitäten von Managern und Managerinnen im Zusammenhang mit den Ereignisverläufen, in die sie eingebettet sind, zusammen zu sehen. Erst dann können Aussagen über die Strukturmerkmale und die prozessuale Wirkung von Manageraktivitäten gemacht werden.

In den älteren klassischen Prozessstudien von Melville Dalton *Men who manage* (1992 [1959]) und Tom Burns/George M. Stalker *The Management of Innovation* (1966) wurde eine solche kontextualisierte Betrachtung unternommen. Beide Studien zeigen, dass eine intensive, detailgenaue Beobachtung von über längere Zeit ablaufenden Handlungs- und Interaktionsprozessen im Management Strukturmerkmale managerialer Arbeit erarbeiten lässt, die sich zu einer rationalen Konzeption des Managementhandelns durchaus widersprüchlich zeigen. So stellte Dalton in seiner frühen empirischen Untersuchung zu Manageraktivitäten in einem Werksbereich fest, dass sich erst jenseits der offiziellen Hierarchiestruktur und formalen Arbeitsteilung die relevanten Entscheidungsstrukturen in Arbeitssituationen ausformen. Erst mit flexiblen Arbeitsteilungsstrukturen würden situationsgerechte Strategien im Management möglich. Dalton legte dar, dass es einer Betriebsorganisation zugutekommt, wenn sie auf starre Arbeitsteilung verzichtet. Dann nämlich könnten die jeweils handlungskompetenten Akteure auf die unerwartet eintretenden Ereignisse und etwaigen Problemkomplikationen reagieren (vgl. Dalton 1992 [1959], S. 335-342). Auch Burns und Stalker wiesen in ihrer Studie – ähnlich wie Dalton – auf die Bedeutung eines sich prozesshaft ausgestaltenden und flexiblen Managerhandelns („organisches Management“) hin. Sie stellten fest, dass je weniger das Management mit stabilen Marktverhältnissen rechnen kann, es desto „organischer“ bzw. flexibler werden müsse. Sie zeigten, dass Manager Arbeitsaufgaben in Bezug auf sich verändernde Situationsbedingungen immer wieder neu und modifizierend zu definieren haben (vgl. Burns/Stalker 1966, S. 94).

Mit diesen Studien wurde deutlich, dass die dem zweckrationalen Handlungsmodell inhärente Vorstellung von einer Planbarkeit wirtschaftlicher Handlungs- und Arbeitsabläufe ungeeignet ist, um situativ emergierende Handlungsanforderungen zu erfassen. Zum anderen erwies sich eine ökonomische Sichtweise, die implizierte, eine rein wirtschaftliche Orientierung sei für Manager und Managerinnen zur Bewältigung ihrer Anforderungen ausreichend, als empirisch nicht substanziiert. Aus heutiger Sicht erscheint es zur Erarbeitung der konkreten, in Interaktionsabläufen Gestalt annehmenden Aufgaben von Manager und Managerinnen deshalb notwendig, an diese Prozessstudien, die auf intensiver teilnehmender Beobachtung und ethnographi-

schen Berichtsprotokollen basieren, anzuknüpfen¹³. Inzwischen ist es möglich, mittels „hochauflösenden“ Textmaterials, wie es in autobiographischen-narrativen Stegreiferzählungen gewonnen wird, annähernd lückenlose Berichte von Ereignisabfolgen in dem jeweils interessierenden Gegenstandsbe- reich zu erhalten. Die sequenzielle Analyse eines solchen Primärmaterials erlaubt es, Aussagen über die Strukturen und Merkmale von zeitlich lang gespannten Handlungs- und Arbeitsprozessen im Management zu machen (vgl. dazu ausführlich: Kap. B.III). So kann mittels Prozessanalysen festge- stellt werden, welche Handlungsanforderungen für Manager und Managerin- nen im Arbeitsablauf entstehen und auf welche Weise sie diese berücksichti- gen. In einer solchen Perspektive kommen auch die Interaktionsdimension und damit die vom managerialen Handeln Betroffenen in den Blick.

Der Fall- und Projektcharakter interaktionsintensiver managerialer Arbeit

Zur weiteren Klärung des Untersuchungsgegenstands ist die Annahme rele- vant, dass zentrale Aufgaben, um die sich Manager und Managerinnen küm- mern, einen „Projekt- bzw. Fallcharakter“ (Schütze 1996, S. 191) aufweisen. Nach der Definition des Soziologen Fritz Schütze haben Problementwick- lungen dann einen „Projekt- bzw. Fallcharakter“, wenn „[...] die Problematik, die der Professionelle bearbeitet, in die Handlungs-, Erleidens- und Aufga- benbezüge des Lebens des Klienten bzw. der Abnehmerin eingebettet ist“ (ebd., S. 192). Ein charakteristisches Merkmal professioneller Fallbearbeitung ist deshalb, dass ein professionell Tätiger im Kontakt mit einer ihm anbefohlenen Klientin „[...] in außerordentlich schwieriges Terrain [gerät], das nicht auf einfachen, zweckrational leicht überschaubaren und stets prob- lemlos kontrollierbaren Aktivitätswegen der gezielten Korrektur begehbar ist.“ (Schütze 2000, S. 57). Dieses „schwierige Terrain“ ist die fallgeschicht- liche Problemsphäre, durch die die Lebens- oder Arbeitssituation einer Klien- tin bestimmt ist. Der Fall selbst betrifft die Problemaufschichtung in ihrer komplexen Bedingungskonstellation, unter der eine Klientin leidet und die sie nicht durchschaut. Diese Problemaufschichtung entfaltet sich zumeist

13 Vgl. zu weiteren prozessbezogenen Forschungszugängen in der Managementforschung: Schreyögg/Sydow 2003; in systemtheoretischer „Prozesssicht“: z.B. Schienstock 1993, Blättel-Mink 1997, sowie in prozessbeschreibenden Fallstudien insbes. Dörre/Neubert 1995, Endres/Wehner 1995, Wilkens/Brussig 2003. Auf den strukturationstheoretischen Ansatz von Giddens (1992), wird in Kap. A.III.2. Bezug genommen (vgl. dazu auch: Wal- genbach/Tempel 2002). Vgl. zu Forschungsüberlegungen, wie organisatorische Prozesse in historischer und sozialer Perspektive zu untersuchen seien, auch Schreyögg/Sydow/Koch 2003. Dort wird vor allem der Frage nachgegangen, ob die in der Innovationsforschung zur Bedeutung gelangten Kategorien der „Pfadabhängigkeit“ und des „lock-in“ nicht von einer Kategorie der „Pfadkreation“ ergänzt werden müsste (vgl. auch hier: Kap. A.III.3). Denn es würden in der Realität nicht nur mehr oder weniger fallenartigen Verlaufsmuster, sondern auch von Lernprozessen gekennzeichnete Unternehmensstrategien zu finden sein.

über einen langen Zeitraum. Dabei verändert sich im Ereignis- und Erfahrungsablauf die Erfahrungsqualität für die Problembetroffene. So ist die biographische Prozessstruktur einer Verlaufskurvenentwicklung des Erleidens beispielsweise von einem Modus des nur noch konditionellen Reagierens bestimmt. In diesem kann sich eine erleidensbetroffene Klientin immer weniger situations- und problemadäquat verhalten (vgl. dazu ausführlich: Kap. B.III.1).

Angesichts des empirischen Materials kann man sagen, dass Manager und Managerinnen in ihrem Berufsalltag mit fallförmigen Problementwicklungen in ihren Arbeitsbereichen konfrontiert sind; insbesondere auf den Ebenen der Dynamik von sozialen Beziehungen und biographischen Entwicklungen bei Arbeitsstörungen. Derartige fallförmige Problembestände treten oftmals im Kontext von Strukturveränderungen in Wirtschaftsbetrieben an. So gehen mit gescheiterten Akquisitions- und Verschmelzungsprozessen im Wirtschaftsektor oftmals eskalativ verlaufende Arbeitsstörungen und Demoralisierungsprozesse¹⁴ einher. Diese sozialen Problementwicklungen sind für die von ihnen erfassten Mitarbeiter im Betrieb oftmals leidvoll und können sich strukturell gefährdend auf ihre berufsbiographischen Entwicklungen und ihr Identitätserleben auswirken. Auch kann durch sie die Bereitschaft problembetroffener Mitarbeiter, in kooperativer Haltung Arbeitsaufgaben wahrzunehmen, systematisch untergraben werden¹⁵. Die Führungskräfte, die mit solchen Problemphänomenen auf biographischer und kollektiver Ebene konfrontiert werden, sind oftmals ratlos, was Gründe dafür sind. Die Probleme sind im Sinne des Ethnomethodologen Harold Garfinkel dann „seen but unnoticed“. Manager und Managerinnen benötigen deshalb fallanalytische professionelle Kompetenzen, um diese in ihren ursächlichen und dynamisierenden Bedingungen zu erkennen und situationsadäquat intervenieren zu können.

Projekte sind nach der Definition von Schütze „[...] komplexe, innovative Handlungsabläufe mit eigener Steuerungslinie von Veränderungen und Aktivitäten. Sie müssen normative Ablaufvorgaben berücksichtigen; sie sollen kreative Impulse freisetzen und realisieren; und sie müssen unvorhersehbare Schwierigkeiten überwinden.“ (Schütze 2000, S. 62). Geht man von dieser Definition aus, kann man sagen, dass Aufgaben mit Projektcharakter insbesondere im Produktentwicklungsmanagement wahrgenommen werden. Denn dort geht es um die innovative Bearbeitung von technischen Anforder-

14 Demoralisierung wird als ein sozialer Prozess im Sinne Tamotsu Shibutani (1978) verstanden. Dabei handelt es sich um einen kollektiven Verlaufskurvenprozess, der vom Verlust kollektiver Moral in einer Gruppe gekennzeichnet ist. Eine solidarische Haltung, die eine effektive und als sinnvoll empfundene Zusammenarbeit ermöglicht, geht verloren.

15 Derartige sozialdramatische Entwicklungen in Betrieben werden auch in den hier untersuchten Falldarstellungen erkennbar. Vgl. grundlagentheoretisch zur Struktur sozialer Dramen und ihrer Entfaltungsstadien auch Turner 1966 (insbes. S. 239-241); Turner 1975; Shibutani 1978.

rungen, die aus Problemlagen oder Bedürfnissen von Kunden erwachsen. Den projektbeteiligten Ingenieuren wird abverlangt, neuartige technische Lösungen für diese Problemlagen zu finden, z.B. Monitore für fremdartige Anwendungsbereiche zu entwickeln. Um dies leisten zu können, brauchen die Entwicklungsingenieure die Fähigkeit, auf neuartige Anforderungen und unerwartete Entwicklungen im Arbeitsablauf kreativ zu reagieren. Manager und Managerinnen in Produktentwicklungsbereichen stehen deshalb insbesondere vor der Aufgabe, trotz erheblicher Zeit- und Kostendrucke Arbeitsprozesse, in denen sich Kreativität entwickeln kann, in ihren Projektteams zu initiieren und zu stabilisieren.

Die vorgenannten Erklärungen lassen einmal mehr vermuten, dass die ökonomische Rationalität hinsichtlich der Bewältigung solcher beziehungs- und sachbezogenen Aufgabenanforderungen von fall- und projektförmigen Problemstellungen keine inhaltlichen Problemlösungsvorstellungen und auch keine Gestaltungssensibilität befördert. Ein auf die Maximierung des betrieblichen (monetären) Nutzens abzielendes Managerhandeln, das nicht fall- und projektsensibel auf Arbeitssituationen reagiert, verkennt aber nicht nur Gründe für die Problementwicklungen in den Arbeitsabläufen. Es droht auch von den durch das Managerhandeln betroffenen Mitarbeitern oder Kunden über kurz oder lang als strategisch-eigennützig angelegtes Handeln „enttarnt“ zu werden. Die Führungskräfte laufen dann Gefahr – das thematisieren die hier interviewten Führungskräfte zum Teil ganz explizit –, dass ihnen das Vertrauen in ihre Führung entzogen wird und sie manövrierunfähig werden.

Die biographische Dimension managerialer Arbeit

Ausgehend von den Erkenntnissen der Biographieforschung (vgl. dazu ausführlich: Kap. B) und mit Blick auf die zuvor skizzierte Problematik wurde davon ausgegangen, dass das berufliche Handeln von Managern und Managerinnen untrennbar mit ihren Lebensgeschichten verbunden ist. Lebensgeschichtliche Erfahrungen schichten ein „systematisches Bedingungspotential“ (Schütze 1994, S. 11) auf, welches die Haltung einer Managerin gegenüber ihrer Berufstätigkeit, den mit ihrer Berufspraxis verbundenen Anforderungen und den dort involvierten Menschen bestimmt¹⁶. Im theoretischen Managerdiskurs ist aber bislang ungeklärt, was soziale, einschließlich biographische Voraussetzungen dafür sind, dass Manager und Managerinnen mit den in ihrer Berufspraxis wirksam werdenden paradoxen Handlungsanforderungen so umgehen können, dass sie das Wohl der ihnen anbefohlenen Quasi-Klientel, insbesondere ihrer Mitarbeiter, im Auge behalten, ohne andererseits die wirtschaftlichen Ziele und Erfordernisse in ihrer Berufstätigkeit aus dem Auge zu verlieren. Ein empirischer Ansatz mit professionstheoretischem

16 Vgl. dazu die grundlagentheoretischen Erklärungen von Schütze (1992, 1994, 1996).

Fokus muss die Untersuchung über die Handlungs- bzw. Arbeitsebene deshalb auch auf die Ebene der Biographien der Manager und Managerinnen ausdehnen. Gerade weil der „homo oeconomicus“ eine übermäßig stilisierte und vereinfachte Figur ist, verlangt die Anlage der Untersuchung, eine komplexere und wirklichkeitsnahe Vorstellung von den Lebens-, Lern- und Leidenserfahrungen und den biographischen Bedingungen für die Entwicklung von relevanten Berufspraxiskompetenzen der Führungskräfte zu gewinnen.

Für die Untersuchung von biographischen Professionalisierungsprozessen im Management wird also davon ausgegangen, dass die paradoxen Handlungsanforderungen nicht nur Probleme auf der Ebene des individuellen und kollaborativen Managerhandelns provozieren, sondern auch auf der Ebene der über den Arbeitsalltag hinausreichenden Biographiekonstruktionen der in verantwortlicher Stellung Handelnden. Denn Manager und Managerinnen sind dazu aufgefordert, die Diskrepanzen zwischen unterschiedlichen Sinnweltorientierungen und widersprüchlichen Handlungsanforderungen zu überbrücken. Die Fälle zeigen, dass diese Leistung biographisch voraussetzungsreich ist. Sie machen des zudem sichtbar, dass anhaltende Arbeitsschwierigkeiten für die Führungskräfte biographisch abträgliche Wirkfolgen entfalten. So können betroffene Manager und Managerinnen biographische Identifikationsgrundlagen und Sinnquellen in ihrer Berufstätigkeit verlieren und sich selbst fremd werden¹⁷. Umgekehrt können sie in ihrer Biographie tief gehende Lernprozesse durchlaufen und in diesen professionelle Kompetenzen für ihre Berufspraxis entwickeln. Die Ergebnisse der Biographieforschung verweisen darauf, dass nur eine Mehrebenen-Analyse, mit der die strukturellen sozialen (einschließlich biographischen) Bedingungen der Bildung einer professionellen beruflichen Identität erfasst werden, einen systematischen Zugriff auf Professionalisierungssphänomene ermöglicht (vgl. zur Methodologie: Kap. B.I).

Sequenzielle Analysen von Managerbiographien unter dem Gesichtspunkt biographischer Professionalisierung liegen aber bisher nicht vor. Eine Ausnahme in dieser Richtung ist zwar die Untersuchung von Harry Hermanns (1982) zu Ingenieursbiographien. In ihr werden biographische Bedingungen gelungener Ingenieurskarrieren sowie Gefährdungspotenziale in diesen Karriereverläufen erarbeitet. Allerdings spielen in dieser Studie zentrale Gesichtspunkte von Professionalisierungsprozessen von Führungskräften – ob diese z.B. Kompetenzen im Umgang mit paradoxen Handlungsanforderungen entwickeln – keine Rolle. Die anderen wenigen Studien zu Manager-

17 Interessant ist im Zusammenhang mit Leidenserfahrungen im Management auch die Studie von Baethge/Denkinger/Kadritzke (1995). In Interviewauszügen wird sichtbar, dass für die befragten Führungskräfte Identitätszerreißen entstehen, wenn sie sich darauf einlassen, Problematiken zu reflektieren, die mit legitimationsproblematischen Aspekten in ihrer Berufsarbeit verbunden sind (z.B. das Arbeiten in der Rüstungsindustrie) (vgl. ebd., S. 198 ff.).

biographien, die autobiographische Erzählerdarstellungen untersuchen, nehmen so spezifische Themen wie religiöse und quasi-religiöse Orientierungen bei Managern in den Blick (Hartmann 1995; Laskowski 1997). Oder sie richten sich auf die Untersuchung von biographischen Ressourcen bei ostdeutschen Managern, die für die Bewältigung von Transformationsproblemen in Betrieben in vormals staatssozialistischen Gesellschaften bedeutsam sind (Nagel 2000, 2005). Zudem wurden biographische Erfahrungen untersucht, die das Leitungshandeln von Frauen in Führungspositionen in Erwachsenenbildungsinstitutionen beeinflussen (Sauer-Schiffer 2000), und es wurden Probleme von männlichen Führungskräften in den Blick genommen, die ihr familiäres und berufliches Leben befriedigend miteinander zu verbinden suchen (Behnke/Liebold 2002; Notz 2004).

Die meisten qualitativen Forschungsarbeiten zu Managern und Managerinnen untersuchen selbsttheoretische Aussagen der Wirtschaftsakteure, um Handlungsorientierungen der Führungskräfte zu erarbeiten und Strukturen einer „Managermentalität“ auszumachen. Eigentheoretische Aussagen bzw. „Konstruktionen“, durch die „Manager als Theoretiker“ (Schirmer 1991, S. 242 ff.) betrachtet werden, haben insbesondere Eberwein/Tholen (1990) untersucht. Sie analysierten qualitative Interviews mit Managern aus verschiedenen Branchen, um das berufliche Selbstverständnis von Führungskräften zu bestimmen. Unter professionstheoretischen Gesichtspunkten ist ein wesentliches Ergebnis, dass die befragten Manager den Betrieb als Sozialzusammenhang thematisieren und die Aufgaben der Motivation und der sozialen Integration von Arbeitnehmern als zentral ansehen. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch Kotthoff und Reindl (1990) mit Fallstudien zu kleinen und mittleren Unternehmen. Sie machen verschiedene Führungstypen aus und zeigen verschiedene soziale Orientierungen von Unternehmern. Auch Walgenbach/Kieser (1995) haben in einer empirischen Vergleichsstudie über mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien selbsttheoretische Einschätzungen von Managern ausgewertet. Sie fanden u.a. heraus, dass beide Managergruppen nach ihren eigenen Aussagen der sozialen Dimension im wirtschaftlichen Handlungsfeld eine hohe Relevanz zusprechen (vgl. ebd., S.282)¹⁸. Eine Analyse von biographischen Aspekten in den Karrieren von Führungskräften leistet Luc Boltanski (1990) in seiner Studie zur Entstehung der sozialen Gruppe der „cadres“ (leitende Ingenieure) in Frankreich. Bol-

18 Trotz der Analyse der Argumentationsfiguren, die von den untersuchten Managern präsentiert werden, muss m.E. in der sozialwissenschaftlichen Forschung weiter der Frage nachgegangen werden, wie diese Konstruktionsleistungen einzuschätzen sind. Insbesondere ist die Frage, welcher methodische Zugriff die Analyse selbsttheoretischer Aussagen hinsichtlich ihrer Bedeutung für das empirische Managerhandeln ermöglicht bzw. in welchem Verhältnis Selbsttheorie und Berufshandeln stehen. Denn ohne eine analytische Berücksichtigung des Erzähl- bzw. Ereigniskontexts, in die diese selbsttheoretischen Aussagen eingebettet sind, kann letztlich nicht sicher entschieden werden, welche Vorstellungen bei Managern und Managerinnen tatsächlich handlungsleitend wirksam sind.

tanski arbeitet – deutlicher als dies in quantitativen Studien zur Untersuchung der sozialen Herkunft von Führungskräften geschehen kann (z.B. Hartmann 1996, 2002, 2004) – über Analysen von Interviews und Dokumenten Merkmale der sozialen Herkunft der „cadres“ sowie Mechanismen in ihrer Berufskarriere heraus. Er stellt z.B. Akte der Degradation gegenüber unerwünschten „cadres“ fest, die aus der Firma gedrängt werden sollen (vgl. Boltanski 1990, insbes. Kap. 3), wodurch eine elitäre Gruppe von „cadres“ ihren Zusammenhalt festigen kann.

Schließlich sind im Zusammenhang biographiebezogener Arbeiten noch betriebspädagogische qualitative Forschungsarbeiten insbesondere von Kade (1997), Nittel (1997), Harney (1994) und Harney/Rahn (2002) zu nennen. U.a. wird in den letztgenannten Studien deutlich, dass biographische Ressourcen von Unternehmensmitarbeitern nicht voraussetzungslos von Betrieben „nutzbar“ seien. Zwar würden die Mitarbeiter in Zeiten des Wissensmanagements zu „Objekten der Begierde“ (Moldaschl 2002) für viele Unternehmen. Es sei aber festzustellen, dass Führungskräfte eine „menschliche Mitgliedschaft“ ihrer Mitarbeiter im Betrieb zu ermöglichen hätten. Nur dann würden es die Arbeitnehmer als legitim erfahren und bereit sein, auf ihre biographischen Ressourcen und Erfahrungsbestände in ihrer Berufstätigkeit zurückzugreifen (vgl. Harney/Rahn 2002, S. 310-313).

Zur Fragestellung

Nach dieser einleitenden Verständigung über den Untersuchungsgegenstand sind die Fragen,

- was empirisch vorfindbare professionelle Aufgabendimensionen und was die paradoxen Anforderungskonstellationen im Handeln von Managern und Managerinnen sind;
- welche Fehlerpotenziale des professionsförmigen Managerhandelns sich an der Schnittstelle der verschiedenen Handlungsorientierungen zeigen und – umgekehrt – welche produktiven Bearbeitungsstrategien des professionellen Managerhandelns sichtbar werden;
- was die biographischen und sozialen Bedingungen dafür sind, dass Manager und Managerinnen diskrepante Sinnweltorientierungen und ihre lebensgeschichtlichen Erfahrungen biographisch so bearbeiten können, dass ihnen ein professioneller Umgang mit den beruflichen Anforderungen sowie eine professionelle Berufsidentifizierung gelingt und wie sich diese vollzieht; sowie
- was umgekehrt die biographischen und sozialen Bedingungen dafür sind, dass ihnen die Bearbeitung der sich ihnen im Berufsalltag präsentierenden Problembestände nicht optimal gelingt und biographische Prozesse in ihrem Leben wirksam werden, die der Ausbildung einer professionel-

len Berufsidentität und professioneller Kompetenzen systematisch abträglich sind.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich entsprechend der Fragen, die die Ebenen der Biographie und des Arbeitshandelns berühren, wie folgt: Nach der Einleitung wird das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Profession dargelegt. Dabei wird schwerpunktmäßig erörtert, wie es sich im Verlauf der interaktionistisch-soziologischen Theoriebildung entfaltet hat (Kap. A.II). Daran anschließend werden theoretische, zumeist implizite Thematisierungen von professionsförmigen Merkmalen im Handeln und Arbeiten in der Wirtschaft erörtert. Die dafür interessierenden theoretischen Diskurse beziehen sich auf Grenzen der Rationalität, soziale Grundlagen des wirtschaftlichen Handelns, Innovationen sowie auf wirtschaftsethische Überlegungen (Kap. A.III). Sodann werden im Methodenkapitel (B.) die Grundlagen der qualitativen Sozialforschung und soziologischen Biographieforschung, die Datengewinnung für diese Untersuchung sowie die Forschungsschritte der Auswertung des empirischen Materials im Einzelnen erörtert.

Der Hauptteil der Arbeit umfasst die materialen und theoretischen Ergebnisteile der Untersuchung (Kap. C, D und E). Zunächst werden vier Eckfälle vorgestellt. Davon werden zwei Fälle als biographische Portraits auf dem Niveau der strukturellen Beschreibung präsentiert. Die anderen beiden Fälle werden in etwas geraffter Form mit einigen Ausschnitten aus der strukturellen Beschreibung dargestellt. Die Präsentation der Eckfälle soll es ermöglichen, die sequenzanalytische Auswertung im Einzelnen nachzuvollziehen, mit der fallimmanente und fallübergreifende Prozessstrukturmerkmale erarbeitet wurden. Im empirischen Ergebniskapitel C werden zudem sechs weitere Kurzportraits auf dem Abstraktionsniveau der biographischen Gesamtformung präsentiert. Mit diesen zusätzlichen Fallanalysen wird die theoretische Varianz von biographischen Professionalisierungsprozessen sichtbar gemacht.

An das materiale Großkapitel C. schließen die zwei Großkapitel des theoretischen Modells (Kap. D und E) an. Sie sind in Teilmodelle gegliedert. Im ersten theoretischen Teilmodell (Kap. D) werden die verschiedenen Verlaufstypen von biographischen Professionalisierungsprozessen zunächst im Überblick und sodann ihre sozialen und biographischen Prozessmechanismen dargestellt. Daran anschließend werden die einzelnen Prozessstruktur-Verlaufstypen in ihren jeweiligen strukturellen Besonderheiten ausgeführt. Das zweite Großkapitel des theoretischen Modells ist auf das professionelle Handeln im Management in den beiden untersuchten Bereichen Personalwesen und Produktentwicklung bezogen (Kap. E). Dort werden die mit den Analysen der Arbeitsschilderungen gewonnen Kategorien, die professionelle Aufgabendimensionen und Paradoxien umfassen, präsentiert (E.I, E.II). Dabei werden zu Beginn der Kapitel jeweils zentrale Aspekte der theoretischen Diskurse zur Professionalisierung im Personalmanagement und im Produk-

entwicklungsmanagement zusammengefasst (E.I.1, E.II.1). Anschließend werden die professionellen Aufgabendimensionen in den beiden Managementbereichen im Einzelnen dargestellt (E.I.2, E.II.2). Die Untersuchung schließt mit generalisierenden Überlegungen zu grundsätzlichen Merkmalen und strukturellen Bedingungen der Professionalisierung von Managern und Managerinnen (Kap. F.).

II. Bestimmungsmerkmale von Profession und professionellem Handeln

Generell gesagt richtet die qualitative Sozialforschung ihr Augenmerk darauf, solche Bereiche des gesellschaftlichen Lebens zu untersuchen, die sich im Zuge gesamtgesellschaftlicher Veränderungen in ihren Strukturen und Problemlagen rasch und intensiv wandeln (vgl. Schütze 1999a, S. 326 f.). Makrogesellschaftliche Veränderungen schlagen sich dabei insbesondere in neuen Anforderungsprofilen an Berufstätige in den veränderungsbetroffenen Bereichen nieder (vgl. Hughes 1965, S. 443-458; Hughes 1971, Teil III). Mit den Veränderungen sind oftmals gravierende Orientierungs-, Methoden-, Organisations- und Legitimationsprobleme verbunden (vgl. Strauss 1982, Abbott 1988, Kap. 3). Aufgrund ihres Neuartigkeitscharakters werden die veränderten Anforderungen von den Berufstätigen erst nach und nach erkannt. Je schneller die gesellschaftlichen Veränderungen vorstattgehen, wie dies beispielsweise mit der Globalisierungsdynamik¹⁹ nach dem Zusammenbruch der staatssozialistischen Gesellschaften der Fall war, desto anspruchsvoller wird es für die in den betroffenen Arbeitsfeldern tätigen Akteure, Problemzusammenhänge zu erkennen und problemadäquate Bearbeitungsstrategien zu entwickeln (vgl. auch Schütze 1996, S. 196).

Bezogen auf den wirtschaftlichen Institutionensektor sind die Ende der achtziger/zu Beginn der neunziger Jahre mit der Globalisierung des Marktgeschehens einsetzenden Veränderungsprozesse für das Verständnis der Arbeit von Managern und Managerinnen in der Privatwirtschaft relevant. Die Veränderung in der weltpolitischen Konstellation der Großmächte mit dem Zerfall der Sowjetunion, neue Technologieentwicklungen (insbesondere in der Informations- und Kommunikationstechnologie), die Internationalisierung der Kapitalströme und eine unter veränderten institutionellen Strukturen kapitalmarktorientiert betriebene Wirtschaftspolitik, die Deregulierung und Privatisierung vorantrieb²⁰, hat ein Internationalisierungs- und Wachstumsstreben vor allem von Großunternehmen befördert. Mit diesem verbunden ist eine Veränderung der Corporate Governance hin zu einer Shareholder- und Börsenorientierung. Managementvergütungssysteme sind verändert worden und führten zu einem explosiven Anstieg von Entgelten und Bonizahlungen.

19 In Bezug auf die veränderten Marktbedingungen im globalen Raum wird die Globalisierung „[...] gemeinhin als die zunehmende Integration nationaler Ökonomien in den Weltmarkt durch internationalen Handel, Kapitalbewegungen, Auslandsinvestitionen und Migration verstanden.“ (Berger 2008, 377).

20 Stichwort: Washington Consensus; vgl. dazu insbes. Münch 2008.

Eine quartalsbezogene Bilanzierung und Kennzahlen-Kontrolle sowie systementsprechende finanzielle Anreizregelungen sind ebenso Bestandteile dieser institutionellen Restrukturierung. Mit diesen Veränderungen wurde ein starker Druck zum organisatorischen Umbau der unter globalisierten Marktbedingungen agierenden Wirtschaftsbetrieben befördert. Insbesondere kam es in den Unternehmen zu einer dauernd erhöhten Aufmerksamkeit für Kostenstrukturen. Umfassende Personalabbaumaßnahmen begleiteten deshalb oftmals die betrieblichen Struktur- und Strategieveränderungen, die auf Effizienzsteigerungen abzielten (vgl. zu dieser Entwicklung etwa Deutschmann 1995; Dörre/Neubert 1995, S. 68f.; Hirsch-Kreinsen 1995; Schumann 1997; Sauer/Döhl 1997; Sennett 1998; Deutschmann 1999; Candeias 2001; Schmidt 2002, S. 6-11; Dörre 2003, S. 28; Zugehör 2003; Höpner 2003; Stiglitz 2004; Münch/Guenther 2005; Jürgens 2008, S. 109; Münch 2008). Die Erwartungsdrücke auf Unternehmen durch den Kapitalmarkt, hohe Gewinne und Renditen zu erzielen, wurden dabei verstärkt durch die finanzstarken und machtvoll werdenden institutionelle Anleger wie Investmentfonds (vgl. Windolf 2005, 2006, S. 19; Lütz 2008, S. 354-357).

In den Unternehmensstrukturen spiegelte sich dieser Strukturumbau im wirtschaftlichen Institutionensektor und der industriellen Produktion durch folgende Merkmale wider: die Einziehung von profit center-Strukturen in die Unternehmensorganisationen, eine Prozessorientierung in den Arbeitsabläufen, die am Kunden orientierte Produktionsflexibilität und Kosteneffizienz realisieren soll, sowie eine veränderte Definition von Arbeitsbeziehungen als Beziehungen zwischen „wertschöpfenden“ und „dienstleistenden“ Einheiten als interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen (vgl. Faust/Jauch/Brünnecke/Deutschmann 1994; Hirsch-Kreinsen 1995; Faust 2002, S. 81). Angesichts dieser Veränderungen, die Tendenzen zur „Delegitimierung der Sozialpartnerschaft“ (Münch 2008) aufweisen, wird im sozialwissenschaftlichen Diskurs die Frage gestellt, ob in der deutschen Unternehmenslandschaft (noch) von einer „koordinierten Marktwirtschaft“ im Sinne von Hall/Soskice (2001) gesprochen werden kann oder ob bereits ein Prozess der Auflösung der Deutschland AG in ihren finanzierungs- und koordinierungsrelevanten Beziehungsstrukturen festzustellen ist (vgl. bei Streek/Thelen 2005; kritisch dazu: Höpner 2008)²¹. Diese Frage wird zwar in der hier vorliegenden Unter-

21 In der Debatte um eine veränderte Corporate Governance in Großunternehmen wird untersucht, auf welche Weise die Veränderungen der Kapitalmarktorientierung auf der Ebene der Unternehmenssteuerung etwa auf Innovationsaktivitäten und Personalpolitik Einfluss nehmen. Für eine Einschätzung zu den Wirkfolgen der Kapitalmarktorientierung auf die Personalpolitik bei börsennotierten Unternehmen haben Faust/Fisecker/Bahnmüller (2007) in vier Intensivfallstudien festgestellt, dass die Kapitalmarktorientierung zwar nicht vollständig auf die Personalstrategie durchschlägt. Allerdings sei es als problematisch anzusehen, dass der Kapitalmarkt die Bedeutung des Personals als Ressource für die Realisierung von Unternehmensstrategien nicht systematisch für die Unternehmensbewertung berücksichtigt und eine kostenbezogene Bewertung dominiere. Innovationspolitik, das meint

suchung nicht fokussiert. Dass aber die gravierenden Strukturveränderungen im wirtschaftlichen Institutionensektor die Orientierung am Gebot der ökonomischen Rationalität im Managementhandeln dominanter werden lässt, ist – das zeigen auch die hier untersuchten Fälle – nicht von der Hand zu weisen.

Die Annahme für die Untersuchung von Professionalisierungsprozessen war jedoch, dass Manager und Managerinnen für eine erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben, die sozial situiert sind, gerade auch im Zuge einer paradigmatischen Verschärfung der ökonomischen Rationalität einer Sensibilität für die nicht-wirtschaftlichen Grundlagen ihrer Arbeit bedürfen. Um den Ergebnissen der Untersuchung einmal kurz vorzugreifen: Außerhalb des Blickfelds der Öffentlichkeit arbeiten professionell tätige Manager und Managerinnen daran, Bedingungen für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg dadurch zu ermöglichen, indem sie z.B. Sorge dafür tragen, dass das Personal trotz betrieblicher Veränderungsvorhaben eine Erfahrung von Geschütztheit machen kann²². Auch bemühen sich couragierte Manager und Managerinnen trotz drückender Kostenvorgaben in Produktentwicklungsabteilungen darum, riskante Innovationsvorhaben voranzubringen und institutionell zu schützen. Dabei zeigt sich, dass insbesondere solche Führungskräfte eine Aufmerksamkeit für die sozialen Voraussetzungen der betrieblichen Arbeitsprozesse entwickeln, die eine reflexive Distanz gegenüber den „Imperativen“ einer nur ökonomisch rationalen Handlungslogik einnehmen können. Solche sach- und beziehungsbezogenen professionellen Gesichtspunkte werden von Führungskräften, die mit diesen Aufgaben betraut sind, durchaus selbst thematisiert. Aber auch Topmanager sprechen – nicht selten in Autobiographien, in denen sie vom unmittelbaren Handlungs- und Erfolgsdruck befreit selbstkritischer zurückblicken können – von der Bedeutung nicht-wirtschaftlicher Bedingungen für den Betriebserfolg (z.B. Iacocca/Novak 1989, Goeudevert 1998, Piëch 2004, Wiedeking 2006). Was allerdings genau die sozialen Bedingungen für produktiv verlaufende Arbeitsprozesse sind, und wie Führungskräfte

Hirsch-Kreinsen (2008), sei nicht eindeutig durch den Einfluss der Finanzmärkte bestimmt bzw. würden Innovationen durch diesen Einfluss nicht generell gehemmt. Innovationspolitik sei des Weiteren abhängig von Investoren, Innovationstypen und Branchen. Auf der anderen Seite aber könne eine Entwicklung hin zur Quantifizierung und Formalisierung der auf Technikentwicklung bezogenen Arbeitsprozesse festgestellt werden.

- 22 Die Industriosozioologen Klaus Dörre und Jürgen Neubert stellen z.B. in ihrer empirischen Untersuchung zu Prozessen der Restrukturierung in Unternehmen fest, dass die Einführung von dezentralen Strukturen in Unternehmen erst auf der Ebene der konkreten Interaktion als ein fragiler sozialer Prozess erkannt werden kann. So war festzustellen, dass erheblicher Aushandlungsbedarf für die von den Strukturveränderungen betroffenen Betriebsmitarbeiter entstand, und dass die Unternehmensorganisation gut beraten war, solche jenseits der formalen Hierarchiestruktur sich entwickelnden Aushandlungsstrukturen zuzulassen, wenn innerbetriebliche Kooperation ermöglicht werden sollte. Die Autoren fanden heraus, dass die Reorganisationsprozesse ein implizites Versprechen in sich trugen, nämlich die Beachtung und Gewährung von Entscheidungsautonomie der Veränderungsbetroffenen (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 175, 182, 191, 204 f.).

diese in den institutionellen, zumeist zweckrational strukturierten Organisationskontexten und unter Erfolgsdruck herstellen und beachten können, ist jedoch nicht systematisch durchdacht und erforscht.

Um eine erste produktive Verbindung der Kategorien „Management“ und „Profession“ herzustellen, sind heute noch die Arbeiten des Managementforschers Henry Mintzberg hilfreich²³. Denn Mintzberg richtete seine Aufmerksamkeit in der Untersuchung von Manageraktivitäten auf die sonst von der Wirtschaftswissenschaft kaum beachteten Phänomene der Problembehaftetheit des alltäglichen Managerhandelns. Insbesondere beschäftigte er sich intensiv mit Problemen des strategischen Planens angesichts unvorhersehbarer Ereignisentwicklungen. Im Folgenden werden deshalb einige wesentliche Erkenntnisse Mintzbergs zum Managementhandeln skizziert. Dadurch wird es möglich, Ähnlichkeiten zu den Bestimmungsmerkmalen von Profession in professionstheoretischen Ansätzen der Soziologie zu konturieren. Die interaktionistische Professionstheorie, die für die hier vorliegende Untersuchung theoretisch sensibilisierte, wird anschließend entlang ihrer Ausdifferenzierung im Verlauf der interaktionistisch-soziologischen Theoriebildung entfaltet.

1. Henry Mintzbergs Kritik am Modell zweckrationalen Managerhandelns und seine „Professionstheorie“

„Professionelles Management“ soll in der US-amerikanischen Ausbildungspraxis im Ausbildungsgang (MBA) *Masters of Business Administration* gelehrt und gelernt werden. Strategische Planung, Entscheidungstheorie, Finanztheorie und die Bearbeitung von Fallproblemen gehören zum Ausbildungskanon. Der zum Klassiker der Managementforschung avancierte US-Amerikaner Henry Mintzberg übte allerdings schon in seiner Dissertationsforschung Anfang der 70er Jahre Kritik an den gängigen Annahmen über die

23 Eine ökonomistische Interpretation wirtschaftlicher Zwecke, in der argumentiert wird, die ethische Verpflichtung privatwirtschaftlicher Unternehmen liege in der Maximierung des Unternehmensprofits ist Ausdruck eines „reinen“ ökonomisch-rationalen Denkens. In einer solchen Sichtweise, wie sie vor allem von Milton Friedman vertreten wurde, wird eine professionstheoretische Perspektive für die Untersuchung von wirtschaftlichem bzw. managerialem Handeln abgelehnt (vgl. schon Donham 1962). In einer dieser Auffassung gegenüberliegenden Sichtweise aus der Wirtschaftswissenschaft kann jedoch auch betont werden, dass ethische Orientierungen im Management und so gesehen auch zentrale Aspekte von Professionalität entwickelt werden müssten, damit die wirtschaftlichen Institutionen und Akteure ihrer Verantwortung für die Gesellschaft, in der sie agieren und der sie deshalb verpflichtet seien, gerecht werden könnten (Donaldson 2000). Auch wird dort über einen „Code of Ethics“ für Führungskräfte nachgedacht, wie er für die klassischen Professionen gilt (Khurana/Nohria 2008). Für die hier vorliegende Untersuchung wird ein soziologisches Professionsverständnis zugrunde gelegt, das von einer professionellen Orientierung am Klientenwohl ausgeht (dazu ausführlich: Kap. A.II.2)

Arbeit von Managern und damit verbunden an den Ausbildungsschwerpunkten des Managementstudiums. Er übte insbesondere Kritik an der dominanten Vorstellung, Manager würden in ihrem Berufsalltag intentional und in einem zweckrationalen Handlungsmodus die an sie gestellten Anforderungen mehr oder weniger un irritiert abarbeiten. Demgegenüber fand Mintzberg in seiner Dissertationsforschung heraus, in der er detaillierte deskriptive Beobachtungsprotokolle von fünf Managern (senior managers) erstellte (vgl. dazu auch Weick 1974, S. 111), dass die alltägliche Arbeit eines Managers vor allem von dauernden Unterbrechungen bestimmt ist (Mintzberg 1973, Kap. 3 und 6):

Half of the observed activities were completed in less than nine minutes and only one-tenth took more than an hour. In effect, the managers were seldom able or willing to spend much time on any one issue in any one session. (ebd., S. 33)

Mintzberg konnte mit seinen Beobachtungen sichtbar machen, dass die von ihm untersuchten Manager zum Teil nur oberflächlich auf situativ emergierende Anforderungen in ihrem Berufsalltag reagierten. Vor allem aber wies er mit seinen Beobachtungen auf das Phänomen hin, dass der alltägliche Arbeitsablauf eines Managers von der Anforderung durchzogen war, auf eine verständige Weise mit Unterbrechungen, das heißt mit Einbrüchen in seinen Handlungsplanungen, umzugehen²⁴.

Im Verlauf seiner umfassenden Forschungsarbeiten betonte Mintzberg immer wieder nachdrücklich, dass ein problemadäquater Umgang mit Handlungsproblemen im Management erst dann zu erwarten sei, wenn sowohl von praktizierenden Managern als auch von Wirtschaftstheoretikern die Vorstellung überwunden würde, die Entwicklung von Strategien („strategic planning“) sowie der Verlauf von Entscheidungsprozessen („decision-making“) geschehe nach einem im vornherein zweckrational entworfenen Plan. Und diesem habe dann eine entsprechend sicher orientierte Handlungsdurchführung zu folgen (vgl. Mintzberg 1976; 1995). Solche rationalistischen Handlungsablaufannahmen stellten aber gerade kein angemessenes, realistisches Orientierungsmodell des Managerhandelns dar, erklärte Mintzberg. Insbesondere müsse das Aufkommen von und der Umgang mit unerwarteten Entwicklungen im Arbeitsablauf theoretisch berücksichtigt werden. Denn der

24 Es kann hier nicht geklärt werden, wie produktiv oder wie folgenreich im negativen Sinne das jeweilige Verhalten der von Mintzberg beobachteten Manager war, da Mintzberg nur ihr „äußeres“ Sich-Verhalten erfasste; dies allerdings sehr genau. Eine Prozessanalyse der Aktivitäten der untersuchten Manager, durch die Aufschluss über die konkreten Anforderungen, die jeweiligen Reaktionen der Manager auf die situativen Handlungsanforderungen sowie das produktive bzw. suboptimale „Ergebnis“ ihres Agierens hätte gewonnen werden können, wurde von Mintzberg nicht unternommen. Dies war allerdings wohl auch nicht seine Absicht. Der Managementforscher wollte erhellen, was die charakteristischen Arbeitsaktivitäten und damit auch Rollenanforderungen an einen Manager sind (vgl. auch Schirmer 1991, S. 222-229).

Managementforscher beobachtete, dass viele Strategien, die sich für ein Unternehmen als produktiv erwiesen, gerade nicht intentional geplant waren. Sie *emergierten* vielmehr unerwartet dort, wo Akteure aus dem Betrieb eine profunde Einsicht in die Situation des Unternehmens entwickelten („grassroots model of strategies“) (Mintzberg 1994, S.287-290). Eine Bedingung für eine innovative Strategieentwicklung sah Mintzberg deshalb in Situationen, in denen Handlungs- und Entscheidungsprozesse nicht vollkommen determiniert waren (vgl. Mintzberg 1976; Mintzberg 1991, 2. Kap., insbes. S. 40).

Mintzberg erarbeitete Merkmale sowie Bedingungen und Gegenbedingungen einer erfolgreichen und kreativen Strategieentwicklung im Management. Im Einzelnen stellt er fest: Strategieentwicklung sei auf eine „handwerklich“ sorgfältig unternommene Erkundung vom „Wesen“ des Unternehmens mit seinen besonderen und teilweise auch einzigartigen Kompetenzen angewiesen. Auch ein Wissen davon, was die vorherrschende Haltung im Unternehmen gegenüber den alltäglichen Anforderungen ist, sei ein wichtiger Aspekt des Wissens vom „Wesen“ des Unternehmens und seinen Handlungs- und Innovationskapazitäten. Dieses „Wesenswissen“ stelle die Grundlage für die Entwicklung machbarer und innovativer strategischer Ideen dar (vgl. Mintzberg 1994, S. 333). Des Weiteren gingen problemadäquate Strategieideen nur aus der konzentrierten Beobachtung des zu bearbeitenden Problems hervor. Die eigentliche Formulierung einer Strategie könne schließlich aber erst mit ihrer Erprobung möglich sein. Sie müsse deshalb entsprechend zurückhaltend formuliert werden (vgl. ebd.). Umgekehrt ginge es auch nicht darum, jedwede Planungs- und Kontrollaktivität aufzugeben. Sie dürfe aber das Emergieren von neuen Ideen und den Prozess ihres Gestalt-Annehmens nicht überformen. Mintzberg spricht in seinen Ausführungen damit bereits implizit eine zentrale Paradoxie des managerialen Handelns in Projektarbeitszusammenhängen an, nämlich das Zulassen von kreativen Impulsen einerseits und die Orientierung an Planungsvorgaben andererseits.

Fallen („pitfalls“) strategischer Planung (Mintzberg 1994, Kap. 4) lägen vor allem darin, dass durch detaillierte Planungen, die von der Leitungsebene ausgingen, persönliches Engagement unterminiert würde. Dies sei der Fall, weil dem verantwortlichen Personal und den für die Umsetzung der Planung verantwortlichen Führungskräften nur noch die Implementierung angetragen, nicht aber der Strategiefindungsprozess überantwortet würde (vgl. ebd., S. 163 f.). Damit befördere man eine dominante Planungsorientierung, eine strukturkonservative Unternehmenspolitik, eine ausgeprägte Kontrollhaltung und ein Klima der Konformität und Inflexibilität. Ein charakteristisches Merkmal für wenig innovative Organisationsstrategien sei das Zurückgreifen auf bestehende „Kategorien“ der Problemanalyse (vgl. ebd., S. 176).

Als gängige Irrtümer oder „Fehler“ in der strategischen Planung nennt Mintzberg die folgenden: Zum Ersten spricht er vom „Irrtum der isolierten

Betrachtungsweise“ („The Fallacy of Detachment“) (Mintzberg 1994, S. 245 ff.). So würde die Entwicklung von Organisationsstrategien auf der Grundlage vermeintlich objektiver Daten bzw. „harter“ Fakten, z.B. bei einer rein quantitativen Ergebnisbetrachtung, eine realistische Beurteilung der Unternehmenssituation erschweren. Insbesondere würden die soziale und psychologische Dimension der Unternehmenssituation nicht berücksichtigt. Als zweiten „Fehler“ nennt der Managementforscher den „Irrtum der Formalisierung“ („Fallacy of Formalization“) (ebd., S. 294). Demnach stellten Planung und Formalisierung den Gegenpol zu Kreativität und Kreativitätserzeugung dar. Die komplexen Konstitutionsbedingungen der vom Management zu bewältigenden Probleme würden tendenziell fehlinterpretiert, wenn intuitive Einsichten in Problemzusammenhänge als nicht-objektiv und neuartige Bearbeitungsstrategien vorschnell als nicht-operationalisierbar kritisiert würden. Zwar definiert Mintzberg den Begriff der Intuition als biologisch-psychologische Funktion der rechten Gehirnhemisphäre und nicht etwa über die Darstellung besonderer Wahrnehmungssensibilitäten von Managern. Doch macht er deutlich, dass das charakteristische Merkmal intuitiven Betrachtens und Vorgehens das Hervorbringen neuartiger Daten ist, das mit der Entwicklung einer unabhängigen individuellen Sichtweise verbunden ist (vgl. ebd., S. 31 ff.). Der dritte Fehlschluss betrifft den „Irrtum der Vorherbestimmung“ („Fallacy of Predetermination“) (Mintzberg 1994, S.227 ff.). Mintzberg kritisiert die seiner Ansicht nach illusionäre Vorstellung, dass das Weltgeschehen in seinen Veränderungsbewegungen vorhersagbar sei und auf der Grundlage dieser Vorhersagen weitreichende Handlungsstrategien für Unternehmen zu treffen wären:

Part of the assumption of predetermination in strategic planning is the notion of holding still. While the planning is done, and historical data are analyzed, the world sits patiently by. After that, it remains stable, or at least unfolds as predicted, so that the plans can be conveniently implemented. Here we wish to show that all this too is fallacious, that the process of strategy making usually takes place precisely because the world does not hold still. (Mintzberg 1994, S. 239)

Auch wenn Mintzberg hier einen leicht ironischen Ton anschlägt, geht es ihm doch vor allem darum zu zeigen, dass Planung partiell illusorisch wird, wenn nicht ein Realitätsverständnis ins Management (und in die Managementforschung) einzieht, das von einer sich fortlaufend verändernden sozialen Wirklichkeit ausgeht. Pläne seien zwar nicht überflüssig, da sie zur Koordinierung und Stabilisierung von Organisationsaktivitäten beitragen. Sie müssten aber in Frage gestellt oder auch verworfen werden, wenn sie zur unreflektierten Wiederanwendung vormals womöglich geeigneter, in der Handlungsgegenwart aber situativ unangemessener und damit unproduktiv wirkender Verhaltens- und Betrachtungsweisen führten.

Bemerkenswert ist, dass Mintzberg den Begriff „Gestalt“ verwendet, um das Charakteristikum kreativer Strategien zu erfassen. Diese hätten eine spe-

zifische *Gestalt*, die aus einer Wahrnehmung der sich verändernden Bedingungen des problematischen bzw. interessierenden Geschehens hervorgehe. Mit dem „Gestalt“-Begriff benutzt Mintzberg auch einen zentralen Begriff der Biographie- und Fallanalyse. Dies auch in einem durchaus verwandten Sinne, denn dort meint das „Gestalt“-Sehen als eine professionelle Kompetenz das Erkennen der spezifischen Entfaltungsform, d.h. der strukturellen Eigenart, eines sozialen Prozesses in seinem komplexen Entstehungs- und Dynamisierungsbedingungsgefüge.

Thus, serious change in strategy generally means shift in gestalt – the conception of a new worldview, generally based on a permanent change in conditions, or at least the perception of such a change. (Mintzberg 1994, S. 240)

Mintzbergs Einsichten in Fehler der Strategieentwicklung widersprechen dem zweckrationalen Handlungsmodell des Mainstream der ökonomischen Theorie. Um diese Vorstellungen zu korrigieren, hielt Mintzberg es für erforderlich, dass in der wirtschaftswissenschaftlichen Strategie- und Managementforschung „deskriptive Einsichten“ gewonnen werden müssten. Dafür sei die Forschung qualitativ auszurichten. Auch müsse die Managementausbildung unter dem Gesichtspunkt gestaltet werden, dass die Studierenden für das aus der Handlungsrealität hervorgehende Erfordernis, flexibel und kreativ zu reagieren, sensibilisiert werden (vgl. Mintzberg 1991, S. 98). Die von Mintzberg entwickelten Merkmale kreativer Strategieentwicklung sind in einigen wesentlichen Aspekten den Bestimmungsmerkmalen professionellen Handelns ähnlich, obwohl Mintzberg selbst den Begriff „professionelles Management“ ablehnt. Denn mit diesem verbindet er die von ihm kritisch betrachteten abstrakten, präskriptiven Modelle des Optimierungs-, Planungs- und Entscheidungshandelns (vgl. Mintzberg 1999, S. 5; 1991, S. 102).

Im Folgenden werden nun zentrale Merkmale von Profession – wie sie sich im Verlauf der interaktionistischen Professionsforschung herauskristallisierten – dargelegt. Diese Merkmale unterstützen die Auffassung Mintzbergs in einigen wesentlichen Aspekten; sie gehen aber auch über diese hinaus. Die Darlegung erfolgt zum Teil in Auseinandersetzung mit dem im Strukturfunktionalismus begründeten Professionsverständnis.

2. *Merkmale von Profession und professionellem Handeln*

- a) Merkmale von Profession und professionellem Handeln in nicht-interaktionistischen Theoriemodellen (insbesondere im Strukturfunktionalismus)

In der strukturfunktionalistischen Sichtweise, die von Talcott Parsons geprägt ist, werden als Kriterien von Profession genannt: der Erwerb eines wissenschaftlichen und systematischen Wissens, eine Kollektivitätsorientierung der

Professionellen in ihrer Arbeit sowie eine besondere Organisationsform des Berufsstandes der professionell Tätigen. Dieser sei von einer weitgehenden Autonomie hinsichtlich der Kontrolle der professionellen Praxis und der Ausbildung gekennzeichnet (Parsons 1964; vgl. auch Goode 1960; Wilensky 1964; Hartmann 1972)²⁵. Talcott Parsons sah die Entstehung professioneller Berufe im Kontext eines gesellschaftlichen Rationalisierungsprozesses, der sich in einem Bedeutungszuwachs der Universitäten niederschlug. Sie sollten für die akademische Berufsausbildung die Vermittlung des sich fortlaufend erweiternden fachlich-intellektuellen Wissens sicherstellen (vgl. Parsons 1968, S. 536 f.; Stichweh 2004, S. 2). Professionen sind in Parsons' Verständnis also ein wesentliches Merkmal moderner, in ihrer beruflichen Sozialstruktur und ihren Institutionen ausdifferenzierten Gesellschaften. Insbesondere seien sie dadurch charakterisiert, dass Professionsangehörige eine wissenschaftliche Ausbildung durchliefen. Zum anderen sei für sie kennzeichnend, dass das Wissen der Professionellen im Dienste der Gesellschaft angewandt würde. Letzteres in dem Sinne, dass die Funktionsfähigkeit der sozialen Systeme erhalten bliebe (vgl. Parsons 1968, S. 536 f.).

Die Arbeit des Professionellen ist nach Parsons durch die Institutionalisierung eines helfenden, altruistischen Bezugs strukturell gerahmt (vgl. Parsons 1964, S. 166-168). So erklärt Parsons, dass grundsätzlich institutionelle Strukturen und nicht primär eine persönliche Motivation dazu führten, eine Tätigkeit in spezifischen Handlungssystemen funktionsadäquat auszuführen (vgl. ebd., Parsons 1968, S. 155 f.). Sei es, dass es sich um das wirtschaftliche Institutionensystem oder um das Institutionensystem der „klassischen“ Professionen (wie das der Medizin) handelt. Denn das wirtschaftliche Handeln bzw. der Erwerbstrieb werde nicht durch ein im Verhalten der Menschen liegendes Eigeninteresse motiviert, sondern vor allem durch institutionelle Muster in den Wirtschaftsbetrieben. Sie ließen die Orientierung an Gewinnen geboten erscheinen. Die Wahl der Mittel zur Zielerreichung oder die Verwendung von Gewinnen müsse deshalb aber nicht eigennützig motiviert sein (vgl. Parsons 1968, S. 145). Die Motivationslagen bei den Angehörigen der klassischen professionellen Berufe und auch bei Geschäftsleuten könnten

25 Die einflussreiche Stellung vieler Angehöriger der professionellen Berufe wird in einer kritisch-machttheoretischen Sichtweise von Profession in den Blick genommen. In dieser wird Professionalisierung unter dem Gesichtspunkt des Erringens eines relativ autonomen Status und als ein strategisch angelegtes „Projekt“ der Professionsangehörigen gesehen (Larson 1977). Ähnlich argumentiert auch Abbott (1988) mit Blick auf die Machtkämpfe der Professionen und Professionellen um Anerkennung und Absicherung ihrer Ansprüche („claims“) zur exklusiven Bearbeitung spezifischer gesellschaftlicher wie individueller Problemlagen. Daheim thematisiert in machttheoretischer Perspektive hingegen strukturelle Reziprozitätsprobleme in der Professionellen-Klienten-Beziehung und die Frage, ob und wie sich eine Kontrolle der Professionellen durch die Klienten selbst infolge von Bildungsexpansion und Informationszuwachs verändert hat bzw. verändern muss (Daheim 1992, S. 31-33).

demzufolge sogar durchaus ähnlich sein, meint Parsons. So kann man auch in strukturfunktionalistischer Sichtweise sagen, dass eine institutionelle Struktur zwar funktionspezifische und durch die Institution definierte Rollen unterstützt (im Sinne des *pattern maintenance*) (vgl. Parsons 1968, S. 141). Andererseits aber ist nicht von einer eindimensionalen Motivlage wie jener der Eigennutzorientierung im Funktionssystem der Wirtschaft auszugehen. Hingegen könne angenommen werden, dass auch dann, wenn die institutionalisierte Struktur von Wirtschaftsbetrieben nicht jener der klassischen Professionen entspricht, dennoch andere institutionelle Muster mit normativ-moralischer Kraft die wirtschaftliche Arbeits- und Handlungspraxis mit bestimmten (vgl. Parsons 1968, S. 156; Parsons 1964; auch Beckert 1997, S. 221 f.).

Des Weiteren ist festzustellen, dass in der dem Strukturfunktionalismus eigenen expertenrationalen Sichtweise, die stark auf die Berufsqualifizierung durch wissenschaftliche Ausbildung abhebt, nicht problematisiert wird, wie etwa die Transformation des Wissens durch die Professionellen auf die Ebene des Falls (den ein Patient präsentiert) geleistet werden kann. Auch ist nicht vollkommen klar, welche konkreten Kompetenzen in der Fallarbeit vonnöten sind. Denn – das zeigt die interaktionistische Professionstheorie – die professionell Berufstätige kann die Deutungs- und Erklärungskategorien, die den wissenschaftlichen Sinnwelten entstammen, erst dann verständlich auf die von ihr zu bearbeitende Problemlage beziehen, wenn sie die spezifische Fallproblematik erfassen kann²⁶. Generell gesagt brauchen professionell Tätige also ein Fallverständnis, um die höhersymbolischen Kategorien für den jeweils spezifischen Fall empirisch respezifizieren zu können (vgl. Schütze 1996 S. 192). In der interaktionistischen Theoriebildung werden auch nicht-funktionsbereichsbezogene Problemaspekte der professionellen Arbeitsleistungen in den Blick gekommen. Es zeigt sich in der interaktionistisch orientierten Professionsforschung, dass die professionell Tätigen sich in ihrer Arbeit ganz auf die Erfahrungsperspektive ihres Klienten und damit auch auf nicht nur funktionsbestimmte Dimensionen des Fallproblems einlassen können müssen, sofern diese für die komplexe Fallproblematik konstitutiv sind (vgl. z.B. Strauss/Fagerhaugh/Suczek/Wiener 1980, 1985). Diese gesteigerte Handlungsaufmerksamkeit professionell Tätiger für verschiedene Konstitutionselemente eines Falls, zu denen auch die sozialen Prozesse der Fallaufschichtung gehören, insbesondere die biographische Verstrickung eines Klienten in ein Problemgeschehen, ist schließlich auch institutionell zu ermögli-

26 Auch in der interaktionistischen Professionstheorie wird davon ausgegangen, dass Professionelle ihren Beruf in spezifisch institutionalisierten Ausbildungsgängen erlernen, akademischen und „professionellen“ („professional schools“), in denen das wissenschaftlich aktuelle Wissen vermittelt wird und eine Einübung in die Berufspraxis geschieht (vgl. Schütze 1996, S. 184 f.). Die interaktionistische Professionstheorie nimmt allerdings insbesondere die konkreten Arbeitsabläufe der Professionellen in den Blick.

chen, wenn eine professionelle Tätigkeit umsichtig und erfolgreich geleistet werden soll (vgl. etwa Schütze 1996, S. 253 f.). Parsons legt demgegenüber dar, dass eine funktionale Bestimmtheit des institutionellen Handelns (etwa bei der Medizinprofession) charakteristisch für das professionelle Handeln sei. Denn ein Arzt würde seine Patientin nicht „funktional diffus“ mit Bezug auf außerinstitutionelle Sinn- und Lebenszusammenhänge, sondern funktionspezifisch auf die körperliche Symptomatik hin behandeln (Parsons 1964, S. 166-168).

Die in der strukturfunktionalistischen Sichtweise hervorgehobene Bedeutung der wissenschaftlichen Ausbildung und mit dieser in Verbindung gebrachte Merkmale einer Dienstleistungs-, Kollektivitäts- oder Gemeinwohlorientierung der Professionellen, die sich in der Formulierung von berufsethischen Standards ausdrücke²⁷, können es der sozialwissenschaftlichen Forschung erschweren, jenseits der präsentierten Selbstverständnisse der Professionsangehörigen berufspraktisch relevante, handlungsleitende Orientierungen auszumachen. Für die Klärung von Professionalität ist es deshalb eine relevante forschungspraktische wie auch professionsethische Anforderung, empirisch begründete Aussagen treffen zu können, ob professionell Berufstätige ihrem Auftrag, am Wohl des Klienten und ggf. auch anderer Adressaten ihres beruflichen Handelns orientiert zu handeln, in der konkreten Berufsarbeit tatsächlich nachkommen, oder ob und aufgrund welcher Bedingungen dies nicht der Fall ist. Erhellend ist in diesem Zusammenhang Eliot Freidsons (1979) Untersuchung zum Ärztestand, in der er über die von William J. Goode (1960) entwickelten Kernmerkmale von Profession nachdenkt, insbesondere über die Kriterien einer „lange[n], spezialisierte[n] Ausbildung in abstraktem Wissen“ (Freidson 1979, S. 66) und einer „Dienstgesinnung“. So argumentiert Freidson, dass es z.B. keine objektiv bestimmbareren Ausbildungsmerkmale gebe, die einen professionellen Status im Sinne weitgehender Autonomie begründeten. Letztere sei vielmehr das Resultat politischer und öffentlicher Entscheidungen. Auch das Kriterium der „Dienstgesinnung“ müsse der empirischen Überprüfung standhalten. Dazu sei es notwendig, zwischen Merkmalen von Berufsinstitutionen und den Haltungen einzelner Menschen zu unterscheiden. Freidson meint, dass den Professionellen ihre Dienstgesinnung zugeschrieben würde und sie deswegen besondere Freiheiten in der Ausübung ihres Berufs erhielten (vgl. ebd., S. 70). Die Bestimmung von Profession über so abstrakte, letztlich von der Zuschreibung abhängige Kriterien führe jedoch – so Freidson – zu einer künstlichen, nicht plausiblen Grenzziehung zwischen den Berufen (vgl. insbes. Freidson 1979, S. 66-70; Freidson 1994, S. 21).

27 In einem berufsethisch-normativen Verständnis von Profession wird als ein zentrales Merkmal von Profession ein „Code of Ethics“ (Goode 1960) gesehen: für die Professionsangehörigen verpflichtende ethische Standards, die sie in der Ausübung ihrer Berufstätigkeit zu beachten haben.

Der Forschungs- und Theoriefokus in der interaktionistischen Professionsforschung ist nicht darauf gerichtet, einer spezifischen Berufsgruppe den Status von Profession entweder zu- oder abzuerkennen. Hingegen geht es um die Untersuchung professioneller Tatbestände, wie eben die auf das Wohl bezogene Arbeitsleistung eines professionell Tätigen. Bei strenger Anlegung von strukturfunktionalistischen Kriterien würde solche Tätigkeitsfelder nicht berücksichtigt, in denen die Berufstätigen zum Teil nicht über eine (voll-)akademische Ausbildung verfügen oder in einem noch nicht voll auskristallisierten professionellen Arbeitsfeld ohne standardisierte Ausbildungsmuster tätig oder durch Einbindung in eine Organisation in ihrer Entscheidungsautonomie eingeschränkt sind. Die Arbeit wie auch die Biographien solcher vermeintlich Nicht-Professioneller sollte aus Sicht der interaktionistischen Professionssoziologie jedoch empirisch sorgfältig untersucht werden. Nur dann kann festgestellt werden, ob die Berufstätigen nicht vielleicht doch durchaus professionell, am Wohl der ihnen anbefohlenen Klienten orientiert handeln und ein spezifisches Mandat in der Ausübung ihrer Tätigkeit wahrnehmen. Dies tut z.B. ein Sozialarbeiter, der fürsorgliche Tätigkeiten für hilfsbedürftige, ältere Menschen übernimmt. So richtet sich eine Aufmerksamkeit in der interaktionistischen Professionsforschung auf Arbeitsbereiche, in denen neuartige Problemlagen bearbeitet werden, für die die etablierten oder „stolzen“ Professionen (Hughes 1965, S. 447) (noch) keine Handlungsaufmerksamkeit und adäquaten Bearbeitungsstrategien entwickelt haben. Dies ist z.B. der Fall bei der Entwicklung von ersten Beratungsangeboten im Umfeld pränataler Diagnostik (vgl. Ackermann 2004).

Auch in der gegenwärtig intensiv geführten Professionalisierungsdebatte in den Sozial- und Erziehungswissenschaften setzt sich eine Kritik an funktionalistisch orientierten Kriterienkatalogen fort, da diese kaum Erhellendes über die konkreten Anforderungen und Bedingungen der professionellen Arbeit aussagen. Die Forschungsaufmerksamkeit richtete sich deshalb in den letzten Jahren immer mehr auf die Erarbeitung von Strukturbedingungen der professionellen Arbeit, einen „Strukturkern professionellen Handelns“ (Helsper/Krüger/Rabe-Kleberg 2000, S. 8) sowie auf eine „Strukturlogik professionellen Handelns“ (Oevermann 1996). Mit dieser neueren thematischen Fokussierung des professionellen Handelns kommt der konkrete soziale Ort der professionellen Arbeit, die Interaktion zwischen dem Professionellen und dem Problembetroffenen in einem institutionellen Arbeitskontext, in den Blick. Und damit werden antinomische Orientierungsdiskrepanzen wie auch in der Interaktion auftretende paradoxe Anforderungen an die professionell Tätigen als ein wesentliches Strukturmerkmal ihrer Arbeit sichtbar.

So wird etwa in strukturtheoretischer und zum Teil auch in systemtheoretischer Sichtweise argumentiert, dass sich widersprüchliche Handlungsanforderungen an die Professionellen vor allem aus der Einbettung der professionellen Arbeit in ein wissenschaftlich ausdifferenziertes Funktionssystem

(Wissenschaftsorientierung) auf der einen Seite und aus der konkreten sozialen Praxis mit der Hilfe suchenden Klientel (Interaktionsorientierung) auf der anderen Seite ergeben würden (vgl. Stichweh 1992, S. 43; Oevermann 1996, S.109 ff.). Mit diesem thematischen Fokus wird die professionstheoretisch relevante Frage provoziert, was Voraussetzungen dafür sind, dass professionell Tätige trotz solcher widersprüchlichen Anforderungen an sie erfolgreich die Probleme bearbeiten können, die ihnen von ihrer Klientel präsentiert werden. Ein weiteres Feld der empirischen Professionsforschung ist damit auch die Analyse von Biographien professionell arbeitender Akteure, die Aufschluss darüber geben, was die relevanten Lern- und Bildungsprozesse (vgl. Marotzki 1990, 1999) und mit diesen verbundene Reflexionsleistungen der Akteure sind, um Kompetenzen im Umgang mit Anforderungswidersprüchen und Paradoxien zu entwickeln (vgl. für einen Überblick: Fabel/Tiefel 2004, S. 12-14; Dausien/Hanses/Inowlocki/Riemann 2008).

Professionalisierungsprozesse sowie professionelle Arbeitsabläufe (sequenziell) zu analysieren, resultiert vor allem aus dem Umstand, dass die von den Professionellen vorgenommenen Aktivitäten von deren Klienten oftmals als existenziell bedeutsam erlebt werden. Ein Verständnis von den Bedingungen professioneller Kompetenzentwicklung zu gewinnen, wie auch von den Bedingungen, die dazu beitragen, dass sich keine professionelle Bearbeitungskompetenzen entwickeln, ist deshalb eine zentrale Aufgabe der empirischen Professionsforschung. Die interaktionistische Professionsforschung nimmt dafür die soziale und interaktive Konstitution der professionellen Arbeit und der biographischen Professionalisierung zu ihrem Ausgangspunkt. So kann sie zu einer Begriffsexplikation professionellen Handelns gelangen, die die *existenzweltliche Bedeutung* des professionellen Handelns für den Klienten als auch für den Professionellen selbst erfasst.

b) Interaktionistische Professionstheorie – Everett Hughes: Die moralische Verantwortung der Professionellen in der Ausübung ihres Berufs

Everett Hughes, der die theoretische Entwicklung des symbolischen Interaktionismus durch seine Feldforschungen insbesondere in Bezug auf die Analyse von Arbeitsstrukturen weiterführte (der aber freilich den Begriff des symbolischen Interaktionismus gewöhnlich nicht verwendete), sah, dass sich in der modernen, säkularisierten Gesellschaft die Arbeitsanforderungen und die gesellschaftliche Arbeitsteilung infolge weltumspannender Marktmechanismen stetig wandelten (vgl. Hughes 1965, S. 443-458; Hughes 1971, Teil III, insbes. S. 304-311 und S. 326-347). Eine besondere Aufmerksamkeit nahm Hughes gegenüber der Arbeit der Professionellen ein. Deren Tätigkeitsbereiche und Arbeitsanforderungen veränderten sich mit gesellschaftlichen Transformationsprozessen bzw. entstanden neue professionelle Tätigkeitsfelder im Kontext dieser Veränderungen. Hughes stellte im Verlauf seiner Forschungen

zu Berufen und Professionen fest, dass die ökonomische Bedeutung der Arbeitsteilung nur einen Aspekt der arbeitsteiligen Organisation in der Gesellschaft ausmacht. Um ein realistisches Bild von der sozialen Organisation der Gesellschaft zu erhalten, müsse man sehen, dass die gesellschaftliche Arbeitsteilung vor allem eine *moralische* sei. In dieser sähen sich die „stolzen“ Professionen, im Gegensatz zu den niederen oder „bescheidenen“ Berufen, mit dem gesellschaftlichen Mandat betraut, spezifische gesellschaftliche Werte zu verwalten und auch zu definieren (vgl. Hughes 1965, S. 447 f.). Die moralische Arbeitsteilung werde in Mandaten und Lizenzen sichtbar, die die Angehörigen einer Berufsgruppe zur Ausübung ihrer Tätigkeit in Anspruch nehmen würden und die von der Gesellschaft, in deren Dienst sie stünden, als legitim akzeptiert würden²⁸. Die Professionen erhielten dazu von der Gesellschaft die Erlaubnis (Lizenz) aufgrund eines spezifischen esoterischen Wissens, das Hughes als ein „guilty knowledge“ definiert, auf eine relativierende Weise solche für ihre Klienten bedeutsamen Werte, Vorstellungen und Güter zu betrachten. Sie seien damit autorisiert, gegenüber ihrer Klientel auch unangenehme Verfahren zur Problembewältigung anzuwenden:

The prototype of all guilty knowledge is, however, a different, potentially shocking, way of looking at things. Every occupation must look relatively at some order of events, objects, or ideas. (Hughes 1965, S. 449)

Aus der den Professionellen erteilten Lizenz „to think relatively about dear things and absolute values“ (ebd.) ergibt sich eine spezifische moralische Verantwortung der Professionellen. Denn das Mandat der Professionen zur Wahrung spezifischer gesellschaftlicher Werte, wie den Werten der Gesundheit, der Gerechtigkeit, des Seelenheils, des gesellschaftlichen Wohlstands, sowie die den Professionen gegebene Erlaubnis, ihr Mandat auf eine den Laien zumindest partiell befremdende oder sogar auch „schockierende“ Weise umzusetzen (vgl. Schütze 1996, S. 184), weist den Professionsangehörigen eine moralische Pflicht zu. Sie sind aufgefordert, ihre Arbeit zur Problembewältigung in einer verantwortungsvollen, am Wohl der anbefohlenen Klientel orientierten, Weise zu leisten. (vgl. Hughes 1965, S. 447).

Tendenziell abweichend von der strukturfunktionalistischen Theoriebetrachtung also, in der die Funktion von Profession insbesondere darin gesehen wird, die gesellschaftliche Funktionsfähigkeit in verschiedenen Sozialsystemen bzw. Handlungs- und Arbeitssphären sicherzustellen, geht es in der interaktionistischen Professionstheorie um die moralische Dimension professioneller Arbeit. Hughes lenkte die Forschungsaufmerksamkeit in der empirischen Sozialforschung somit auch auf die Frage, was die konkrete Handlungsverantwortung der Professionellen in der Ausübung ihrer Berufspraxis ist. Eng mit dieser Frage verbunden, will die interaktionistische Forschung

28 „Such licenses and mandates are the prime manifestation of the moral division of labor.“ (Hughes 1965, S. 448)

heute wissen, was Gesichtspunkte zur Bestimmung der Qualität der professionellen Arbeit sind. So muss sich der Professionelle letztlich in der Forschung, aber auch im internen professionsethischen Diskurs fragen lassen, ob er angesichts der ihm erteilten, besonders großzügigen Lizenzen seine Tätigkeit zum Wohl seiner Klientel ausübt und welche Kriterien er anführen kann, um aufzuzeigen, dass dies auch tatsächlich der Fall ist.

Hughes wies darauf hin, dass die sozialetische Funktion der professionellen Arbeit die empirische Professionsforschung dafür sensibilisieren müsse, aufmerksam für die in der beruflichen Praxis ablaufenden Interaktionsprozesse zwischen Professionellen und Klienten sowie für „Fehler“ im professionellen Handeln zu werden. So berge schon der Vertrauensvorschluss, den der anbefohlene Klient dem Professionellen zu Beginn eines Arbeitskontrakts entgegenbringt, die Gefahr, dass der Professionelle sich dazu verführen lasse, seine einflussreiche Position auszunutzen und persönliche Vorteile mit dem Kontrakt zu realisieren. Mit den Worten Hughes können solche Deformationen der professionellen Berufsidentität als Störungen der Rollenfunktion, also als „[...] subtle distortions of role function“ (Hughes 1994, S. 51), erfasst werden. Mit der von Hughes vorgenommenen interaktions- und sozialetischen Konzeptualisierung professioneller Arbeit wurde die interaktionistische Theoriebildung dazu angehalten, Entfaltungsstrukturen und Bedingungskontexte in der Erforschung von professioneller Arbeit zu fokussieren.

- c) Interaktionistische Professionstheorie – Howard Becker und Anselm Strauss: Die Aufmerksamkeit für Identitätsveränderungen der Professionellen im Verlauf der beruflichen Einsozialisation und das Konzept des Arbeitsbogens

Die an Hughes theoretisch anschließenden US-Soziologen Howard Becker (geb. 1928) und Anselm Strauss (1916-1996) untersuchten mit diesem zusammen die Phase der akademischen Einsozialisation von Medizinstudenten („Boys in White“; Becker/Geer/Hughes/Strauss 1977 [1961]). Die Forscher fanden heraus, dass die Medizinstudenten während ihrer akademischen Ausbildung mit ihren enorm umfangreichen Lernkatalogen eine Art „Fegefeuer“ durchliefen. So veränderte sich im Verlauf des Studiums bei den meisten Medizinstudenten ihre zu Beginn des Studiums oftmals sehr idealistische Vorstellung von einem nur heilsbringenden Beruf des Arztes. Angesichts der umfangreichen, für die Studenten zum Teil erdrückenden Wissensbestände und der zumeist nüchternen, manchmal aber auch zynischen Vermittlung der Lerninhalte durch erfahrene Ärzte sowie aufgrund der für die Medizinstudenten schon während ihres Studiums partiell erfahrbar werdenden Handlungsdrücke und Paradoxien in der Alltagspraxis eines Arztes, wich der euphorische Idealismus der Studenten einer ernüchterten Einstellung. In dieser be-

gannen sie, ärztliche Verantwortung im Zusammenhang mit Grenzen in der Hilfeleistung zu thematisieren.

Die Forscher erkannten, dass für die Ausbildung einer differenzierten Haltung der Medizinstudenten gegenüber den beruflichen Anforderungen Vorbilder in der Ärzteschaft, die eine solche realistisch-humanistische Haltung verkörperten, sowie eine auf gegenseitige Hilfeleistung aufgebaute „student culture“, notwendige unterstützende Bedingungen waren. Durch sie konnten die Studenten erfahren, dass eine durchaus nicht konfliktfreie Verbindung zwischen einer idealistischen helfenden Grundhaltung einerseits und einem die Schwierigkeiten der Behandlungsrealität anerkennenden Realismus andererseits möglich war. Die Untersuchung von Becker/Geer/Hughes/Strauss (1977) zeigte ferner, dass die Arbeit eines Arztes diesem dauernd abverlange, seine Arbeitsschritte entlang von unvorhersehbaren Entfaltungen von Krankheitsverläufen auszurichten. Es ist also die Behandlungsrealität, die den Arzt zur Abweichung von Routineabläufen und Standardprozeduren zwingt (ähnlich wie Mintzberg dies für die Managerarbeit darstellt). Auf diese charakteristischen Planerschütterungen und Störungen in den Arbeitsabläufen von Medizinprofessionellen konzentrierte sich vor allem Anselm Strauss in seinen weiteren Forschungsarbeiten.

Das Konzept des Arbeitsbogens

Anselm Strauss hatte Interesse an den in der medizinischen Arbeit ablaufenden Interaktionsprozessen, insbesondere an der Interaktion zwischen Patienten und Krankenhauspersonal, die von strukturellen Unvorhersehbarkeiten geprägt war. Er wollte wissen, welches die unerwartet auftretenden Anforderungen an Medizinprofessionelle waren. Auch interessierte ihn, welche Handlungsfehler und welche Leiden für Patienten aus einer unzureichenden Beachtung dieser Anforderungen erwuchsen. In der Studie „*Interaktion mit Sterbenden*“ fanden Anselm Strauss und Barney Glaser zum Beispiel heraus, dass viele der Medizinprofessionellen einen „geschlossenen Bewusstheitskontext“ gegenüber schwerkranken und sterbenden Patienten bezüglich ihres lebensbedrohlichen Krankheitszustands aufbauten. Die Forscher stellten fest, dass durch diese vermeintlich humane Haltung des Verschweigens der bedrohlichen Diagnose dem Patienten seine lebensgeschichtlich letzte Chance genommen wird, die wichtige biographische Arbeit einer selbstherrlichen Lebensbilanzierung zu leisten und sich biographisch mit Angehörigen und wichtigen Personen in seinem Leben zu verständigen. Durch das Verschweigen der realen Situation wurden zudem Täuschungsmanöver gegenüber dem Todgeweihten durch die Familienangehörigen in Gang gesetzt. Die Prozesskategorie des „offenen bzw. geschlossenen Bewusstheitskontext“ sensibilisierte in Theorie und Praxis dafür, ob und mittels welcher Mechanismen Problemthematisierungen von Professionellen systematisch ausgespart wur-

den. Es konnte gezeigt werden, dass es bei geschlossenen Bewusstheitskontexten zur Dynamisierung von Erleidensprozessen des Klienten kam und die professionelle Arbeit in ihrem Hilfsauftrag dann grundlegend versagte.²⁹

In der Studie „The Social Organization of Medical Work“ (1985) wurde vor dem Hintergrund des Erkenntnisinteresses an der Ablaufstruktur und den Tätigkeitsdimensionen der professionellen Arbeit das Konzept des Arbeitsbogens („arc of work“) entwickelt. Mit diesem Konzept konnten Strauss und seine Mitarbeiter die Tatsache berücksichtigen, dass Arbeitsabläufe im Krankenhaus komplexe soziale Prozesse sind, in denen die Behandlungsaktivitäten schrittweise entlang der Bearbeitung unerwartet verlaufender Fallentwicklungen artikuliert werden. Sie fanden heraus, dass die arbeitsteilige Ausführung der Behandlungsleistung sorgfältig abzustimmen sei, damit eine übergreifende, das Klientenproblem im Blick haltende Steuerungslinie, der „Gesamtarbeitsbogen“, bewahrt werden könne.

Das Arbeitsbogenkonzept beinhaltet vier Komponenten: die Artikulationsarbeit, die Gefühlsarbeit, die Inhalts- und die Evaluationsarbeit. Diese Komponenten machen die professionelle, am Klientenwohl orientierte Arbeit in ihren wesentlichen Voraussetzungen und Merkmalen systematisch erfassbar. Sie werden im Folgenden knapp skizziert.

Artikulationsarbeit

Aus der Beobachtung und detaillierten Protokollierung langwieriger Behandlungs- und Krankheitsverläufe ging die Erkenntnis hervor, dass die medizinprofessionelle Arbeit im Krankenhaus vor allem durch „non-rationalizable tasks“ (Strauss/Fagerhaugh/Suczek/Wiener 1985, S. 151) charakterisiert ist. Da sich die ärztliche Behandlung einer kranken Patientin am Verlauf ihrer Krankheit auszurichten habe, sei die empirische Handlungsgrundlage der professionellen Arbeit eine sich verändernde und in weiten Teilen damit auch unvorhersehbare. Strauss stellte fest, dass es zahlreiche Bedingungen in der medizinprofessionellen Arbeit gibt, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit („the good coordination“) in der Behandlung von Krankheitsverläufen regelmäßig unterlaufen (vgl. Strauss/Fagerhaugh/Suczek/Wiener 1985, S. 153). Solche Störungen erkannte Strauss als ein zentrales Strukturmerkmal der Arbeits- und Handlungswirklichkeit im Krankenhaus. Auf diese Störungen würden die Medizinprofessionellen mit einer entsprechenden *Reartikulation* ihrer geplanten (oder auch bereits eingeleiteten) Handlungsschritte reagieren. Erst dadurch könnten sie situationsadäquate Maßnahmen in der Krankheitsbehandlung ergreifen (vgl. ebd., Kap. 7, S. 151-190).

29 „Interaktion mit Sterbenden“ Anselm Strauss zusammen mit Barney Glaser (1974) und „Unending Work and Care“ zusammen mit Juliet Corbin (1978)); vgl. auch Schütze 1999a, S. 330 f.

Folgende Emergenzmerkmale in Krankheitsverläufen stellte die Forschergruppe fest (vgl. ebd., S. 153-155):

- Unbekannte Entwicklungsphasen zeigten sich als charakteristisches Merkmal für Krankheitsverläufe. Sie führten zu dauernden Veränderungen der Handlungsgrundlagen in der Krankheitsbehandlung. Arbeitsteilig organisierte Abläufe würden „gestört“ und erforderten nicht selten eine Neubestimmung der Arbeitsteilung.
- Bei den Fallentwicklungen handelte es sich um Einzelfallentwicklungen. Die Patienten, die sich zudem in unterschiedlichen Krankheitsstadien befänden, sprächen verschieden auf die jeweiligen (Standard-)Behandlungen an, so dass es einer grundlegenden Aufmerksamkeit der Medizinprofessionellen für den einzelnen Fall bedürfe.
- Organisationsbedingungen (wie etwa die Ressourcenzuteilung), die die entsprechenden professionellen Leistungen mit ermöglichen, änderten sich regelmäßig.
- Interaktionsbedingungen in der Behandlung, wie die Reaktionen des Patienten auf die Behandlungen, könnten die geplanten und bereits eingeleiteten Behandlungsstrategien grundlegend erschüttern, z.B. wenn der Patient eine Behandlungsstrategie oder -methode nicht mehr mitmachen wolle. Die Medizinprofessionellen sind dann dazu angehalten, neue Bearbeitungszugänge zu entwickeln.

„Artikulationsarbeit“ zeigt sich demnach als eine im Kern kreative Arbeit, da sich der Professionelle nicht mehr an Standardinterventionen und Routinepraktiken orientieren kann. Diese *Einrichtungskomponente* des Arbeitsbogens – so übersetzt Fritz Schütze das „articulation work“ (Schütze 1999a, S. 340) – umfasst überwiegend (Neu-)Planungsaktivitäten: Neben explorativen Arbeitsvollzügen der Informationsbeschaffung basiert die Planung der Arbeitsschritte auf einem mentalen Vergewisserungsprozess über das zu bearbeitende Problem. Sie verlangt es dem Professionellen ab, einen kognitiven Zusammenhang vom Arbeitsablauf zur Bearbeitung des Problems zu bilden. Erst dann können in Abhängigkeit von der situativen Entwicklung auf die Problembearbeitung bezogene Aktivitäten entwickelt werden. Eine sorgfältige Artikulationsarbeit ist nur auf der Grundlage der genauen Beobachtung der Problementwicklung zu leisten. Treten Irritationen im Arbeitsablauf auf und werden zuvor unbedachte Gesichtspunkte in der Fallentwicklung vermutet, wird eine Anpassung der Arbeitsschritte an den Problemverlauf erforderlich. Die Artikulationsarbeit im professionellen Handeln betrifft deshalb „[...] die Sequenzierung, Anpassung und Koordinierung der einzelnen Arbeitsschritte“ (Schütze 1984b, S. 16).

Gefühlsarbeit

Eng mit der Artikulationskomponente verknüpft ist die *Sozialkomponente* des Arbeitsbogens. Sie umfasst diejenigen Komponenten des Arbeitsbogens, die sich auf die Herstellung und den Erhalt von sozialen Grundlagen in der Professionellen-Klienten-Beziehung richten (vgl. Schütze 1999a, S. 340). Die von Strauss entwickelte Kategorie der „Gefühlsarbeit“ (Strauss u.a. 1980) erfasst den Umstand, dass in Aufgabenvollzügen, die sich intensiv auf andere Menschen beziehen, der Arbeitsbogen maßgeblich von den Reaktionen der Klientel bestimmt wird. Ihre Zustimmung, ihre Ablehnung, ihre Zurückhaltung oder ihre Modifikationsvorschläge gingen in diesen ein.

Gefühlsarbeit hat ihren Ursprung in der elementaren Tatsache, daß jede Arbeit mit oder an menschlichen Wesen deren Antworten auf diese instrumentelle Arbeit in Rechnung stellen sollte; ihre Antworten können in der Tat ein zentraler Bestandteil dieser Arbeit sein. (Strauss u.a. 1980, S. 629).

Folgende Aufgabendimensionen von Gefühlsarbeit wurden bestimmt:

- Es sind in den professionellen Aktivitäten die Grundlagen des Vertrauens zwischen Patienten und Krankenhauspersonal zu erhalten oder auch erst herzustellen, insbesondere dann, wenn ungewöhnliche, schmerzhaft oder riskante Interventionen erwogen werden (Vertrauensarbeit).
- Das Verhalten des Patienten muss zeitweilig explizit wertgeschätzt werden (Identitätsarbeit im Sinne von Strauss).
- Damit verbunden, ist auf eine psychisch-emotionale Stabilität des Patienten zu achten (Trostarbeit).
- Es ist eine Arbeit zu leisten, die Gestaltungsaspekte des Lebens des Patienten, die sich mit der Krankheit verändern, thematisiert, damit es dem Patienten möglich wird, seine neue biographische (hier: körperbezogene) Situation für das Leben mit der Krankheit oder auch sein Sterben zu erkennen und zu akzeptieren (biographische Arbeit im Sinne von Strauss) (vgl. Strauss u.a. 1980, S. 639 f.).

Neben dem zentralen Aspekt, dass die Identität des Patienten selbst Gegenstand der (medizin-)professionellen Arbeit ist, arbeitete Strauss weitere Merkmale der Gefühlsarbeit heraus. Sie waren für die Erforschung von Arbeitsabläufen in professionellen Handlungsfeldern besonders innovativ. So erklärte Strauss, dass Gefühlsarbeit nicht geplant, sondern ad-hoc erfolge. Sie werde zumeist nicht aufmerksam wahrgenommen, anerkannt und expliziert, und sie werde vorwiegend durch einzelne Personen mit einer besonderen Fähigkeit zur Einfühlung in die Situation des Patienten unternommen.