HFS Ostschweiz

UNIVERSITÄT ST. GALLEN

Achim Brosziewski und
Christoph Maeder (Hrsg.):

Organisation und Profession

Dokumentation des 2. Workshops
des Arbeitskreises „Professionelles Handeln"
vom 24. und 25. Oktober 1997,
veranstaltet von der HFS Ostschweiz
in Kooperation mit dem
Soziologischen Seminar der Universität St. Gallen

Rorschach und St. Gallen (Universitäts-Druck) 1998

Inhalt

Achim Brosziewski
Rationalität, Unsicherheit und Organisation 1
Zu einer Revision organisationssoziologischer Annahmen in der Professionssoziologie

Christoph Maeder
Soziologische Aspekte des Qualitätsmanagements: 16
Die Verhandlung von gut und schlecht in professionellen Handlungsfeldern

Astrid Jacobsen
Die Praxis des Polizeimanagements 27
Zur Organisation 'Polizei' und Profession 'Polizeimanagement'

Erika M. Hoerning
Intelligenz, Profession und Loyalität 34

Ronald Hitzler und Michael Meuser
Auf den Spuren von sich paarenden Professionellen 48
Eine Forschungsannonce

André Kieserling
Zur Lage der Professionen zwischen Interaktion, Organisation und Gesellschaft 63

Michaela Pfadenhauer
Postmoderner Professionalismus 73
Die Organisation eines Techno-Events

Stefan M. Seydel
"Effizienz": Überlegungen aus der Praxis Sozialer Arbeit 84

Christiane Funken
Organisatorische Settings der Software-Entwicklung 88

Harald A. Mieg
The Swiss Market for Professional Environmental Services: A Test of Abbott's
Abstraction Criteria for Professionalization 100

Michael Corsten
Sozialisationsprozesse in der Arbeitswelt 123
Die Kultivierung beruflicher Handlungsstile

Dirk Tänzler
Professionen in Organisationen - Konflikte und Komplementaritäten 136

Antrag auf eine Ad hoc-Gruppe auf dem Soziologie-Kongreß 1998
und Bericht zum Arbeitskreis 'Professionelles Handeln' 150

Call for Papers zum Workshop "Professionspolitik" vom 5.-6. Juni in Berlin 152

Adressen des Arbeitskreises „Professionelles Handeln" 153

Rorschach und St. Gallen, im März 1998

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Nach einiger Dauer konnten die Beiträge des inhaltlich sehr lebhaften Workshops in den Räumen der Höheren Fachschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Ostschweiz nun zusammengestellt und verschickt werden. Wir danken der HFS für den überaus angenehmen Rahmen, den sie unseren Diskussionen bot, und sind sehr erfreut über das Interesse, das unseren Themen und Thesen auch jenseits des manchmal etwas engen Soziologiekreises entgegengebracht wurde. Mit der Theorie-Praxis-Brücke, so oft sie auch beschworen sein mag, ist es in der Regel ein sehr eigen Ding. Und wir wollen die Ansprüche nicht übergebührlich in die Höhe hängen. Immerhin: Es gab Kontakte, Kenntnisnahmen und auch Debatten, und vielleicht ist im Wechselspiel über die üblichen Schranken hinweg die eine oder andere Idee gezündet oder auch „nur" eine Problemstellung präzisiert. Das wären ebenso unscheinbare wie unschätzbare Erfolge.

Nach der konstituierenden, an der Professionsbegrifflichkeit ansetzenden ersten Sitzung in München kann Rorschach wohl noch als eine Art „Vorstellungsrunde" der diversen Forschungsinteressen gelten. Die Verbindung zum Thema „Organisation und Profession" war, zumindest was das „und" anbelangt, über die beiden Tage hinweg eher locker gehalten. So ist hier auch nicht die Stelle, eine konsentierte Systematik vorzustellen, oder auch nur die Diskontinuität zu jener älteren Diskussion darzulegen, die schon zu Zeiten der beginnenden US-amerikanischen Organisationssoziologie zum Verhältnis bürokratischer und professioneller Organisation geführt wurde (vgl. diverse Beiträge in *Mayntz, Renate* (Hrsg.), 1968: Bürokratische Organisation. Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.). An Gewinnen und Verlusten zum älteren Diskussionstand bleibt demnach noch einiges zu verbuchen, doch wären solche Klärungen wohl besser an einzelnen Thesen durchzuführen.

Die aus Systematisierungsbedarfen einerseits und Interessenbreite andererseits resultierende Spannung wurde gegen Ende des Workshops - teils ihn resümierend, teils Kommendes projektierend - auch thematisch. Um hier unnötige Trennungen zu vermeiden, ist - soweit wir das richtig einschätzen - ein paralleler Weg in Aussicht genommen. Ein nächster Workshop, der von Michael Corsten am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung vom 5.-6. Juni 1998 in Berlin durchgeführt wird, bleibt thematisch ausgerichtet. Über „Professionspolitik" soll verhandelt werden. Für den Freiburger Soziologie-Kongress im September beantragten Michaela Pfadenhauer und Achim Brosziewski eine ad-hoc-Gruppe, in der unter dem Titel „Bedingungen und Grenzen von Professionalität" auch ein theoretischer Anschluß an fachweite Problemstellungen hatte erprobt werden sollen. Das „hätte werden sollen" zeigt schon an, dass dieses Vorhaben von der Kongress-Jury negativ beschieden wurde. Dem Vernehmen nach schien die Problemstellung den Evaluatoren allzu künstlich an die grenzenlose Thematik des Kongresses angebiedert. Strittige Urteile laden zum Streiten ein, doch für unsere Fragen nach Fortsetzung müssen solche professionspolitischen Interna transzendiert werden. Wir haben zur allgemeinen Information und in der Hoffnung auf konstruktiv-kritische Anschlüsse an den Stand der Überlegungen den Antrag und einen zugehörigen Bericht zum Arbeitskreis in die Dokumentation mit aufgenommen. Ansonsten bleibt vorerst nur die Chance, Virulentes und Kontinuitäten Versprechendes in Berlin aufzugreifen und einzubringen.

In diesem Sinne und mit besten Wünschen für die Zwischenzeiten grüssen

Christoph Maeder
Achim Brosziewski

Rationalität, Unsicherheit und Organisation - Zu einer Revision organisationssoziologischer Annahmen in der Professionssoziologie

von Achim Brosziewski

Die Rationalitätsmodelle der formalen Organisation - seien sie vom Typ der Weberianischen Bürokratietheorie oder der funktionalen Organisationstheorien - sind seit mehreren Jahrzehnten einer starken Kritik ausgesetzt.[1] Die andauernde Wiederholung dieser Kritik deutet jedoch darauf hin, daß es nicht gelungen ist, Überzeugenderes an ihre Stelle zu setzen. Nach wie vor werden hohe Rationalitätsansprüche formuliert, wenn es um das Handeln im Kontext von Organisationen sowie den Aufbau und die Formen ihrer Strukturen und Prozesse geht. Nach wie vor erfordert es aufklärende Nachweise, daß diese Ansprüche nicht eingelöst sind und auch selten eingelöst werden können. Auch seitens der Professionstheorien und -soziologien werden derartige Ansprüche formuliert, zum Beispiel, wenn es um den Grad und die Art der Autonomie geht, die den Professionellen einzuräumen sei, sollen rationale Bedingungen für ihr Arbeitshandeln und dessen Erfolgsaussichten garantiert werden.[2] Im folgenden Beitrag soll die These vertreten und dargestellt werden, daß es lohnt - auch für eine Soziologie professionellen Handelns -, die Konzentration von Rationalitätserwartungen abzulösen zugunsten einer verstärkten Beobachtung des Phänomens der Unsicherheit beziehungsweise der Ungewißheit.

In einem ersten Abschnitt wird die Typik jener Konzeptionen von Organisation skizziert, die sich aus expliziten oder impliziten Rationalitätsannahmen ableiten (lassen). Die These ist, daß auch viele Ansätze, die sich ihrem eigenen Programm nach als *Kritik* der Rationalität oder auch als Kritik der Organisation verstehen, den Leitvorstellungen des Rationalitätsmodelles verhaftet bleiben. Die Kritik speist sich geradezu aus den Ansprüchen an Rationalität, natürlich den faktisch nicht verwirklichten Ansprüchen. Aus dem Bereich der Professionssoziologie wäre hier die Kritik an der Bürokratie einzuordnen, inklusive der Klage um die bedrohte Autonomie der professionell Handelnden und / oder ihrer Klienten. In den folgenden Teilen ist die Typik jener Konzeptionen darzustellen, die Unsicherheit nicht nur als Begleiterscheinung organisierten Handelns, sondern geradezu als Generierungsprinzip organisatorischer Strukturen und Prozesse begreifen. Abschließend wird kurz die Fragerichtung skizziert, die sich einer Professionssoziologie ergäbe, wenn sie im Blick auf Organisationen ihre Rationalitätsannahmen zugunsten den des Problems der Unsicherheit revidierte.

[1] Vgl. exemplarisch Crozier 1963, Hartmann 1964, diverse Beiträge in Mayntz 1968, Jacoby 1984, Schluchter 1972, Luhmann 1973, Türk 1976, Meyer/Rowan 1978, Benson 1983, DiMaggio/Powell 1983, Schwartz 1985.
Siehe z.B. Blau/Heydebrand/Stauffer 1968, Schluchter 1972, Kap. 4, Wolff 1983, insb. S. 89ff., Prätorius 1989, S. 169f., Sonnenstuhl/Trice 1991, Brunkhorst 1992, insb. S. 56ff., Dewe/Ferchhoff/Radtke 1992, S. 85ff

I. Rationalität und Organisation

Das Rationalitätsmodell von Organisation ist schnell vorgestellt, da auch allgemein bekannt und verbreitet.[3] Man geht hier davon aus, daß *Koordination* (von Handlungen) das Grundproblem von Organisation schlechthin darstellt, und daß die konkreten Koordinationen über die Relationierung und Festlegung von Zweck-Mittel-Beziehungen bestimmt werden. Form und Struktur von Organisationen seien demgemäß mehr oder weniger unvollkommene Resultate der Fixierung von Zweck-Mittel-Beziehungen. Der Alltag in Organisationen kann als der Versuch beschrieben werden, mit den gegebenen Mitteln und eingedenk der gesetzten Zwecke zurechtzukommen sowie sich von Fall zu Fall für mögliche Verbesserungen einzusetzen. Die *Zeit* ist in dieser Vorstellung ein Agent der immer intensiveren, immer dichteren, immer detaillierteren, immer stärker regulierten Verzahnung von Zwecken und Mitteln. Die Zeit realisiert also im Medium der Organisation beziehungsweise des Organisierens den unaufhörlichen Prozeß der Rationalisierung, den Max Weber so eindringlich beschreibt - wie immer man die Mechanik der Zeit auch konstruiert, sei es als Mechanik des Fortschrittswillens, sei es als Mechanik der Evolution, die die rationaleren Resultate begünstigere.[4]

Die Kritik an diesem Typ Vorstellung ist massiv und in ihren einzelnen Argumenten stark verzweigt. Doch auch die Kritik, in welcher der vielen Spielarten auch immer, entkommt kaum den von ihr kritisierten Annahmen. die Kritikden Rationalitätsvorstellungen kaum. Jene Kritik, die theoretische und analytische Intentionen verfolgt und beispielsweise Symbole, Strategien und / oder Interaktionen ins Zentrum ihrer Konzepte rückt, wird unweigerlich mit der Tatsache konfrontiert, daß Rationalitätsvor- und -unterstellungen im Arrangement von Symbolen, Strategien und Interaktionen in den Feldern organisierten Handelns eine nicht negierbare Bedeutung einnehmen und damit - ihren eigenen Theorien gemäß - eine nicht negierbare Realität erlangen. In der drastischsten Formulierung wird Rationalität zu einem "Mythos" erklärt.[5] Aber Mythen haben - wie Kulturanthroplogie und -soziologie besagen - ihre eigene Funktion, ihre Realität sui generis, und ein Glaube, durch Forschung und Aufklärung "hinter" diese Realität gelangen zu können, säße seinem eigenen Mythos auf.

Eine zweite Grundform der Kritik ist noch weitaus stärker in das Rationalmodell verwickelt, und zwar jene Kritik, die ihrem eigenen Programm nach *praktische Intentionen* verfolgt. Solche Praxisinteressen können in ihrer Intention nach eher an Reform der „bestehenden" oder aber an Revolution der "herrschenden" Verhältnisse in Organisationen orientiert sein. Gemeinsam bleibt

[3] Siehe für viele nur Büschges 1992, selbst einen Überblick über die jüngere Organisationsssoziologie versuchend. Atemberaubend die dort vorgestellte 18zeilige Definition von Organisation, die der Autor „am fruchtbarsten" einschätzt (S. 354f.).
[4] Weber 1976, S. 551-579 und S. 825-837, Jacoby 1984, Schluchter 1972, Berger/Berger/Kellner 1973, Gabriel 1979, Coleman 1986, Türk 1995.

die Formvorgabe "Änderung". Für Änderungen bedarf es wiederum der Maßgaben, und solche können - so sieht es derzeit jedenfalls aus - nur aus den anerkannten Reservaten der Rationalität bezogen werden. Es braucht wohl kaum einer gesonderten Erwähnung, daß die Kontroversen dann darüber laufen, was unter Rationalität zu verstehen sei und wie sie oder eine Approximation an sie erreicht und garantiert werden könne. Prominent sind hier Gegenüberstellungen wie jene von technischer und lebensweltlicher Rationalität, von strategischer versus kommunikativer Rationalität - wobei Kontrastierungen dieser Art immer in ihren Namensgebungen bekannt machen, auf welcher Seite die *maßgebliche* Rationalität zu finden sei.

Diese Verstrickungen auch noch der Kritiken am Rationalitätsmodell im Rationalitätsmodell von Organisationen lassen vermuten, daß die Zurückweisung seiner Annahmen einfach nicht grundlegend genug einsetzt, um es relativieren zu können. Dazu bedarf es einer weitergehenden Analyse seiner Fundierung. Niklas Luhmann konnte zeigen, daß dem Rationalmodell ein zweites Modell unterlegt oder - vorsichtiger gesagt - angelegt ist, ohne das das erstere gar nicht denkbar sei (Luhmann 1968). Dieses zweite Modell ist das der Hierarchie. Die Zweck-Mittel-Ordnung und die Ordnung der Hierarchie bedingen einander, stützen sich gegenseitig, bilden füreinander das jeweils Andere, ohne das das Eine nicht zu haben ist. Die rationale Ordnung (der Zwecke und Mittel) ist ohne eine Ordnung der Anordnungen nicht möglich.

Die Verwobenheit der Zweckrationalität mit hierarchischen Ordnungen tritt unabweisbar hervor, wenn man sich Variabilitäten im Zweck-Mittel-Verhältnis vorstellt. Sobald man eine Mehrheit möglicher Zwecke, und auch und parallel dazu eine Mehrheit von Mitteln für den selben Zweck vor Augen hat, müssen Ordnungen eingeführt werden, und zwar Ordnungen in sachlicher, in sozialer und in zeitlicher Hinsicht.[6] Es ist zu bestimmen, welche Zwecke mit welchen Mitteln, in welchen Sequenzen, Rhythmen und Fristen und von wem zu verfolgen sind. Man kann wohl sagen, daß für diese Fragen die traditionelle Teleologie der Zwecke, die entweder klassisch durch Natur (und die Perfektion ihrer Formen) oder christlich durch Gottes Willen abgesichert war, in der Moderne durch die Sozialform der Organisation ersetzt worden ist. Die Beobachtung, die Evaluation, die Setzung und die Durchführung der Ordnung der Zwecke und Mittel sichert hierbei die Hierarchie. An ihrer Spitze werden die Zwecke eingegeben und den unteren Stufen vorgegeben, bis die unterste Stufe ihrer Durchführung erreicht ist. Durch die Eingabe an der Spitze der Hierarchie - sei es qua Einsicht (Intuition, Vision), sei es durch Vorgaben anderer Stellen (der Politik, der Kapitalisten, der Wille des Gründers) - ist der Hierarchie und damit der Organisation insgesamt die Variabilität des oder der obersten Zwecke

[5] Meyer/Rowan 1977 Schwartz 1985.

[6] Frei nach der Triade von Sinndimensionen in Luhmann 1984, S. 112-135. Die sachliche Bestimmung erfolgt entlang von Unterscheidungen des Typs „dies/anderes", die zeitliche entlang „vorher/nachher", die soziale entlang „Egos / Alters Perspektive".

entzogen. Sie hat in diesem weiten Sinne einer Satzung zu folgen und die interne Anordnung der Zweck-Mittel-Verhältnisse sachlich, zeitlich und sozial aus dieser Satzung abzuleiten.

In dieser kurzen Skizze sind unschwer jene Konzepte der Organisation zu erkennen, die sich aus den Analysen Max Webers oder auch denen von Karl Marx ergeben beziehungsweise an viele Stellen ihrer Analysen stimmig einfügen lassen. Aber auch alle Ideen zur Gestaltbarkeit von Organisationen als Mittel der Einrichtung und Durchführung von Kooperationen zum Erreichen als sinnvoll, wertvoll oder zumindest vernünftig erachteter Ziele müssen sich von dieser Zweiseitigkeit tragen lassen. Apologie und Kritik der Organisation unterscheiden sich mithin allein danach, welche der beiden Seiten fokussiert und welche abgedunkelt wird. Der Apologie stehen die sachlichen Mach- und Vermeidbarkeiten im Vordergrund, und die Hierarchie ist ihr notwendiger, nicht aber ein sachlich präferierter Stützungsmechanismus. Der Kritik steht die Hierarchie und der Nachweis ihrer Unzulänglichkeiten im Zentrum von Beobachtung, Analyse und Klage - und die Möglichkeit, Ziele und Zwecke zu setzen und unter Mitteleinsatz auch zu erreichen, bleibt im Dunkel des fraglos Verbesserbaren verborgen.

Auch die professionstheoretische und -soziologische Rezeption der Organisationsproblematik stützt sich unverkennbar auf dieses Doppelordnungsmodell von Sachlichkeit und (formaler) Autorität. So etwa, wenn Webers Herrschafts- und Bürokratiemodell herangezogen wird, um das Organisationsproblem professioneller Arbeit als eines des Konfliktes zwischen professioneller Autonomie und bürokratischer Regulierung zu modellieren. Aber auch in dem Fall, in dem die Besonderheit der Organisation professioneller Arbeit in dem Wertunterschied ihrer Produkte zu jenen der Warensphäre reklamiert wird, deren Produktionsbedingungen sich ja aus einem partikularen, also abermals extern verortbaren Interesse, dem Interesse an Profit ableiten ließen. In beiden Fällen wird die Werthaltigkeit sachlicher Zweck-Mittel-Relationierungen gegen eine Verformung durch hierarchisch gesicherte Anordnungsweisen ins Spiel gebracht.

Man kann den Verwicklungen von affirmativen und kritischen Beschreibungen der Organisationsrealitäten bis in sehr feine Verästelungen und auch wieder kompakt gebündelte Darstellungen verfolgen. Hier haben sich Kontroversen etabliert, die ihre Existenz längst aus sich selbst heraus begründen. Die primär an Deskription, Verstehen und Erklären orientierte Organisationssoziologie hat sich jedoch längst von der in dieser Kontroverse geteilten Grundannahme, daß sich Organisationen anhand ihr zurechenbarer Zwecke erfassen und eingehend beschreiben ließen, getrennt. Dabei sind die Stoßrichtungen und Konzentrationen dieser Abwendungen sehr verschieden, so daß insgesamt ein sehr unübersichtliches Bild des Forschens und Reflektierens über Organisationen als spezifischen sozialen Veranstaltungen

entstanden ist.[7] Man kann - zu einer groben Orientierung - wohl drei wichtige Linien der organisationssoziologischen Reorganisation ausmachen: 1. Ansätze, die sich basal an Konflikt- und Machtprozessen ausrichten;[8] 2. Ansätze, die Kultur und institutionelle Vorgaben ins Zentrum stellen,[9] und 3. Ansätze, die das Problem des Entscheidens in den Vordergrund ihrer Darstellungen rücken.[10] In allen drei Richtungen wird die Bedeutung der (instrumentellen) Rationalität nicht negiert. Sie wird vielmehr in der je eigenen Perspektive relativiert. In der machttheoretischen Variante sind formal gesatzte Zwecke Einschränkungen, die die Spiele und Aushandlungen um Ressourcen und Einfluß rahmen und strukturieren. In der kulturtheoretischen Variante dienen Ziele zur Symbolisierung von Einheit und Gemeinsamkeiten innerhalb von Organisationen. Und in der entscheidungstheoretischen Variante strukturieren gesetzte Zwecke und Zweck-Mittel-Relationierungen die Suche nach Alternativen und nach Gründen des Entscheidens für die ein oder andere Alternative.

II. Unsicherheit

In all der Heterogenität der Rationalitäts-Nachfolge-Ansätze läßt sich gleichwohl ein Topos ausmachen, der immer wiederkehrt und allem Anschein nach geeignet ist, die Zentralstelle der Reflexion und Beschreibung von Organisationen zu besetzen, die durch die Erosionen der Rationalitätsannahmen frei geworden ist. Dieser Topos heißt Unsicherheit. Zuweilen ist fast synonym auch von Ungewißheit die Rede. Dabei sind, um die Chancen dieser begrifflichen Umstellung in der Organisationssoziologie nicht zu verbauen, Unsicherheit und Ungewißheit nicht sogleich in jene Großsemantik einzustellen, die im Kontext der Risikogesellschaft auf die Gefährdetheit menschlicher Existenz und Existenzen abhebt. Man muß sicherstellen, auch sehr trivial anmutende Unsicherheiten im Blick behalten zu können, will man von diesem Phänomen ausgehend das Handeln und Erleben im Kontext von Organisationen verstehen. Unsicherheit kann vorläufig schlicht als der Umstand bestimmt werden, daß man nicht alle Grundlagen seines Handelns kontrollieren und prüfen kann, bevor man handelt. Dies ist - abgesehen von rein kognitiven Beschränkungen - schon allein dadurch gegeben, daß jedes Prüfen selbst eine Handlung wäre, die ihrerseits auf Grundlagen aufruht, die mehr oder weniger sicher und unsicher sind, und geprüft werden könnten - ein Zirkel, den man sich ad infinitum vorstellen kann, um schließlich bei der Gehlenschen Ur-Unsicherheit zu landen, die den Menschen veranlaßt, all das als Grundlagen seines Handelns anzunehmen, was er an sozialen Vorgaben

Ein sehr erfolgreiches Buch (Morgan 1986) suggeriert, man könne nur noch und ausschließlich "Images of Organizations" ausmachen.

Grundlegend Burns 1961, Clegg 1975, Edwards 1979, Crozier/Friedberg 1979, Pfeffer 1981, Burawoy 1982, Jürgens/Naschold 1984.

Siehe Jelinek/Smircich/Hirsch 1983 (darin insb. Smircich 1983), Ouchi/Wilkins 1985, Frost et al. 1985, Morgan 1986, Kasper 1987, Bardmann/Franzpötter 1990, Zucker 1987, Powell/DiMaggio 1991, Scott 1995, Vollmer 1996

Simon 1945, March/Simon 1958, March 1988, Hirschman 1970, Luhmann 1976, 1991, 1992.

nur erhalten kann. Abermals kann man näher an den Trivialitäten bleiben, die der Alltag, nicht zuletzt jener in Organisationen abwirft, und festhalten, daß jede Kontroll- und Prüfhandlung den Vollzug der thematisch zunächst intendierten Handlung zumindest aufschiebt - und sich damit die Unsicherheit einhandelt, daß nach Abschluß der Prüfung ihrer Grundlagen geänderte Umstände ihre Durchführung erübrigt haben könnten. Wer einmal länger nachdenkt, wer einmal mehr nachfragt, für den kann es dann heißen: zu spät, Gelegenheit vorüber, Chance verpaßt, Schaden schon eingetreten, Ärger eingehandelt.

Die Spuren der Unsicherheiten, auf die sich jedes Handeln einläßt, sind allein an den *Folgen* abzulesen, die ein Handeln, das auch in einem Unterlassen bestehen kann,[11] nach sich zieht. Allein im Hinblick auf Effekte, die als Folgen eines Handelns oder Unterlassens interpretiert werden können, lassen sich Trivialitäten von Bedeutsamkeiten unterscheiden, lassen sich mit anderen Worten *Relevanzen einführen*. Und dabei kommt alles darauf an, wer hierbei mit welchen Mitteln bestimmte Folgenzurechnungen und bestimmte Relevanzen einführen und durchsetzen kann. Es erscheint für einen soziologischen Zugang sehr vielversprechend, Organisationen als eine soziale Einrichtung, als einen Typus von Institution zu begreifen, der auf sehr spezifische Weise erlaubt, bestimmte Effekte als relevant auszuzeichnen - sei es, um erwünschte Effekte zu erreichen, sei es, um unerwünschte zu vermeiden - und bestimmte Verfahrensweisen einzusetzen, die die soziale Zuordnung von Effekten und Handlungen möglich machen und sicherstellen. Und das Resultat wäre nicht etwa Sicherheit - Sicherheit im Handeln und in den Effekten -, sondern charakteristische und in ihren Formen beobachtbare *Transformationen* von unbestimmten in bestimmte und behandelbare Unsicherheiten; vor allem anderen auch Transformationen von Unsicherheiten sachlicher und zeitlicher Art in Unsicherheiten sozialer Art, unter anderem solcher der persönlichen Zurechnung. Wenn diese Annahme zutrifft, ließen sich Organisationen daraufhin beobachten und auch vergleichen, mit welchen Unsicherheiten das in ihnen organisierte Handeln befaßt ist, welche Sicherheiten dabei erzeugt werden und wie die dabei kleingearbeiteten Unsicherheiten verteilt und gegebenenfalls in Handlungen und Verantwortlichkeiten wieder eingespielt werden, und - last not least - welche Unsicherheiten unbearbeiet bleiben und fallweise abgehandelt werden müssen.

III. Beispiel: Technologische Unsicherheit

Das Thema Sicherheit / Unsicherheit ist in fast allen Ansätzen der Organisationsforschung entdeckt worden. Am augenfälligsten und bis heute die Organisations*theorie* prägend waren Unsicherheiten technologischer und ökonomischer Art.[12] Grob vereinfachend kann man sagen, daß Unsicherheiten technologischer Art aus Problemen der Isolation und Kontrolle von

[11] Dazu eingehend Geser 1986.

Kausalitäten, das heißt von Ursache-Wirkungs-Beziehungen resultieren, gleichviel, ob diese Kausalverhältnisse apparativ-maschinell oder in andersartigen Operatoren realisiert sind.[13] Die Unsicherheitsproblematik liegt hier darin, die erwünschten Effekte tatsächlich erzielen und unerwünschte Effekte tatsächlich vermeiden zu können. Unsicherheiten ökonomischer Art resultieren vornehmlich aus Zeitdifferenzen in Entscheidungen zur Bindung knapper Ressourcen.[14] Dieses Problem wird zumeist im Begriff der Investition wiedergegeben. Der Investor muß seine Mittel festlegen, bevor spätere Leistungsrückflüsse ihrerseits schon entschieden und in wichtigen Hinsichten, etwa in Menge und Preis, spezifiziert wären.

Allein aus der Ausarbeitung und Kombination dieser beiden Unsicherheitstypen lassen sich sehr komplexe organisationstheoretische Architekturen entwickeln.[15] Es ist vor allem die US-amerikanische Organisationstheorie, die durch die Weiterentwicklung und Erprobung dieser Möglichkeiten, in Theorie und in Fallstudien, imponiert und international eine unbestrittene Dominanz gewonnen hat. Exemplarisch sei hier ein Studie vorgestellt, die zum einen prototypisch für die Ausarbeitung einer der genannten Unsicherheitsquellen steht, die zum anderen in der Organisationsforschung nachhaltige Wirkungen hatte.

James D. Thompson (1967, S. 15ff.) unterscheidet drei Typen von Technologien, die in den Produktionen der organisationsspezifischen Leistungsarten einzusetzen sind. Er unterscheidet 1. "long-linked technologies" (was sich vielleicht mit "serieller Technologie" übersetzen läßt) 2. "mediating technologies", ("Vermittlungstechnologien") und 3. "intensiv technologies" ("Intensiv-Technologien"). "Long-linked" beziehungsweise "seriell" meint, daß eine geordnete Abfolge der technologischen Kopplungen eingerichtet werden kann, und die Produktion entsprechend ebenfalls nach dem Prinzip "eins-nach-dem-andern" erfolgen kann. Paradigmatisch steht hier, wie unschwer zu erkennen, die Produktion am Fließband, in der Input, Werkzeug 1, Output 1, Werkzeug 2, Output 2, etc. bis zum Leistungsausstoß eindeutig "längs verknüpft" sind. Hierbei wird eine Art von Sicherheit erzeugt, die darin besteht, daß man präzise die Kapazitäten an Ressourcen - Material, Werkzeuge, Arbeitszeit, Qualifikationen - bestimmen kann, die in jener Stelle der Serie einzusetzen sind; vorausgesetzt, man gibt dem Gesamtprozeß einen nach Menge und Qualität spezifizierten Output vor.

Aber schon an diesem recht einfachen Fall läßt sich sehen, wie die Produktion von Sicherheiten andersartige Unsicherheiten mitproduziert. Die Unsicherheiten bestehen hier darin, ob die Isolationen der einzelnen Kausalzusammenhänge, an denen jeweils gearbeitet wird, ebenso wie

[12] Vgl. Woodward 1958, Thompson 1967, Lawrence/Lorsch 1967, Perrow 1972, Williamson 1975, Freeman/Hannan 1975, Aldrich/Mueller 1982, Scott 1990.

[13] Vgl. Thompson 1967, S. 18.

[14] Daneben auch aus Ungewißheiten über Produktqualitäten. Hier spielen jedoch immer auch technologisch-sachliche Ungewißheiten als auch Ungewißheiten sozialer Art (Täuschung, Betrug, moral hazard usw.) mit. Siehe grundlegend zu ökonomischer Unsicherheit (und ihrer Unvermeidbarkeit) Baecker 1988

[15] Siehe hier abermals Perrow 1972, weiterhin auch Galbraith 1973.

die Kopplungen zwischen den Schritten tatsächlich gelingen. In beiden Hinsichten weiß man heute, daß die Störanfälligkeiten dieser Voraussetzungen nie ganz beseitigt werden können. Wenn beispielsweise vorne am Band eine Schraube etwas zu weit links eingebohrt wird, so mag es sein, daß an seinem Ende die vorgefertigten Teile nicht recht passen und ihrerseits modifiziert werden müssen. Und wenn an irgendeiner Stelle eine Maschine ausfällt oder der Nachschub an bestimmten Materialien ausgegangen ist, so sind Korrekturen und Eingriffe an anderen Stellen notwendig, um weitere Ausfälle und Störungen zu vermeiden - und nicht selten sind es Eingriffe, die einiges an Improvisationsvermögen abverlangen. Sowohl in der Techniksoziologie wie in jenen Forschungen, die sich mit den tatsächlichen Bedingungen der Industriearbeit beschäftigen, ist die Einsicht durchgesetzt, daß der Störfall der Normalfall ist - und daß, je höher der Technisierungs- und Maschinisierungsgrad eines Produktionsablaufes, umso höher die Anforderungen an Problemlösungskapazität sind, die die verbliebenen Operateuren erbringen müssen.

Auch in den beiden anderen Typen von Produktionstechnologien sind je eigensinnige Unsicherheiten in der Kontrolle der relevanten Kausalitäten zu verzeichnen. Bei den Vermittlungstechnologien gilt es, die Bedarfe verschiedener Klienten miteinander zu koordinieren, bei der Geldanlage und Kreditaufnahme zum Beispiel (Banken), bei der Verteilung der Kosten in kalkulierbaren Schadensfällen (Versicherungen), bei der Aufnahme von Fernkontakten (Telefon, Briefpost, Email) u.a.m. In diesem Bereich muß die Technologie auf die vorab nicht bestimmbare räumliche und zeitliche Verteilung des Anfalls konkreter Eingabe- und Abnahmewünsche eingerichtet werden. Diesen Unsicherheiten wird vor allem durch *Standardisierung* der Eingabe- und Ausgabevorgänge reagiert, die es ermöglicht, auch bei unregelmäßigem Anfall organisationsintern geregelte Verteilungen und Verfahren bereitzuhalten. Die in der Standardisierung mitproduzierte Unsicherheit besteht dann darin, daß einzelne Fälle von Eingabe- und / oder Abnahmewünsche sich diesen Standards nicht fügen und gegebenenfalls mit den organisationseigenen Mitteln nicht oder nur mit besonderen Anpassungen bearbeitet werden können.

Intensivtechnologien schließlich nennt Thompson jene Arrangements, bei denen *situativ* und anhand der Beobachtung des zu bearbeitenden Objekts entschieden werden muß, welche Apparatur, welches Werkzeug, welche Methode, welches Mittel in welchem Moment und mit welcher Intensität einzusetzen ist, um am Objekt die gewünschten Effekte zu erreichen beziehungsweise unerwünschte zu vermeiden. Hierbei wird zuallererst wohl an die klassischen und auch die jüngeren Felder professionellen Handelns zu denken sein, also an den ärztlichen Blick auf den Patienten und sein therapeutisches Eingreifen, an den Juristen, der im Blick auf den zu lösenden Streit die Schlichtungsmöglichkeiten und Rechtsmittel durchmustert, an den Lehrer, der im Blick auf die Unwilligkeiten und Unverständnisse seiner Schüler seine pädagogischen und didaktischen Geschicklichkeiten einzusetzen versucht, an den sozialpädagogischen und sozialarbeiterischen Einsatz, der die Mittel an sachlicher und sozialer

Hilfe auf die Bedarfslage des Einzelfalls abzustimmen versucht. Aber auch andere Produktionen sind, was den Einsatz ihrer Mittel anbelangt, durch eine derart intensive Kontrolle durch ihr Objekt gekennzeichnet, etwa der Entwurf von einzelnen Gebäuden, das Neudesign von Gebrauchsobjekten, die künstlerische Produktion von einzelnen Werken, die wissenschaftliche Forschung, die alle Informationen neutralisieren muß, die sie nicht am Erkenntnisobjekt selbst lokalisieren kann, und auch das ganze Feld der sogenannten personalen Dienstleistungen, bei denen die Produktion in Gleichzeitigkeit und Kopräsenz von Produzent und Konsument zu erfolgen hat.

Selbstverständlich kann man sich in diesem weiten Feld auf die Unterschiede bis hin zu Unvergleichbarkeiten konzentrieren, etwa was die Bedeutung, die Werthaltigkeit, die Schwierigkeiten usw. in den jeweiligen Handlungsfeldern und Produktionsbereichen anbelangt. Das führt dann entweder in ideologische oder in technologische Dispute und Erörterungen. Will man hingegen bei der Frage nach der organisatorischen Bewältigung technologischer Unsicherheiten bleiben, dann kommt in allen Fällen ein gemeinsames und durchaus vergleichbares Kennzeichen in den Blick. Wenn die Notwendigkeiten des Mitteleinsatzes nur situativ und durch Beobachtung am Objekt selbst bestimmt werden können, dann kommt es im Einzelfall immer darauf an, ob das jeweils als notwendig hervortretende Mittel im Moment überhaupt *verfügbar* ist - ob überhaupt und weitergehend, ob auch in hinreichender Qualität und Quantität, um die notwendige Intensität der gewünschten Wirkung erreichen zu können. Und die Frage der Verfügbarkeit im Moment der Notwendigkeit ist keineswegs auf die sachlichen Mittel beschränkt. Sie erstreckt sich auch und für die Organisationsproblematik in erster Linie auf den Produzenten selbst: ob er oder sie als Person zur Stelle ist, an die Stelle des Objekts oder das Objekt zur Stelle des Produzenten gebracht werden kann; über welche Mittel der Produzent in sich selbst verfügen kann: in seinen Kenntnissen, in seinen Qualifikationen, in seiner Kompetenz und Autorität, andere anzuweisen, und in der Koordination seines produktionsgerichteten Fassungsvermögens mit seiner eigenen Verfassung. Jeder einzelne dieser Aspekte birgt Unsicherheiten und Ungewißheiten im Hinblick auf die Frage, ob die Kopplungen von Objekt und Produktion im rechten Moment zustandekommen und gelingen, das heißt mit gewünschten Resultaten zum Abschluß kommen. Und so kann man - und ein Gutteil der Organisationsforschung ist damit beschäftigt - all diesen Einzelaspekten nachgehen und zusehen, wie die jeweiligen Unsicherheiten in konkrete organisatorische Arrangements umgearbeitet sind und wie die verbliebenen Unsicherheiten und vor allem auch: die Verarbeitung all der mißlingenden Kopplungen, der Kontraproduktivitäten auf das Personal, auf die organisatorischen Untereinheiten, auf die Klienten und auch auf andere Organisationen verteilt und von den Letztgliedern solcher Ketten teils funktional, teils durch Bildung von Pathologien verarbeitet und schlußendlich absorbiert werden.

IV. Unsicherheit, Macht und Kultur in der Organisationsforschung

Mit den Hinweisen zur Technologie und zu den Problemen in der Effektkontrolle ist das Thema Unsicherheit und Organisation bei weitem nicht erschöpft. Man hätte auf noch auf ökonomische Unsicherheiten einzugehen, die vor allem daraus resultieren, daß die Mittel (Sach- und Personalmittel), die - in welchem technologischen Arrangement auch immer - eingesetzt werden, allen anderen möglichen Verwendungen *entzogen* sind, und daher die Unsicherheit besteht, daß solch ein Entzug auch künftig gelingen wird. Man hätte auf die Unsicherheiten einzugehen, die aus der institutionellen Verflechtung einer Organisation mit ihrem übrigen sozialen Umfeld resultieren, also daraus, daß in ihr nicht alle für die Produktions- und Organisationsprozesse relevanten Erwartungen, Normen und Ansprüche mit eigenen Mitteln produziert, reguliert und kontrolliert werden können. Man hätte auf die Unsicherheiten einzugehen, die die Prozesse des Organisierens in der Organisation selbst produzieren und sich namentlich in Machtprozessen, in Koalitionsbildungen und vielfältigen mikropolitischen Konstellationen niederschlagen. Bekanntlich ist die avancierteste konflikttheoretische Organisationsanalyse, jene von Michel Crozier und Erhard Friedberg, fundamental auf dem Problem der Kontrolle relevanter Ungewißheitszonen aufgebaut.[16] Und last not least wäre - im Sinne der Organisationskulturanalyse - auf die Unsicherheiten einzugehen, die daraus resultieren, daß in der Geschichte konkreten Organisierens, Arbeitens und Produzierens eigensinnige Zonen des Selbstverständlichen und Fraglosen aufgebaut werden, die mit besonders subtilen Mitteln gegen jedwede Änderungs- und Anpassungsansinnen verteidigt werden - gleichviel, welche technischen, ökonomischen oder hierarchischen Störungen auch auf Änderungen drängen.

V. Die Attraktivität des Rationalmodells

Anstelle der Vertiefung in organisationssoziologische Detaildarstellungen sollen jedoch noch zwei andersgelagerte Fragen diskutiert werden. Zum einen kann rückblickend beurteilt werden, woher die eingangs dargelegten Rationalitäts- und Hierarchievorstellungen von Organisation ihre trotz aller Kritik bewahrte Resistenz, Stabilität und auch Attraktivität beziehen. Sie schaffen auf sachlicher und sozialer Ebene eine Ordnung der im Detail und vor allem im Zeitablauf sehr unübersichtlichen Verhältnisse. Sie ermöglichen Vereinfachungen und erzeugen Ansatzpunkte, die von innen wie von außen zur Beobachtung, Beeinflussung und Behandlung der unsicheren Sachverhalte eingesetzt werden können. Ist erst einmal ein Zweck identifiziert und eine Stelle gefunden, der man die Verantwortung für Anordnungen und Rückfragen zumuten kann, dann läßt sich von dort aus ein Überblick über die Probleme gewinnen; ein Überblick, der sich gerade dem Umstand verdankt, daß alle anderen, eventuell widersprüchlichen Zwecke und alle anderen

[16] Siehe Crozier/Friedberg 1979, S. 43 u.ö.

Stellen, die mitzureden hätten, ausgeblendet sind. Und vor allem: Sie suggieren Kontrolle und Kontrollierbarkeit, wo das Erreichen wünschenswerter Zustände von den Vorgängen selbst her gesehen eher unwahrscheinlich ist. Für diese Leistungen des Zweckdenkens und der Ordnungsmodelle ist bis heute kein überzeugender Ersatz in Sicht.

VI. Entscheiden als Verfahren der Unsicherheitstransformation

In der strukturanalytisch dominierten US-amerikanischen Literatur blieb die Frage etwas unterbelichtet, *wie* man sich eigentlich jene Vorgänge vorzustellen hat, in denen all die erwähnten Transformationen von Unsicherheiten in Sicherheiten und neue Unsicherheiten vollzogen werden. Es ist diese Frage und diese Stelle, an der die organisationssoziologischen Überlegungen Niklas Luhmanns[17] ansetzen und einen Vorschlag anbieten, dessen besondere Leistung im Unterschied zu vielen anderen Ansätzen vor allem darin liegt, den Blick für die gesellschaftlichen, für die nicht-organisatorischen Implikationen und Folgen organisierter und organisatorischer Problemlagen offen zu halten, ohne - wie im Zweckrationalitätsmodell geschehen - letztere in einfache Überschaubarkeiten und Kontrollierbarkeiten zu trivialisieren.

Für Luhmann sind *Entscheidungen* jene Vorgänge, die die besagten Transformationen von Unsicherheit leisten, und die sich ihrerseits genau durch diese Leistung der Unsicherheitsabsorption als Entscheidungen *konstituieren*. Dabei sind Entscheidungen als solche Handlungen zu verstehen, die *für andere erkennbar* eine Auswahl aus anderen Handlungsmöglichkeiten darstellen und deren *Folgen* im Hinblick darauf beobachtet und bewertet werden, daß diese anderen Möglichkeiten nicht ergriffen, sondern durch die jeweilige Handlung *ausgeschlossen* wurden. Einfacher gesagt: Entscheidungen stellen ausgeschlossene Handlungsmöglichkeiten dar und halten diesen Ausschluß in der Zeit fest[18] Das heißt, daß derjenige, der (erkennbar) eine Entscheidung trifft, in den durch die Entscheidung als relevant gesetzten Hinsichten für eine bestimmte Zukunft optiert, und sich dadurch an diese - und keine andere - Zukunft bindet. Jedes künftige Gelingen und Mißlingen verweist durch die Umstände, in die es gestellt ist, auf die Entscheidung zurück, die diese und keine anderen Umstände herbeigeführt oder auch nur zugelassen hat. Ein Handeln, das gleichwohl die Vorleistungen des

[17] Siehe Anmerkung 10, S. 5.

[18] In dieser Formulierung ist der Rekurs auf Darstellung nicht zu unterschätzen und sollte nicht, wie im üblichen Verständnis von Entscheidung, auf die Faktizität des Auswählens und der dabei anfallenden Kalkulationen reduziert werden. Im sozialen Kontakt, im Handeln und Erleben unter wechselseitiger Beobachtbarkeit kommt es in letzter Konsequenz allein darauf, ob eine Handlung als Auswahl aufgefaßt und die Konsequenzen dieser eventuell fiktiven Auswahl bewertet und zugerechnet werden oder nicht. Und weiterhin ist gegenüber dem Normalverständnis zu sehen, daß für die Beobachtung und Bewertung von Handlungen als Entscheidungen nicht etwa die gewählte, sondern die ausgeschlossenen Möglichkeiten konstitutiv sind. Handlungen, die sozial nicht durch das auffallen, was sie ausschließen, bleiben eben schlicht dies: Handlungen, nicht Entscheidungen (durch welche Ausschlußprozesse sie faktisch auch immer zustande gekommen sein mögen).

Entscheidens als Gegebenheiten hinnimmt, und sie nicht seinerseits grundlegend prüft und validiert, nimmt damit die Unsicherheitsreduktion in Anspruch, die durch das Entscheiden geleistet wurde. "Unsicherheitsabsorption findet statt", formuliert Luhmann (1993, S. 299), "wenn Entscheidungen als Entscheidungsprämissen akzeptiert und den weiteren Entscheiden zugrunde gelegt werden."

Von diesem Ausgangspunkt her ist es nicht schwer, zu einem Verständnis von Organisationen zu gelangen, in dem die angefallenen Erfahrungen mit der Zentralität von Unsicherheit integriert werden können. Organisationen können als Netzwerke von Entscheidungen beschrieben werden, die einander die notwendigen Sicherheiten geben, in der jede Einzelentscheidung einen haltbaren Rahmen zur Bewältigung seiner eigenen Unsicherheiten findet. Vorliegende Entscheide werden als Ausgangsprämissen akzeptiert, und alles Entscheiden muß neben den Sachaspekten, um die es geht, auch auf die Bindungswirkungen achten, die es auf etwaige spätere Entscheide ausüben kann. Am deutlichsten tritt dieser Kern organisatorischen Geschehens beim Entscheid über Ein- und Austritt eines (potentiellen) Mitglieds zutage - ein Entscheid, der in formalen Organisationen beidseitig, von Organisation und Mitglied zu treffen ist, also auch beidseitig je anders ausfallen könnte. Von einem Mitglied, dessen Mitgliedschaft auf eigenen Beschluß, also auf eigenem Ausschluß anderer Möglichkeiten beruht, läßt sich anderes verlangen, als von jemand, der gezwungen wurde. Vor allem ist von ihm zu erwarten, daß es sich in seinen Handlungen und Entscheidungen an die Bewältigung jener Unsicherheiten und der dabei fälligen Störungen binden läßt, die sich die Organisation durch die Geschichte ihrer Entscheide aufgegeben hat.

VII. Fazit: Der organisatorische Bedarf an Professionalität

Professionen dienen einem guten Zweck. So ihr Selbstverständnis, so auch nach allgemeinem Verständnis. Dies soll auch gar nicht bestritten sein. Aber die vorgestellte Revision der Organisationssoziologie legt doch die Überprüfung der Annahme nahe, der Sinn allen Geschehens, das den Kern professioneller Tätigkeiten umspielt, lasse sich nach seinem Mittel-Sein verstehen. Organisationen können sich dort und nur dort einrichten, wo Unsicherheiten bestehen und abzuarbeiten sind. Dabei heißt Sicherheit gewinnen nicht: das Glücken garantieren. Mit Sicherheit kann es ebenso auch schiefgehen. Aber durch Entscheiden können Sicherheiten gegeben werden, an die man sich halten kann, gerade auch dann, wenn etwas schief zu gehen droht. Der Zweck, oder hier müßte es wohl genauer heißen, die Funktion von Organisationen besteht dann genau darin: *Zeit zu gewinnen*, um Entscheidungen erarbeiten zu können und in der Arbeit am Entschiedenen die gewonnenen Grundlagen zu sichern und im idealen Falle auszubauen. Wenn alle wissen, was zu tun ist, ist schon sehr viel passiert.

Die Relevanzen und die Unwägbarkeiten, die mit den Feldern professionellen Handelns verbunden sind, bilden ein geradezu kongeniales Reservoir, solch eine Zeit der Unsicherheit zu gewinnen und zu erhalten, in der sich Organisationen einrichten können. Im Blick auf diese gewonnene Zeit bieten sie den Professionellen die Sicherheit, solche Einrichtungen und Mittel vorzufinden, die sie für ihre Arbeit an den Tücken des Objekts benötigen - wozu nicht zuletzt auch die Mittel zum Lebensunterhalt des Professionellen zu zählen sind. Aber im Blick auf dieselbe Zeit halten Organisationen auch - wenn jemand von *seinen* Zwecken her alles andere als Mittel zu dirigieren versucht - der zugestandenen Sachautorität des Professionellen die Autorität der eigenen Entscheidungsgeschichte entgegen - sofern solch eine Kontrastierung überhaupt benötigt, also ein Anlaß für ein Entscheiden kreiert werden muß.

Literatur

Aldrich, Howard E., und S. Mueller, 1982: The Evolution of Organizational Forms: Technology, Coordination, and Control. S. 33-88 in: *Staw, Barry M., und Larry L. Cummings* (eds.): Research in Organizational Behavior, Vol. 4. Greenwich: Jai Press.

Baecker, Dirk, 1988: Information und Risiko in der Marktwirtschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bardmann, Theodor M., und Reiner Franzpötter, 1990: Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept?, Soziale Welt 19: 424-440.

Benson, J. Kenneth, 1983: Paradigm and Praxis in Organizational Analysis, Research in Organizational Behavior 5: 33-56.

Berger, Peter L., Brigitte Berger, und Hansfried Kellner, 1973: Bürokratie und Bewußtsein. S. 42-58 in: *Berger, Peter L., Brigitte Berger, und Hansfried Kellner*: Das Unbehagen in der Modernität. Frankfurt am Main: Campus.

Blau, Peter M., Wolf v. Heydebrand, und Robert E. Stauffer, 1968: Wechselbeziehungen zwischen strukturellen Merkmalen der Bürokratie (amer. Orig. 1966). S. 94-114 in: *Mayntz, Renate* (Hrsg.): Bürokratische Organisation. 2. Aufl. 1971. Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.

Brunkhorst, Hauke, 1992: Professionalität, Kollektivitätsorientierung und formale Wertrationalität. Zum Strukturproblem professionellen Handelns aus kommunikationstheoretischer Perspektive. S. 49-69 in: *Dewe, Bernd, Wilfried Ferchhoff, und Frank-Olaf Radtke* (Hrsg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Leske + Budrich.

Burawoy, Michael, 1982: Manufacturing Consent. Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism. Chicago: Chicago University Press.

Burns, Tom, 1961: Micropolitics: Mechanism of Institutional Change, Administrative Science Quarterly 6: 257-281.

Buschges, Günter, 1992: Handeln in, von und durch Organisationen als wissenschaftliches und praktisches Problem. Sammelbesprechung, Soziologische Revue 15: 353-359.

Clegg, Stewart, 1975: Power, Rule and Domination. A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life. London: Routledge & Kegan Paul.

Coleman, James S., 1986: Die asymmetrische Gesellschaft. Vom Aufwachsen mit unpersönlichen Systemen. Weinheim: Beltz.

Crozier, Michel, 1963: Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des système d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. Paris: Seuil.

Crozier, Michel, und Erhard Friedberg, 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Neuausgabe 1993. Königstein/Ts.: Athenaum.

Dewe, Bernd, Wilfried Ferchhoff, und Frank-Olaf Radtke, 1992: Das "Professionswissen" von Pädagogen. Ein wissenstheoretischer Rekonstruktionsversuch. S. 70-91 in: *Dewe, Bernd, Wilfried Ferchhoff, und Frank-Olaf Radtke* (Hrsg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Leske + Budrich.

DiMaggio, Paul, und Walter W. Powell, 1983: The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review 147ff.

Edwards, Richard, 1979: Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century. New York: Basic Books.

Freeman, John Henry, und Michael T. Hannan, 1975: Growth and Decline Processes in Organizations, American Soziological Review 40: 215-228.

Frost, Peter J., und andere (eds.), 1985: Organizational Culture. Beverly Hills: Sage.

Gabriel, Karl, 1979: Analysen der Organisationsgesellschaft: Ein kritischer Vergleich der Gesellschaftstheorien Max Webers, Niklas Luhmanns und der phänomenologischen Soziologie. Frankfurt: Campus.

Galbraith, Jay, 1973: Designing Complex Organizations. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Geser, Hans, 1986: Elemente zu einer soziologischen Theorie des Unterlassens, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 38: 643-669.

Hartmann, Heinz, 1964: Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff. Stuttgart: Enke.

Hirschman, Albert O., 1970: Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Jacoby, Henry, 1984: Die Bürokratisierung der Welt. Frankfurt am Main: Campus.

Jelinek, Mariann, Linda Smircich, und Paul Hirsch (eds.), 1983: Organizational Culture. Special Issue of "Adminstrative Science Quarterly", Vol. 28.

Jürgens, Ulrich, und Frieder Naschold (Hrsg.), 1984: Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan Sonderheft 5. Opladen: Westdeutscher.

Kasper, Helmut, 1987: Organisations-Kultur. Über den Stand der Forschung. Wien: Service-Fachverlag.

Lawrence, Paul R., und Jay W. Lorsch, 1967: Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Homewood, Ill.: Irwin.

Luhmann, Niklas, 1968: Zweck-Herrschaft-System, Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. S. 36-55 in: *Mayntz, Renate* (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.

Luhmann, Niklas, 1973: Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas, 1976: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas, 1984: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas, 1991: Organisation und Entscheidung. S. 335-389 in: *Luhmann, Niklas*: Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen: Westdeutscher.

Luhmann, Niklas, 1992: Organisation. S. 165-185 in: *Küpper, Willi, und Günther Ortmann* (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher.

Luhmann, Niklas, 1993: Die Paradoxie des Entscheidens, Verwaltungs-Archiv 84: 287-310.

March, James G., 1988: Decisions and Organizations. Oxford, New York: Blackwell.

March, James G., und Herbert A. Simon, 1958: Organizations. New York, London: Wiley.

Mayntz, Renate (Hrsg.), 1968: Bürokratische Organisation. Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.

Meyer, John W., und Brian Rowan, 1977: Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology 83: 340-363.

Morgan, Gareth, 1986: Images of Organization. Beverly Hills: Sage.

Ouchi, William G., und Alan L. Wilkins, 1985: Organizational Culture. Annual Review of Sociology 11: 457-483.

Perrow, Charles, 1972: Complex Organizations. A Critical Essay. Glenview, London: Scott, Foresman.

Pfeffer, Jeffrey, 1981: Power in Organizations. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc.

Powell, Walter W., und Paul DiMaggio (eds.), 1991: The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press.
Prätorius, Rainer, 1989: Einbingung und Freiraum. Untersuchungen zum Dezentralisierungsbegriff in Politik- und Verwaltungswissenschaft. Opladen: Westdeutscher.
Schluchter, Wolfgang, 1972: Aspekte bürokratischer Herrschaft. Studien zur Interpretation der fortschreitenden Industriegesellschaft. München: List.
Schwartz, H. S., 1985: The Usefulness of Myth and the Myth of Usefulness, Journal of Management 11: 31-42.
Scott, W. Richard, 1990: Technology and Structure: An Organizational-Level Perspective. S. 109-143 in: *Goodman, Paul S., und Lee S. Sproull* (eds.): Technology and Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
Scott, W. Richard, 1995: Institutions and Organization. Thousand Oaks: Sage.
Simon, Herbert A., 1945: Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York: Macmillian.
Smircich, Linda, 1983: Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly 28: 339-358.
Sonnenstuhl, William J., und Harrison M. Trice, 1991: Organizations and Types of Occupational Communities: Grid-Group Analysis in the Linkage of Organizational and Occupational Theory, Research in the Sociology of Organizations 9: 295-318.
Thompson, James D., 1967: Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory. New York: Mac Graw-Hill.
Türk, Klaus, 1976: Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart: Enke.
Türk, Klaus, 1995: "Die Organisation der Welt". Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher.
Vollmer, Hendrik, 1996: Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung, Soziale Welt 47: 315-343.
Weber, Max, 1976: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr.
Williamson, Oliver E., 1975: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press.
Wolff, Stephan, 1983: Die Produktion von Fürsorglichkeit. Bielefeld: AJZ.
Woodward, Joan, 1958: Management and Technology. London: H.M.S.O.
Zucker, Lynne G., 1987: Institutional Theories of Organizations, Annual Review of Sociology 13: 443-464.

Soziologische Aspekte des Qualitätsmanagement: Die Verhandlung von gut und schlecht in professionellen Handlungsfeldern

Christoph Maeder

1. Einführung

Ausgangspunkt der folgenden Ausführungen ist die Feststellung, dass sich in den letzten zehn Jahren eine Sozialtechnologie zur Einflussnahme in Organisationen jeden Typus etablieren konnte, die weniger mit überzeugend belegten, empirisch gesicherten Ergebnissen, als viel mehr mit einer gut ausgebauten Rhetorik operiert. In diesem Text geht es um eine soziologische Verortung dessen, was unter Etiketten wie Qualitätssicherung, Qualitätsförderung, Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklung und – last, but not least – Qualitätskontrolle verhandelt wird. Zuerst werden einige Angaben zur Herkunft, Geschichte und Inhalt dessen ausführen, was heute im weitesten Sinn als Qualitätsmanagement bezeichnet wird. Anschliessend soll dargelegt werden, weshalb das Qualitätsmanagement im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen in professionellen oder semiprofessionellen Handlungsfeldern in Organisationen wie beispielsweise der Medizin, der universitären Lehre und der Sozialen Arbeit die Professionellen grundsätzlich in eine heikle Lage bringt, die ihre professionelle Autonomie einschränkt. Sie geraten in Situationen des Bekennertums, dessen Bewältigung nur mikropolitisch, d.h. doppelbödig gelingen kann. So jedenfalls die vorläufige These, die hier zur Diskussion gestellt wird.

2. Der Weg zum Qualitätsmangement: ein knapper Überblick

Der Entscheid darüber, was gute und was schlechte Arbeit ist, wird, sofern er nicht 'common sense'-mässig und dem lokalen Kontext angepasst pragmatisch gelöst wird, sehr schnell ein Geschäft für Experten, sogenannte Qualitätsmanager. Erste statistische Verfahren zur Qualitätskontrolle stammen aus dem sekundären Sektor der amerikanischen Industrie in der organisationstheoretischen Epoche des 'scientific management' und des 'human-relation' Ansatzes. Bis Ende der sechziger Jahre bildete die Inferenzstatistik mit der Stichprobentheorie und der Wahrscheinlichkeitsrechnung insbesondere in der massenindustriellen Fertigung und Bearbeitung von physischen Gütern den eigentlichen Kernwissensbestand dessen, was damals

noch altmodisch, aber durchaus zutreffend als *Qualitätskontrolle* bezeichnet wurde. Es ging darum Probleme der Art zu lösen: "Wie gross muss eine zufallsverteilte Stichprobe von Teilen oder Produkten aus einer industriellen Fertigungsreihe sein, damit mit einer berechenbaren Fehlerquote Aussagen über Mängel in diesen Produkten gemacht werden können?". Die Definition der Qualität erfolgte somit in einem Mess-Kontrollkreislauf anhand berechneter Mängel- oder Gelingensquoten. Es ist infolge der gegebenen Methode unmittelbar einsichtig, dass sich diese Prozeduren in erster Linie für 'Hardware' wie Glühlampen, Kupplungen usw. angeboten haben. Dies deshalb, weil für die Anwendung der Methoden normativ hochgradig abgesicherte Tatbestände oder Eigenschaften resp. Nicht-Eigenschaften der messtechnisch erfassten Dinge nötig sind, um die Qualität überhaupt berechnen zu können. Alltagssprachlich bedeutet dies nichts anderes, als dass bei möglichst vielen Beteiligten konsensuell, fraglos und zum vorneherein klar ist, was als gut und was als schlecht bezeichnet wird.

Diese Phase in der Entwicklung der Auseinandersetzung unter dem Label "Qualität" wurde zuerst im professionalisierten Handlungsfeld par excellence, der ärztlichen Medizin überwunden. Der Arzt Donabedian hat mit seinem zweibändigen Werk "Explorations in Quality Assessment and Monitoring" (1980, 1982) ein Programm für die Übertragung der alten Qualitätskontrolle hin zu einem Handlungsfeld für "Qualitätsprofis", das sogenannte Qualitätsmanagement für die Gesundheitsindustrie formuliert. Nur zwei Jahre nachdem noch vom Betriebswirtschafter Phil Crosby (1980) in einem bekannt gewordenen Buchtitel behauptet wurde "Quality is free", legte Donabedian deutlich dar, dass die Auseinandersetzung mit Qualität im Bereich von professionellen Handlungsfeldern von Dienstleistungen ein sehr komplexes Geschäft sei, das mit mindestens drei Qualitätskonzepten, nämlich Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität arbeiten müsse. Qualität professionellen Handelns könne keinesfalls gratis, d.h. ein Abfallprodukt des alltäglichen Tuns sein und bedürfe grosser und systematischer Anstrengungen. Mit der von ihm angeregten Qualitätstriade wird auch deutlich, dass jetzt weiter gezielt wird, als nur auf die Ausschusserfassung und -berechnung in der vorangehenden Epoche der 'Qualitätssicherung'. Donabedian selber wiederum war ein Vorläufer dessen, was insbesondere in den achtziger Jahren in der amerikanischen Automobilindustrie als die 'amerikanische Antwort' auf die 'japanische Herausforderung' bezeichnet wurde und als "The quality revolution" (1986) in die betriebswirtschaftliche Erfolgsberichterstattung eingegangen ist.

Die Herausforderung wurde entlang der folgenden Argumentationslinie angenommen, die hier anhand der zwei prominentesten Vertreter mit Titeln ihrer Publikationen exemplarisch nur skizziert wird: 1986 erschien am MIT Center for Advanced Engineerig Edward Demings programmatische Schrift *Out of the crisis*. Darin legte Deming dar, dass nur eine völlige Neuorientierung in bezug auf die Qualität der hergestellten Produkte die amerikanische Industrie gegen den japanischen Ansturm rüsten könne und Qualität mindestens so wichtig sei

für die Wettbewerbsfähigkeit, wie die reine Produktivität.[1] Bereits vier Jahre später konstatierte er zusammen mit anderen eine gelungene "Transformation of American Management" (Deming 1990), die er zusammen mit der anderen Grösse namens Juran bereits in den zwanziger Jahren in den Western Electric Hawthorne Plants in Chicago mit seinen Arbeiten zur Verbesserung der Qualität in industriellen Betrieben begonnen habe.[2]

Der durch diese beiden Exponenten angeführte Diskurs beförderte insbesondere in den USA den Institutionalisierungsgrad und die Verbreitung des Wissens um das, was nun definitv als Qualitätsmanagement bezeichnet wird, in doch beachtlichem Ausmass. Herzstücke, aber beileibe nicht alleinige Vertretungen des von Deming (1990) mittlerweile als "Quality Movement" bezeichneten Komplexes sind das Juran Institute for Quality Management und einige hundert mit ihm verbundene und im Qualitätsmanagement aktive, grosse Consulting Firmen wie z.B. Arthur Andersen, Ernest & Young usw. Zu erwähnen ist auch die bereits 1949 gegründete Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations in Oakbrook Hills, Illinois. Diese Organisation erlebte erst in den achtziger Jahren mit dem Einsetzen des 'Qualitätsbooms' ein ungestümes Wachstum und beschäftigt heute mehr als 8000 Personen. In ihr wird anhand bürokratischer Regularien und mit standardisierten Erhebungen über sogenannte 'Proceedures' und 'Outcomes' über die Zulassung von Anbietern auf dem amerikanischen Gesundheitsmarkt entschieden.[3]

Vergleichbare konzertierte Entwicklungen lassen sich mit knapper Verzögerung auch in Europa nachweisen.[4] Mittlerweile überzieht ein dichtes Netwerk von Qualität zertifizierenden Akkreditierungsinstanzen die industrielle Landschaft. Es gibt auch kaum mehr einen grösseren Betrieb, der nicht eigene Abteilungen oder Stäbe für das Qualitätsmanagement unterhält und in

[1] Siehe dazu auch: Deming, E. W. 1986. *Quality, productivity, and competitive position.* Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study und 1990. Transformation of American management. *Empowering business resources.* Juran, J. M. 1989. *Juran on leadership for quality: An executive handbook.* New York: Free Press.

[2] So heisst es in Jurans (1988) wichtigster programmatischer Schrift: "Juran, like Deming, started out at the Western Electric Hawthorne Plant in Chicago in the 1920s. He published his first major work, Quality Control Handbook, in 1954."

[3] Siehe dazu die äusserst umfangreichen Ausführungen in Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations 1992 (Bände 1 bis 4). Beinahe überflüssig zu sagen, dass auch in Kanada und in Australien ähnliche Einrichtungen geschaffen wurden. Einen anderen Weg sind die englischen Gesundheitsbehörden gegangen, die weniger auf zentralistische Verwaltung gesetzt und ein sogenanntes Audit-Programm für die Anbieter von medizinischen Dienstleistungen eingeführt haben (siehe dazu: Gebert 1995).

[4] Siehe z.B.: European Community. 1992. *Concerted Action Programme on Quality Assurance of the European Communities.* Utrecht: CBO.

den entsprechenden Stelleninseraten wird der zugehörige Managementtypus, die Qualitätsmanagerin und der Qualitätsmanager, gesucht, der oder die mit den unterschiedlichen Qualitätsmangementsystematiken vertraut sein muss.

Qualitätsmanagement gehört heute zum selbstverständlichen Bestand an managerieller Expertenwissen von Betriebswirten, das an den entsprechenden Einrichtungen der Ausbildung durch eigene Lehrstühle vertreten ist und eine grosse Fülle von Veröffentlichungen zum Thema produziert. Diese Literatur lässt sich inhaltlich grob zweiteilen. In eine 'how to do'-Ratgeberliteratur entlang den erwähnten Hauptströmungen des Wissenfeldes und in eine meist mit eindrücklichen Datenmassen operierende Erfolgsberichtserstattung. Kritik in dieser Literatur betrifft bestenfalls die Wahl von bestimmten quantitativen Methoden. Empirische Untersuchungen soziologischer Art,*über* die Praxis der Qualitätsmanager berichten, sind (noch) keine bekannt.

Dieses Wissen um das Qualitätsmanagement hat sich, wie zu erwarten war, in ein von Professionellen verwaltetes semantisches Feld ausdifferenziert, dessen Leitbegriffe das "Total Quality Management" (TQM), das "Continous Quality Improvement" (CQI), und in der bürokratischeren Variante, Zertifizierungsverfahren gemäss den ISO 9000 Standards sind.[5] Während TQM und CQI inhaltliche und formale Kriterien der Qualitätsbewertung zu entwickeln versuchen und als sogenannte "Philosophien" gelten, prüfen die Zertifizierungsverfahren der Akkreditierungsinstanzen der Intention nach, ob ein Qualitätsmanagementsystem gemäss bestimmter Anforderungen implementiert ist. Dieses Vorhandensein wird in periodischen Qualitätsaudits oder -reviews durch die das Zertifikat vergebenden geprüft. Im Kern bestehen aber alle Qualitätsmanagementkonzepte aus prinzipiell kontinuierlich und immer wieder durchzuführenden Verfahren zur rationalen Problemlösung gemäss dem vereinfachten Muster: Standards definieren, Abweichungen erfassen und messen, Abweichungen erklären und allenfalls vermeiden.[6] Selbstverständlich sind die elaborierteren Versionen mittlerweile mit Versatzwissen aus der weiteren Organisationsforschung und Managementlehre insbesondere auch dem, was als sogenannte "Organisationsentwicklung" (OE) etabliert ist, angereichert. Denn auch die führenden Promotoren des Qualitätsmanagement mussten relativ bald erkennen, dass ihr Anliegen bei den Betroffenen in Organisationen nicht nur Freude bereitet, wie im

[5] Zum ISO-Konzept siehe: Peters, Eric D., ed. 1994. "*ISO 9000 Almanac.*" Burr Ridge/New York: Irwin und Rabitt. Eine Einführung in das TQM und CQI in Dienstleistungsberufen gibt Martin (1993).

[6] Diese Behauptung des "immer wieder" wird sehr schön durch ein Inserat aus dem Stellenanzeiger des Tages-Anzeigers illustriert, in dem die Suche nach einem Qualitätsmanager mit der Zeile "Quality Assurance: The Never-Ending Challenge" beginnt (Tages-Anzeiger, 18./19 Oktober 1997.

vielsagenden Titel von Crosby "Quality without tears - The art of hassle-free management. " bereits 1985 zum Ausdruck gekommen ist.

Diese 'Bewegung' hat seit Ende der achtziger Jahre auch im Bereich personenbezogener Dienstleistungen im deutschsprachigen Raum Fuss zu fassen begonnen und ist aus dem engeren managerialen Feld der industriellen Produktion herausgetreten. Seit Anfang der neunziger Jahre nimmt auch die Literatur zum Qualitätsmanagement für die Soziale Arbeit, die Medizin und die Lehre auf allen Stufen nachweislich stark zu und amtliche Stellen beginnen zunehmend, ihre Finanzierungsströme an Bedingungen zu knöpfen, dass Qualitätsmanagement-systeme eingeführt werden oder sind.[7] Die Tagungen und das Weiterbildungsangebot zum Thema "Qualität" in Lehre, Medizin und Sozialer Arbeit lassen sich auch in der kleinen Schweiz nicht mehr überschauen. Dass das Thema im Berufsfeld Sozialer Arbeit definitiv auf der Agenda gesetzt haben zudem die Jahrestagungen 96 des Schweizerischen Verbands der Sozialarbeitsschulen (SASSA) und des Schweizerischen Fachverbandes für Sozial- und Heilpädagogik (SVE), die beide, nicht zuletzt auch wegen der noch ungebrochenen Popularität des New Public Managements, das Thema "Qualität" zum Gegenstand ihrer eigenen Anstrengungen gemacht haben.[8]

Die praktischen Folgen all dieser Entwicklungen und Aktivitäten lassen sich heute verkürzt so zusammenfassen: Wer nicht an einem Ort arbeitet, an dem die "Ergebnisse" oder

[7] Zur Konditionierung der Finanzierung an Qualitätsmanagement bei den Heimen in der Schweiz siehe: *Qualität der Heimplätze steuern. Auch die Invalidenversicherung setzt auf New Public Management.* (Thalmann, V. 1996) und *Qualitätshandbuch für stationäre Einrichtungen für erwachsene Behinderte.* (Projektgruppe Verband von Werken für Behinderte ZVWB 1995). Vergleichbare Ansprüche und Entwicklungen lassen sich auch für Schulen und Universitäten nachweisen. Siehe dazu: *Die Sicherung der Qualität öffentlicher Schulen in Zeiten schwieriger finanzieller Rahmenbedingungen. Gefahren und Gegenmassnahmen.* (Dubs, R.1996) und ebenso *Qualitätsentwicklung in Bildungsorganisationen* (Fröhlich, E. und C. Thierstein 1997). Noch etwas zaghaft tönt es bei den Medizinern, wenn es im Standesblatt heisst: *Qualitätssicherung - eine neue Aufgabe für Schweizer Spitäler?* (Ruef, C. 1995). Für die Krankenpflege scheinen die Dinge bereits klarer zu liegen, denn bereits sein fast zehn Jahren gibt es die *Qualitätsnormen zur Ausübung der Gesundheits- und Krankenpflege* (Bern 1989). Die entsprechenden Programmatiken für die Soziale Arbeit finden sich bei Schild (1996).

[8] Das New Public Management ist eine vergleichsweise triviale Übertragung von Steuerungs- und Organisationmodellen aus dem erwerbswirtschaftlichen Güterproduktionsbereich in die staatliche Verwaltung. Dass es im staatlichen Bereich noch andere Aufgaben als in outputs zu operationalisierende Dienstleistungen als Messgrössen für das Benchmarking gibt, scheint den Promotoren des abgekürzt als NPM bezeichneten Ansatzes ziemlich vollständig zu entgehen. Die programmatischen Texte zum NPM sind meistens von einer ergreifenden inhaltlichen Schlichtheit und Banalität. Dafür sind sie mit einem an die angelsächsische Managersprache angelehnten Begriffsarsenal gerüstet, das offenbar bei weniger kritischem Publikum eine persuasive Aesthetik entfaltet. Siehe exemplarisch für diese Textsorte: Buschor 1994.

"outputs" der Arbeit im Benchmarking[9] aufscheinen, die grundsätzlich als Kunden bezeichnete Klientele (Studierende, Patienten, Klienten usw.) sogenannte 'smile-sheets' über die Arbeit der Professionellen ausfüllt und die Fragestellungen in Prüfungen beispielsweise auf sogenannte 'Transfer-' und 'Reproduktionswissensanteile' hin von Qualitätsssicherungskommissionen begutachtet und objektiviert werden, der arbeitet aus Sicht des Qualitätsmanagements nicht mehr in einem zeitgemässen Umfeld, ja im umgangssprachlichen Sinn verstanden, unprofessionell. Solche Organisationen sind reif für die bereits erwähnte Qualitätsrevolution und stehen im Fadenkreuz von Anbietern von Qualitätsmanagementwissen.

3. Soziologische Aspekte des Qualitätsmanagement in professionellen Handlungsfeldern

Professionelle Handlungsfelder in Organisationen zeichnen sich, wie Strauss et al. (1963) am Beispiel des Spitals und an anderen Einrichtungen gezeigt haben, dadurch aus, dass innerhalb eines vergleichsweise hochgeregelten, arbeitsteilig angeordneten Bereichs weite Zonen der Handlungsautonomie für das professionelle Handeln bestehen bleiben. Diese professionellen Ungewissheitszonen wie die Lehrfreiheit an Universitäten, die freie Wahl der Therapie durch die Aerzte und die weiten Wahlmöglichkeiten der Interventionen in der Sozialen Arbeit machen einen wichtigen Teil des Wesens professioneller Arbeit geradezu aus. Sie dienen der Selbstbeschreibung und der Legitimation von Professionellen und sind auch funktional insofern bedeutsam, als sie Innovation durch die Reduktion sozialer Kontrolle ermöglichen. Das auf den ersten Blick widersprüchliche Arrangement von organisatorisch hochgeregelten Bereichen und professioneller Handlungsautonomie wird in den entsprechenden Institutionen umfasst durch das, was Strauss (1963, 1978) und andere Vertreter des 'negotiated order concepts' (Day & Day 1978) als 'professional beliefs' oder 'professional ideologies' bezeichnet haben. Im Fall des Krankenhauses lauten diese sinngemäss, dass alles was geschieht, den Patientinnen und Patienten nützt, und er oder sie in jedem Fall in besserem Zustand der Aussenwelt übergeben werden muss und das ganze Geschehen nur für diese Klientele überhaupt stattfinde. Analoge Aussagen finden wir leicht auch in Schulen (die Auszubildenden wissen nach der Schule mehr als vorher; alles was getan wird, geschieht für und im Interesse der Auszubildenden, die gesamte Schule ist ausschliesslich für die Auszubildenden da usw.) und selbstverständlich analog auch in der Sozialen Arbeit.

[9] Siehe dazu: Chang, Richard Y., Keith P. Kelly. 1994. *Improving Through Benchmarking. A Practical Guide To Achieving Peak Process Performance.* Irvine: Richard Chang Associates.

Zu dieser generellen Leitidee, nämlich dass Professionelle unter Ausnützung ihrer Handlungsautonomie etwas verbessern (die Leistungsfähigkeit von Schülern, die Gesundheit von Patienten, die Lebensverhältnisse der Klientele der Sozialen Arbeit usw.) gesellt sich nun die meistens nur implizit in den jeweiligen Qualitätsmanagementkonzepten enthaltene Maxime der konstanten Verbesserungswürdigkeit, -fähigkeit und -notwendigkeit als ein typisch modernes Verbesserungsideal problemlos hinzu.

Doch handelt es sich beim Qualitätsmanagement auch (wenn auch nicht ausschliesslich) um einen vorallem in der betriebswirtschaftlichen Managementlehre gepflegten Kontrolldiskurs mittleren Formats. Dieser zielt genau darauf ab, die eingangs angeführte Ambiguität, die Unsicherheit und damit die auch die von Organisationsverantwortlichen schwer kontrollierbare Autonomie des professionellen Handelns im Sinne Foucaults Machttheorie transparent zu machen, zu begrenzen und damit letztlich in ein Weberianisches Herrschafts-Regel-System zu integrieren. Es ist deshalb auch kein Zufall, dass in erster Linie Aufsichtskommissionen von Einrichtungen wie Universitäten, Schulen, Krankenhäusern usw. und andere staatlichen Behörden so schnell und nachhaltig ihren Gefallen am Qualitätsmanagement gefunden haben und die Betroffenen meistens zuerst mit sogenannten 'incentives' motiviert werden müssen. Allerdings erweist sich die Praxis des Qualitätsmangement in personenbezogenen Dienstleistungsberufen als ungemein sperrig. Denn in allen Qualitätsmanagementprozessen wird die Vielfalt und Manigfaltigkeit, das Durcheinander der 'ungeordneten' professionellen Praxis erfasst, differenziert, beschrieben, eingegrenzt und eingeteilt. Dazu dient als Leitlinie des Qualitätsmanagement notwendigerweise immer ein binärer Code von 'gut' und 'schlecht' und dies unabhängig davon, wie raffiniert die eingesetzten Mess-Skalen auch immer sind. Nur mit der Unterscheidung von 'gut' und 'schlecht' lassen sich Bewertungen ableiten und die Programme für die Behandlung von Abweichungen (präziser: Abweichenden) begründen. Dies bedeutet, dass das Qualitätsmanagement dazu dient 'in Ordnung zu bringen' indem es eben prüft, bestraft und belohnt. Diese Verfahren haben also, sofern sie wirksam implementiert sind, durchaus das Potential die Professionelllen an die 'Leine' zu legen, auf jeden Fall auferlegen sie ihnen vielfältige Legitimationspraktiken, die von der Teilnahme an Qualitätssitzungen und Qualitätsteams bis hin zur datenmässigen Objektivierung des eigenen Tuns gemäss auferlegter Prozeduren mit meistens fremder Relevanzen reichen. Dieser Kontrolldiskurs verlangt mithin von den qualitätsmanagementmässig in Mangel genommen Professionellen ihre "Nützlichkeit" in einer ihnen oft fremden Sprache zu beweisen. Denn nur noch so kann in diesem Arrangement die Handlungsautonomie erhalten werden. Dies ist zugegebenermassen einen schwierige Gratwanderung. In den einschlägigen Rezepturen zum Qualitätsmanagement taucht dieser Macht-Herrschaftskomplex übrigens immer unter dem Stichwort "top commitment" als erster Anforderung für das Gelingen solcher Programme auf. Damit ist gemeint, dass die

Managementspitze die Einführung solcher Programme vollständig und möglichst noch enthusiastisch decken muss, ansonsten sind Misserfolge erwartbar.

Doch nicht nur unter dem Aspekt von Macht und Herrschaft wirft das Qualitätsmanagement Fragen auf. Gerade im Bereich personenbezogener Dienstleistungen stellen sich auch schwierige methodische Probleme, an denen sich bis heute die Qualitätsmanager mit ihren vergleichsweise einseitig entwickelten Methodiken ihre Zähne ausgebissen haben.[10] Ein wichtiger Grund liegt sicher darin, dass a priori gar nicht klar ist, ja auch nicht klar sein kann, was denn bei genauerem Hinsehen für verallgemeinerbare Kriterien die Qualität professioneller Arbeit in einer entsprechenden Organisation ausmachen. Nachschlagen in den zuständigen Manuals hilft wenig, denn man stösst dabei entweder auf doch eingermassen überraschend Aussagen wie "Qualität an sich gibt es nicht" (Spiess 1997) oder dann auf formalistische Beschreibungen, wie die sogeannte DIN Defintion der Qualität, die besagt, dass Qualität "die Gesamtheit aller Eigenschaften und Merkmale, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen" (zitiert in Cranowsky 1990: 1) sei.

Derartige Definitionen schicken hierarchisch untergeordnetes Personal unter der Anleitung von Qualitätsprofis auf eine nie endende Reise, die sich sehr schön mit der Geschichte der Jagd auf den Heffalump aus dem amerikanischen Märchen "Der Pooh-Bär" vergleichen lässt. In dieser Beschreibung finden wir eine schöne Analogie zum Qualitätsmanagement in interaktiven Dienstleistungsberufen. Der Heffalump wird als ein Fabelwesen von vielen Spezialisten gejagt, die ihm mit den unterschiedlichsten Fallen und Gerätschaften nachstellen. Ab und zu taucht auch einer auf, der behauptet, er habe den Heffalump in seiner Falle. Doch bisanhin ist es gemäss der Geschichte noch niemandem gelungen, die anderen davon zu überzeugen, dass das Ding in der Falle wirklich der Heffalump sei. Und die Jagd geht weiter.

Insbesondere personenbezogene Dienstleistungsberufe wie sie z.B. die Soziale Arbeit, die Lehre auf unterschiedlichsten Niveaus usw. darstellen, erstellen ihre wichtigsten "Güter" face-to-face mit ihrer Klientele gemäss dem "uno-actu-Prinzip" (Gross 1979, 1993). Dies bedeutet nichts anderes, als dass die wichtigsten qualitätsrelevanten Handlungen äusserst flüchtig und gegenseitig in einem Interaktionsgeflecht hergestellt werden. Sie lassen sich jedenfalls kaum mit einfachen 'gut-schlecht'-Schablonen einfangen und gar in messbares Format bringen, dh. in Zahlen darstellen. Messen und bewerten lassen sich immer nur bestimmte 'Ueberreste' dieser Interaktionen wie z.B. Krankengeschichten in Spitälern.

[10] Qualitative Verfahren der empirischen Soziologie sind den Qualitätsmanagern, folgt man der Literatur des Mainstreams, unbekannt. Im Gegensatz dazu findet sich im Bereich der Evaluationsliteratur, die - obwohl der Qualitätsbewegung artverwandt - vom Qualitätsmanagement zu unterschieden ist, doch schon lange ein ansehlicher Wissensbestand über andere empirische Verfahren als die Produktion von Zahlen (siehe z.B. Madaus 1983 und Bussmann 1995)

Prüfungsresultate in Schulen und die Anzahl offenbar erfolgreich behandelter Fälle in der Sozialen Arbeit. Die Fesstellung, dass Qualität von personenbezogenen Dienstleistungen ein mindestens biperspektivisches Problem und ein vieldimensionales, kaum je eindeutig festzustellendes Konstrukt ist, behindert nun aber das Qualitätsmanagement gerade nicht. Vielmehr sind die prinzipiellen Schwierigkeiten bei der Bestimmung von Qualität in professionellen Handlungsfeldern als die entscheidende Ressource der Qualitätsprofis zu betrachten: Dadurch braucht es sie erstens immer wieder und solange es ihnen gelingt, die Jagd als lohnend zu schildern werden sie Unterstützung finden. Dass genau dieses methodische Problem die Ausdifferenzierung in verschiedene Schulen des Qualitätsmanagements (Total Quality Management, ISO-Normen, EFQM-Prozeduren usw.) befördert, sei nur noch am Rand vermerkt.

Inwieweit es gelingt, die in professionellen Handlungsfeldern von den Akteuern verteidigte Autonomie angesichts der Anforderungen des Qualitätsmanagements zu erhalten, ist schwierig einzuschätzen. Erste, allerdings noch schwach artikulierte Absetzbewegungen von der Qualitätsbegeisterung lassen sich zumindest bei den Aerzten schon nachweisen in dem sich ein Mediziner auf die bereits thematisierte Handlungsautonomie von Professionellen beruft.[11]

Soziologisch interessant wäre es in Fallstudien festzustellen, wie im Alltag in unterschiedlichen professionellen Handlungsfeldern mit diesem Arrangement umgegangen wird, was sich damit legitmieren und was sich als Qualität für wen durchsetzen lässt, welche Muster und Merkmale die Verhandlungen zum Thema Qualität haben, wer von der Qualitätssicherung in Organisationen tatsächlich profitiert. Denn ein Verdacht kann zumindest nicht ausgeschlossen werden: Qualitätsmangement nützt in erster Linie den Qualitätsmangern und ihren Ideenlieferanten an Hochschulen und Universitäten. Entsprechende Untersuchungen zum Thema Qualitätsmanagement sind dem Autor noch keine bekannt. Doch mindestens eines lässt sich als Hypothese bereits jetzt formulieren. Auf der 'bekennende Ebene', kann selbstverständlich kein wirklicher 'Profi' etwas gegen Qualitätsmanagement haben. Im Gegenteil, der echt professionell Handelnde ist für Qualitätsmanagement - natürlich möglichst bei anderen oder unter seiner Anleitung! -, er partizipiert an den entsprechenden Veranstaltungen und Prozeduren und instrumentalisiert im besten Fall so dieses Phänomen sehenden Auges für seine Absichten und Zwecke. Dieser Akteur handelt mithin zur Wahrung seiner eigenen Interessen, so meine These, gezwungenermassen absichtlich doppelbödig und hochgradig mikropolitisch. Nur so kann er der bürokratischen Kolonisierung seiner Handlungsautonomie wirksam begegnen. Damit begibt er sich jedoch in eine Situation, die dem inquisitorischen Verhör oder der Befragung in Schauprozessen nicht unähnlich ist: Der so

[11] Siehe dazu den aufschlussreichen Artikel in der Schweizerischen Aerztezeitung unter dem Titel " Was wollt Ihr eigentlich kontrollieren, was wollt Ihr sichern? (Streit, R. 1993)

eingebundene Professionelle muss fortwährend und gegen besseres Wissen seine Gehorsamsbereitschaft signalisieren, ansonsten er als Ketzer behandelt werden darf.

Literatur

Buschor, Ernst. 1994. *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung*. Zürich: Wirtschaftliche Publikationen der Zürcher Handelskammer, Heft 52.

Bussmann, Werner. 1995. *Evaluation staatlicher Massnahmen begleiten und nutzen: Ein Leitfaden*. Chur/Zürich: Rüegger.

Chang, Richard Y., Keith P. Kelly. 1994. *Improving Through Benchmarking. A Practical Guide To Achieving Peak Process Performance*. Irvine: Richard Chang Associates.

Cranovsky, Richard. 1990. *Qualitätssicherung im Gesundheitswesen. Einige Hinweise für Entscheidungsträger*. Aarau: SKI.

Crosby, Phil. 1980. *Quality is free*. New York: Mentor.

_____. 1985. *Quality without tears - The art of hassle-free management*. New York: Plume.

Day, Robert and Joanne V. Day. 1977. "A Review of the Current State of Negotiated Order Theory: an Appreciation and a Critique." *Sociological Quaterly* 18:126-142.

Deming, Edwards W. 1982. *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.

_____. 1986. *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.

_____. 1990. "Transformation of American management." Pp. xx-xx in *Empowering business resources*, Ed. K. Shelton. Glenview: Scott, Foresman.

Donabedian, Avedis. 1980. *Explorations in Quality Assessment and Monitoring, Volume 1. The Definition of Quality and Approaches to its Assessment*. Ann Arbor: Health Administration Press.

_____. 1982. *Explorations in Quality Assessment and Monitoring, Volume 2. The Criteria and Standards of Quality*. Ann Arbor: Health Administration Press.

Dubs, Rolf. 1996, Juni 24. "Die Sicherung der Qualität öffentlicher Schulen in Zeiten schwieriger finanzieller Rahmenbedingungen. Gefahren und Gegenmassnahmen." *Referat an der 163. Versammlung der Schulsynode des Kanton Zürich.* 12

European Community. 1992. *Concerted Action Programme on Quality Assurance of the European Communities*. Utrecht: CBO.

Foucault, Michel. 1977. *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Fröhlich, Elisabeth, Christoph Thierstein. 1997. *Qualitätsentwicklung in Bildungsorganisationen*. Luzern/Zürich: Akademie für Erwachsenenbildung.

Gebert, Alfred J. 1995. *Elemente der Qualitätsförderung in den Spitälern*. Zürich: Gesundheitsdirektion.

Gross, Peter. 1979 3. "Die unmittelbare soziale Beziehung als Problem sozialwissenschaftlicher Analyse." Pp. 188-207 in *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*, Hrsg. Hans-Georg Soeffner. Stuttgart: J.B. Metzler'sche Verlagsbuchhandlung.

_____. 1993. *Die Dienstleistungsstrategie in der Sozialpolitik. Neue Herausforderungen*. In: Braun, Hans & Gabriele Johne: Die Rolle sozialer Dienste in der Sozialpolitik. Frankfurt /New York: Campus.

Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations. 1992. *1993 AMH Accreditation Manual for Hospitals Volume 1: Standards*. Oakbrook Terrace, Illinois: JCAHO.

_____. 1992. *1993 AMH Accreditation Manual for Hospitals Volume 2 Scoring Guidelines*. Oakbrook Terrace, Illinois: JCAHO.

_____. 1992. *1993 AMH Accreditation Manual for Hospitals Volume 3 Management and Administrative Services*. Oakbrook Terrace, Illinois: JCAHO.

_____. 1992. *1993 AMH Accreditation Manual for Hospitals Volume 4 Orientation, Training, and Education of Staff.* Oakbrook Terrace, Illinois: JCAHO.
Juran, J. M. 1988. *Juran's Quality Control Handbook.* New York: McGraw-Hill.
_____. 1989. *Juran on leadership for quality: An executive handbook.* New York: Free Press.
Madaus, George F., Hrsg. 1983. "Evaluation models: viewpoints on educational and human services evaluation." Mithrsg. Michael S. Scriven. Boston: Kluwer-Nijhoff.
Martin, Lawrence L. 1993. *Total Quality Management in Human Service Organisations.* Newbury Park/London/New Dehli: Sage.
Peters, Eric D., ed. 1994. "ISO 9000 Almanac." Burr Ridge/New York: Irwin.
Projektgruppe Verband von Werken für Behinderte ZVWB. 1995. *Qualitätshandbuch für stationäre Einrichtungen für erwachsene Behinderte.* Zürich: SVWB.
Ruef, Christian. 1995, Oktober 25. "Qualitätssicherung - eine neue Aufgabe für Schweizer Spitäler?" *Schweizerische Aerztezeitung* 76:1747-1755.
Schild, Walter. 1996. "Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit." *Sozialarbeit* 15-21.
Spiess, Kurt. 1996. *Qualität entwickeln. Vier Angebote zum professionellen Qualitätsmanagement in Schule und Weiterbildung: Kleine Qualität, Alltagsqualität, Umfassende Qualität, Selbstgesteuerte Qualität.* Uster:
Strauss, Anselm. 1978. *Negotiations. Varieties, contexts, processes, and social order.* San Franzisco: Jossey-Bass.
Strauss, Anselm, Leonard Schatzman, Danuta Ehrlich, Rue Bucher and Melvin Sabshin. 1963. "The Hospital and Its Negotiated Order." Pp. 147-169 in *The Hospital in Modern Society,* ed. E. Freidson. New York:
Streit, Reinhold. 1993, Oktober 6. "Was wollt Ihr eigentlich kontrollieren, was wollt Ihr sichern?" *Schweizerische Aerztezeitung* 74:1525-1526.
Thalmann, Verena. 1996, November 15. "Qualität der Heimplätze steuern. Auch die Invalidenversicherung setzt auf New Public Management." *Tages-Anzeiger* (Zürich), (Schweiz):11.

Astrid Jacobsen

Die Praxis des Polizeimanagements

Zur Organisation 'Polizei' und Profession 'Polizeimanagement'

1. Vorbemerkungen

Im folgenden Beitrag geht es um die Frage, inwieweit Konzepte von 'Organisation' und 'Profession' im Alltag von Polizeimanagern eine Rolle spielen. Die Betrachtung der beiden Phänomene aus der Teilnehmerperspektive wird dazu verwendet, einen Zugang zu der Beschreibung polizeilichen Managmenthandelns zu gewinnen. Es geht dabei nicht nur um solche Teilnehmer-Konzepte, die von den Managern formuliert werden und somit abfragbar sind, sondern auch um diejenigen, die in ihren alltäglichen Aktivitäten zum Ausdruck kommen.

Dazu gilt es, den Arbeitsalltag des Polizeimanagements genauer in den Blick zu nehmen. Grundlage der folgenden Ausführungen sind erste Beobachtungen von Polizeimanagern, die ich im Rahmen einer derzeit anlaufenden ethnographischen Studie zu Polizeimanagement durchgeführt habe.[1] Dem derzeitigen Stand der Studie in Rechnung gestellt, besitzen sie den Charakter erster Überlegungen.

Zunächst einige Bemerkungen zu der ethnographischen Herangehensweise, um den Status und Anspruch des empirischen Materials zu verdeutlichen. Die Ethnographie verortet sich im Rahmen des empirischen Konstruktivismus[2], was für die Studie v.a. dreierlei impliziert:

Zum einen wird das Polizeimanagement als eine Subkultur verstanden.[3] Dabei ist der Begriff des Managements zunächst rein formal gesetzt als Angestellte der Polizei ab einer bestimmten Besoldungsgruppe. Der ersten Auswahl der ethnographischen Beobachtungsstandorte liegt demnach keine wissenschaftlich-definierte, sondern eher eine alltagspragmatische Begriffsbestimmung zugrunde. Von hier aus sollen im Verlaufe der Studie die 'Management-Spuren' verfolgt werden, die im polizeilichen Alltag gelegt werden (Teilnehmer-Relevanzen). Die empirische Bestimmung des (sozialen) Phänomens 'Polizeimanagement' wird damit zum zentralen Bestandteil des Forschungsinteresses. Zweitens soll der kulturanalytische Zugriff den soziologischen Blick mittels der teilnehmenden Beobachtung auf die sozialen Praktiken, das alltägliche Tun der polizeilichen Führungskräfte lenken. Und drittens zielt die ethnographische Herangehensweise auf das Wie alltäglicher Praxis. Anstelle der Ent-Deckung von Kausalverhältnissen (warum verhalten sich Polizeimanager so und nicht anders?) wird zunächst die Goffmansche Frage verfolgt, „what's going on", um auf der Basis detaillierter Beschreibungen zu Erkenntnissen über soziale Zusammenhänge zu gelangen.

[1] Die Studie stellt mein Promotionsprojekt dar, dessen zentrale Fragestellung sich auf die Produktion von Alltagstheorien durch das Polizeimanagement richtet. In Anlehnung an die Ethnomethodologie (vgl. Garfinkel 1967: 36) geht es dabei um Annahmen, die den Mitgliedern der polizeilichen Führungsebene in ihrem alltäglichen Tun abverlangt werden. Dabei liegt ein besonderer Schwerpunkt in der Herstellung von Theorien über Gesellschaft. Die polizeilichen Manager sind in besonderer Weise Sammelpunkt und Spiegel polizeilicher Tätigkeiten, indem sie Arbeitsschwerpunkte und Strategien planen, Statistiken diskutieren, Kausalanalysen durchführen, etc. Kurz: Sie definieren und lokalisieren die Schutzbedürftigkeit von Orten. Über die Beschreibung dieser Tätigkeiten sollen die dabei methodisch verwendeten Wissensbestände und Annahmen über Gesellschaft in den soziologischen Blick genommen werden.

[2] vgl. Hirschauer/Amann 1997

[3] vgl. Knorr, K. 1988

2. Zur Organisation 'Polizei'

Die Polizei in Nordrhein-Westfalen (NRW) hat sich vorgenommen, sich von einer klassischen Fachverwaltung zu einer Dienstleistungsorganisation zu entwickeln.[4] Tatsächlich ist NRW neben Niedersachsen Reformland in Sachen Polizei. Die nordrhein-westfälische Polizeireform nennt sich - in Anlehnung an die bundesweit durchgeführten allgemeinen Verwaltungsreformen - Neues Steuerungsmodell. Sie ist die polizeiliche Version der Bemühungen um eine effektivere, effizientere und kostengünstigere Verwaltung. Im Rahmen der polizeilichen Arbeit soll dabei das Verfassen und Ausführen von Dienstanweisungen zugunsten von verantwortungsbewußtem und selbstständigem Handeln abgelöst werden.

Die Planung und Umsetzung der Reformen findet ausschließlich polizeiintern statt. Kurz: Die Polizei reformiert sich selbst. In jedem Polizeipräsidium haben sich Arbeitsgruppen zu fünf landesweit einheitlichen Themenschwerpunkten gegründet:

1. In- und externe Öffentlichkeitsarbeit
2. Leitbild Zielvereinbarung
3. Produktbeschreibung
4. Dezentrale Ressourcenverwaltung
5. Controlling

In diesen Arbeitsgruppen plant und konzeptioniert v.a. das polizeilichen Management die Reforminhalte. Darüberhinaus stehen die Manager in ihrer täglichen Arbeit vor der Aufgabe, die Reformideen zu implementieren und zu überwachen.

Die Inhalte und Zielrichtung der Reform, v.a. die Rolle, die die Öffentlichkeitsarbeit dabei einnimmt - als eine von fünf Arbeitsgruppen - verweisen darauf, daß die Beschreibung und Darstellung der Organisation selbst als ein wichtiger Bestandteil polizeilicher Arbeit verstanden wird. Sie ist sowohl auf ein polizeiexternes Publikum gerichtet (externe Öffentlichkeitsarbeit), wie auch auf die eigene KollegInnenschaft (interne Öffentlichkeitsarbeit): Eine eigene Abteilung beschäftigt sich (in Kombination mit Aus- und Fortbildung) mit diesem Bereich. Es gibt Broschüren, Aufkleber, Plakate, Pressemitteilungen, Tage der offenen Tür für „den Bürger" (Polizeijargon). Innerhalb des Präsidiums gehen gedruckte Mitteilungen um, es werden Informationsveranstaltungen abgehalten. Darüberhinaus ist zu vermuten, daß sich die Selbstbeschreibungen der Organisation nicht in ausgewiesenen Stellen, vereinzelten Ereignissen und verfügbaren Materialien erschöpfen. Die ersten empirischen Eindrücke, die ich im Rahmen meiner Studie gewinnen konnte, legen nahe, daß gerade das polizeiliche Management - in Abgrenzung zu den übrigen Angestellten bei der Polizei - sich alltäglich mit Selbstbeschreibungen befassen. Es geht demnach nicht um *ein* Bild, das *die* Polizei einmal *von sich* entworfen hat und bei Gelegenheit präsentiert, sondern um die Frage der alltäglichen Beschäftigung, des permanenten Überdenkens polizeilicher Tätigkeit und Wirkung als ein Teil von alltäglicher Managementpraxis.

Auf welche Weise dieses Selbstbeschreibungspotential zum Ausdruck gebracht wird, in welchen Situation und mit welchen sozialen Konsequenzen dies geschieht, kann erst im Verlauf der Studie empirisch beantwortet werden. An dieser Stelle will ich zwei Spekulationen wagen, die über den Polizeikontext hinausweisen: Multimediale Formen der Selbstrepräsentation sind nicht ein Spezifikum der Polizei allein, sondern Bestandteil der meisten Organisationen. Können diese vielfältig praktizierten Selbstbeschreibungen als ein allgemeines Merkmal moderner

[4] vgl. z.B. Neue Westfälische vom 20.11.1997: 1

Organisationen beschrieben werden? Und ist es nicht ein spezifisches Merkmal von Managern - sei es in Form von Arbeits- und Planungsgruppen, Strategiebesprechungen, etc. - sich beständig mit Selbstbeschreibungen zu beschäftigen? Kurz: Ist die Praxis der Selbstbeschreibung ein spezifisches Merkmal von Managementhandeln?

3. Zur Profession 'Polizeimanagement'

Ohne die aufgeworfenen Fragen (derzeit) systematisch bearbeiten zu können, sollen nun einige Aspekte der Praktiken der polizeilichen Manager beschrieben werden. Anders als die gemeine Vorstellung *des Polizisten* als dem auf der Straße agierenden Ordnungshüter - eine Beschreibung, deren sich auch die Polizeiforschung immer wieder bedient[5] - befinden sich die Polizeimanager hauptsächlich in Polizeipräsidien, in Büros oder Besprechungszimmern.

Es liegt zunächst nahe, die Experten selbst zu fragen, wie sie die Aufgabe des Polizeimanagers beschreiben würden.[6] Und da waren sich die Befragten in unterschiedlichen Hierarchien einig: Während A sagte, er sei für das Sammeln und Verteilen von Informationen zuständig, nannte B seine Tätigkeit schlicht „Verteilungsarbeit". C erklärte: „Ein Hauptteil der Beschäftigungen sind Besprechungen. Man versucht schon, ihre Anzahl geringer zu halten, aber dann fehlen plötzlich Informationen."

Tatsächlich besteht ein Großteil der Tätigkeiten der Polizeimanager aus unterschiedlichen Formen des 'Sich-Besprechens'. Am Beispiel eines Ausschnittes aus einer Besprechung soll im folgenden ein Eindruck vermitteln werden, was dort *getan* wird: Die Analyse der Praktiken der Polizeimanager wird damit über ihre Selbstbeschreibungen auf beobachtete Situationsbeschreibungen ausgeweitet.

Zuvor jedoch sollen kurz die unterschiedlichen Besprechungsformen skizziert werden. Zum einen finden regelmäßig wöchentliche Besprechungen in den einzelnen Dienstbereichen (sogenannte Dienstbesprechungen) und auf verschiedenen Hierarchieebenen statt (wie bspw. die Besprechung aller Leiter der Dezernate und deren Unterabteilungen). Darüberhinaus gibt es regelmäßige Treffen - monatlich, vierteljährlich, etc. - zu spezifischen Themen (Arbeitsgruppen, Notfallstäbe), an denen die Polizeimanager teilnehmen. Über diese institutionalisierten Treffen hinaus gibt es kurzfristig und einmalig anberaumte Besprechungen zu spezifischen Ereignissen und konkreten Anlässen, außerdem spontan entstehende Kleingruppengespräche, die dann meistens in einzelnen Büros stattfinden. Schließlich werden auch vereinzelt Gespräche mit 'Polizei-Externen' geführt, v.a. mit anderen Fachverwaltungen, wie Gesundheitsamt, Jugendamt, etc.

Die Besprechung, die hier im Ausschnitt detailliert geschildert werden soll, ist die oben beispielhaft erwähnte Besprechung der Leiter der Dezernate und Unterabteilungen. Kurz gesagt versammelt sich hier einmal wöchentlich die obere Führungsriege der Bielefelder Polizei.

Ein typischer, mittelgroßer Konferenzsaal. Einige sitzen schon als wir reinkommen, andere stehen in Gruppen beeinander. Obwohl schon jetzt relativ viele da sind - schließlich werden ca. 40 Männer im Alter von 40-60 Jahren an der Besprechung teilnehmen - drehen alle

[5] z.B: "Police are rather nontechnical specialists, whose workplace ist more likely to be out in the street or in a car than in an office building." (Maanen/ Pentland 1994: 59)

[6] Allerdings war die Frage gar nicht nötig, denn die Antwort wurde mir bei allen unaufgefordert, als eine der ersten Informationen gegeben. Das überrascht nicht weiter, da die Betroffenen wußten, daß mein Thema 'Polizeimanagement' ist. Es mag aber auch wieder als ein Hinweis auf die verfügbaren Selbstbeschreibungen gewertet werden.

Neuankömmlinge konsequent die Runde und begrüßen die Anwesenden mit Handschlag. Als der Leiter der Abteilung Gefahrenabwehr und Strafverfolgung - also der Chef der hier Versammelten - hereinhastet, setzen sich alle. Er eröffnet und übergibt gleich das Wort: „Wie immer fangen wir an mit Einsatzangelegeneheiten." Es ist üblich, daß die Vertreter der einzelnen Bereiche über die wichtigsten Geschehnisse Bericht erstatten.

Der Angesprochene berichtet zum anstehenden Fußballspiel gegen Rostock. Es werden Fragen gestellt: „Wann kommen die?" und „Ist der Staatsschutz eingeschaltet?" - „Die Informationen kommen erst nächste Woche." vertröstet der Gefragte. Der Abteilungsleiter sagt, daß er nur will, daß das neue Konzept, so wenig Einsatzzeiten wie möglich, nicht überschritten wird. „Jaja, ist klar." ist die Antwort. - „Das Problem ist nur", wirft ein anderer ein, „daß Fußballspiel und Leinewebermarkt (das ist ein Bielefelder Stadtfest) zusammenfallen." Es folgt eine Diskussion um die Frage, ob die Rostock-Fans - die nämlich nicht zu unterschätzen sind - auf den Leinewebermarkt gehen oder nicht? Und wenn ja, wohin? Wahrscheinlich auf den Kosterplatz. Gehen sie da unter? Oder mischen sie auf? Man ist sich schnell einig, daß keine große Gefahr besteht. Wenn überhaupt was passiert, dann nur örtlich begrenzt: 'ne Schlägerei oder so. Die Diskussion geht nahtlos über in Prognosen, wer gewinnt, wie der Tabellenstand aussieht, wer überhaupt den Sieg verdient habe, usw.

Dann wird von dem Abteilungsleiter der GS2, zuständig für Kriminalitätsangelegenheiten das Wort erteilt: „Nach der PKS (Polizeiliche Kriminalstatistik) haben wir in Bielefeld ein Kriminalitätspool. Wobei die Zahlen zu relativieren sind, weil Frau Mainz kurz vor ihrem Ausscheiden noch einige Dinge bearbeitet hat, die die Zahlen in die Höhe getrieben haben. Naja. Das hat auch sein Gutes. Bei der nächsten Kräfteverteilung kommen wir vielleicht gut weg." Er und einige andere lachen. Ein anderer schaltet sich ein, er möchte noch einige Bemerkungen dazu machen: „ Im Vergleich zu den letzten Jahren haben wird den niedrigsten Kriminalitätsstand. Das einzige, was zunimmt, sind die Überfälle auf den Straßen. Ansonsten hat es einen Drogentoten gegeben. Das war aber, soweit man bis jetzt weiß, ein Suizid. Der hat sich den goldenen Schuß gesetzt, mit Abschiedsbrief." - „Wie alt?" fragt jemand. - „17 Jahre" ist die Antwort. - Stille. Eine unausgesprochene Betroffenheit liegt in der Luft. „Ist ja auch interessant", fährt der Berichterstatter fort: „Seine Freunde haben ihn vermißt und dann gefunden. Da fragt man sich doch, wo die Eltern sind." - „Naja", sagt ein anderer, „wer weiß, warum der sich umgebracht hat." Wieder betroffenes Kopfschütteln.

„Ansonsten" schließt der Redner, „ist es in den letzten Tagen erstaunlich ruhig geblieben. Ach ja, es gibt noch eine neue Fixerstube in der Straße X." - Fixerstube ist die Bezeichnung für eine neue städtische Einrichtung, in der Junkies sozial-pädagogisch betreut werden, aber keine Drogen erhalten . - Es wird nachgefragt: „ Wo genau liegt die?" - „Na, wenn du die Straße runterfährst ..." Er wird unterbrochen: „ Auf der rechten Seite? Da, wo die Firma ihre Kisten lagert?" - „Ja. Nein! Auf der linken Seite. Das Haus, das ein bißchen zurück steht." Andere mischen sich ein, und es dauert eine Weile, bis man sich auf den genauen Ort geeinigt hat.

Zunächst erfüllen diese Besprechungen in wechselseitiger Informierung und Absprachen den Zweck des Informationsaustausches, den die Polizeimanager selbst schon angesprochen haben. Darüberhinaus lassen sich weitere Tätigkeiten beschreiben:

1. Die Statistiken dienen als Grundlage für die **Interpretation und Definition von Entwicklungen und Tendenzen**. Sie sind in fast jeder Sitzung Bestandteil der Berichterstattung, wie hier beispielhaft zur Kriminalität. Und in jeder Sitzung wird auch betont, daß sie nicht das sind, was sie scheinen. Die Zahlen liegen i.d.R. schriftlich vor. Entweder

kommen sie vom Landeskriminalamt oder von der hausinternen zentralen Erfassungsstelle (Tages- und Wochenberichte) und werden in der Besprechung referiert, interpretiert und kommentiert. Auf diese Weise wird die polizeiliche Sicherheitssituation der Stadt definiert, wie bspw. steigende Jugend- und Straßenkriminalität oder ein Rückgang der Verkehrsdelikte. Und diese, immer wieder neu definierte Sicherheitssituation wird als eine Grundlage (und Legitimation) zukünftiger Arbeitsschwerpunkte verwendet.

2. Eine andere Grundlage für die Planung polizeilicher Einsätze und Strategien ist das gemeinsame **Aushandeln von Prognosen**, wie hier am Beispiel des Fußballspiels nebst Stadtfest. Indem Szenarien beschwört und Ereignisse vorausgesagt werden, wird ausgehandelt, unter welchen Bedingungen ein Ort schutzbedürftig wird.

3. Eine zentrale Tätigkeit der Polizeimanager ist die **Herstellung von Konsens über Örtlichkeiten**, was am Fall der Fixerstube veranschaulicht werden kann. Die Aushandlung von Orten spielt sowohl in Besprechungen, wie auch in Einzelgesprächen eine große Rolle. Die kollektive Fixierung und Gewißheit von Orten wird wie ein gemeinsames Grundverständnis behandelt, das Voraussetzung für die Fortsetzung der Interaktion ist.

Hier wird ein Spezifikum von Polizeiarbeit deutlich. Die polizeilichen Aktivitäten sind nicht begrenzt auf bestimmte gesellschaftliche Subkulturen. Prinzipiell können Polizeibeamte - unter bestimmten, rechtlich definierten Bedingungen - in allen denkbaren sozialen Settings agieren. Begrenzt ist ihr Aktionsradius - ich beziehe mich ausschließlich auf die kommunale Polizei - auf einen geographischen Wirkungsort. Es ist die Lokalität, die geographische Einheit der Stadt Bielefeld, die den Rahmen der Polizeiarbeit darstellt. Entspricht der polizeiliche Wirkungsort auch den Grenzen der Verwaltungseinheit 'Stadt', so ist Bielefeld als 'PolizeiStadt' dennoch ein Phänomen mit spezifischen Eigenschaften (z.B. gefährlich/ungefährlich), Eigenräumen und Eigenzeiten, die sie gerade in den und durch die polizeilichen Tätigkeiten erfährt. Als ein Beispiel für diese Tätigkeiten mag die beständige Aushandlung von Örtlichkeiten gelten.

4. Die Suizidgeschichte und die anschließende Diskussion verweisen auf die **Herstellung von 'Betroffenheit'** und einer gewissen **'Sozialarbeiter-Mentalität'**. Es werden im Rahmen der Besprechungen Hintergründe psychologischer und sozialstruktureller Art referiert, nachgefragt und diskutiert. Es werden Betroffenheitsdiskussionen geführt und eigene 'Sozialarbeiter-Tätigkeiten' berichtet, wie bspw. von dem Bemühen, einer Person zu helfen. Dazu gehört auch die Bemerkung eines Besprechungsleiters, als es um die Planung einer polizeilichen Begleitung einer Demonstration gegen Arbeitslosigkeit geht: „Natürlich machen wir das. Heute Morgen stand es wieder in der Zeitung: Jeder zweite Jugendliche bekommt keinen Arbeitsplatz. Das ist furchtbar. Und wir müssen alles tun, um die zu unterstützen." (Zitat)

Die genannten vier Aspekte polizeilicher Managementtätigkeiten im Rahmen von Besprechungen, veranschaulichen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit), auf welche Weise methodisch Unsicherheiten durch die interaktive Herstellung von handhabbaren Sicherheiten bearbeitet werden.

Abschließend sollen einige weiterführende Gedanken zur Beschreibung *typischer* Praktiken der Polizeimanager auf der Basis der skizzierten Tätigkeiten gemacht werden. Das Polizeimanagement präsentiert sich weniger als Staatsschutz als als verantwortungsvolle Gestalter von Welt. Den Praktiken des Definierens von Zuständen, des Prognostizierens, der Planung von Maßnahmen, genauso wie der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung liegt die Annahme einer Gestaltungsmöglichkeit zugrunde. Diese Darstellung findet sich in der

Polizeiutopie des ehemaligen Präsidenten des Bundeskriminalamtes Horst Herold[7] in den 70-iger Jahren wieder, die der Polizei eine „gesellschaftssanitäre Aufgabe" (Herold 1974, zit. in Nogala 1989: 20) zuerkennt.

Dieser den Tätigkeiten des Polizeimanagements innewohnender Gestaltungswille wird im Bereich der Wirtschaft als konstitutiv für Management und Unternehmung beschrieben. Beispielhaft sei hier das dtv Brockhaus Lexikon (1989: 230) zitiert: Manager sind „leitende und verantwortliche Angestellte der Wirtschaft, die, ohne selbst Miteigentümer der Unternehmungen zu sein, von den Kapitaleignern zur Ausübung der unternehmerischen Funktionen bestellt werden." In seiner Dissertation über unternehmerisches Handeln beschreibt Achim Brosziewski die „tat-kräftige Persönlichkeit" als eine Eigenschaft der modernen Unternehmerfigur. Sie ist für ihn ein Produkt des „Gestaltungswillen der Aufklärung" (Brosziewski 1997: 165).

Auch wenn das Polizeimanagement nicht in genuin wirtschaftlichen Zusammenhängen agiert, so scheinen ihre Tätigkeiten in den genannten Punkten wesentliche Ähnlichkeiten zu Managern und Unternehmern aus der Wirtschaft aufzuweisen. Dabei lassen sich zwei Eigenheiten polizeilicher Tätigkeiten beobachten: zum einen der Bezug, das Interesse (manchmal würde fast passen: die Liebe) zur Polizeistadt Bielefeld oder einzelnen Teilen davon; zum anderen das Interesse an einzelnen Fällen, Hintergründen, Entwicklungen, die jenseits von Einsatz- und Strategieplanungen, Reformen, Erarbeitung von Konzepten, etc. detailliert thematisiert werden. Man könnte sagen: Polizist bleibt eben doch Polizist; und wenn er nicht auf der Straße ist, so holt er sich die Straße eben ins Präsidium.[8]

Ich will mit dem Zitat eines frischgebackenen Leiters eines Kriminalkommissariates schließen, der zuvor Mitarbeiter bei der Drogenfahndung war: „Das hat schon riesig Spaß gemacht. Diese List, die es erfordert, Dealer und Dealerringe ausfindig zu machen. Nachts vergraben im Wald. Das ist aufregend. Natürlich vermisse ich es manchmal, draußen zu sein. Unterwegs. Jetzt ist es viel ruhiger. Aber ..." - er grinst - „...Chef zu sein hat auch seinen Reiz."

4. Schlußbemerkung

Die hier skizzierten Ein- und Ausblicke zur polizeilichen Organisation und dem Management enthalten eher einen Forschungsauftrag, als daß sie ein abschließendes Fazit erlauben.

Die Betrachtung der Phänomene 'Polizei' und des 'Polizeimanagement' eröffnen Beschreibungsdimensionen, die sich im weiteren Forschungsverlauf zu einer Perspektive auf polizeiliches Managementhandeln verdichten sollen: Was sind es für Tätigkeiten, mit denen das Polizeimanagement die Wahrung der Inneren Sicherheit (von polizeilicher Seite) plant, konzeptioniert und gestaltet? Inwieweit können sie - in Anlehnung *und* Abgrenzung zu Managern aus anderen Bereichen *und* dem gemeinen Polizisten - als ein modernes Phänomen beschrieben werden? Welche Bilder der Organisation 'Polizei' werden dabei produziert?

[7] vgl. genauer zu Herolds Position: Nogala 1989: 15-25

[8] An dieser Stelle muß die spezifische Polizeiausbildung berücksichtigt werden: Mit Ausnahme des Bielefelder Polizeipräsidenten, der als Mitglied der SPD eine politische Figur darstellt, sind alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen polizeiintern ausgebildet. Heutzutage gibt es verschiedene Ausbildungswege, doch die meisten der derzeitigen Polizeimanager sind noch nach dem Prinzip der Einheitslaufbahn ausgebildet worden, d.h. als Polizeianwärter beginnend, wie es bis Ende der 70-iger Jahre üblich war.

Literatur

Brosziewski, A. 1997: Unternehmerisches Handeln in moderner Gesellschaft. Eine wissenssoziologische Untersuchung. Wiesbaden

Garfinkel, H. 1967: Studies in Ethnomethodology. New Jersey

Hirschauer, S./Amann, K. 1997: Die Befremdung der eigenen Kultur. Ein Programm. in: Hirschauer, S./Amann, K. (Hg.): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt/M.: 7-52

Knorr, K. 1988: Was ist und was soll kultursoziologische Forschung? in: Soeffner, H.-G. (Hg.): Kultur und Alltag. Soziale Welt, Sonderband 6: 27-36

Maanen, J.V./Pentland, B.T. 1994: Cops and Auditors: The Rhetoric of Records. in: Sitkin, S.B./Bies, R.J. (Hg.): The Legalistic Organization. Thousand Oaks, CA: 53-90

Nogala, D. 1989: Polizei, avancierte Technik und soziale Kontrolle. Hamburger Studien zur Kriminologie (Bd. 6). Pfaffenweiler

Intelligenz, Profession und Loyalität

Erika M. Hoerning[1]

Tagung des Arbeitskreises "Professionelles Handeln". Universität St. Gallen, Höhere Fachschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Rorschach: 24. und 25. Oktober 1997, Kurzfassung des Vortrages

1 Loyalität: Die politische Konstruktion des Sozialen

In der soziologischen Transformationsliteratur, die sich mit akademischen beziehungsweise Karrieren in Intelligenzberufen beschäftigt und die Bedingungen sozialer Mobilität untersucht *(Solga 1995)*, taucht regelmäßig der Hinweis auf, daß beruflicher Aufstieg in der DDR nicht unabhängig von der Parteimitgliedschaft war. Dieses Muster funktionierte selbst dann, als den nachrückenden Intelligenzkohorten deutlich wurde, daß die Aufstiegskanäle in den siebziger Jahren durch die Elterngeneration verstopft wurden. Nach wie vor wurde, in der Regel beim Übergang zum Studium, in die Partei eingetreten. Die Partei erwartete die Hingabe an die politische Arbeit, eine sozialistische Lebensführung und die Einhaltung von Regeln bei der Präsentation solidarischer Kritik. Wie aber erreichte das politische System Loyalitätsbezeugungen ihrer Mitglieder über alle Altersgruppen hinweg und über die 40 Jahre, die die DDR bestand? Warum waren die Partei und das von ihr offerierte Konzept der antifaschistischen sozialistischen Gesellschaft auch dann noch attraktiv, als sie sich längst schon in der politischen Konstruktion des Sozialen erschöpften (Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik) und die Vollendung der "sozialistischen Gesellschaft" in immer weitere Ferne rückte? Warum hielten die Parteimitglieder einem Versprechen die Treue, das nicht eingelöst wurde und, wie sich nach dem Zusammenbruch herausstellte, auch nicht eingelöst werden konnte?

Ein Erklärungsmodell wäre, daß im Sinne der Theorie der "aufge(h)schobenen Belohnung" die unmittelbare Befriedigung von Bedürfnissen lebenszeitlich aufgeschoben wird. Das setzt voraus, daß das Muster des Aufschubs als normatives Karrieremuster geteilt wird (vereinfacht: das Modell von *Hirschman 1970:* exit, voice and loyality).

Ein anderes Erklärungsmodell wäre, daß das Individuum gezwungen wird, um Nachteile für sich und seine Umgebung zu vermeiden, in die Partei einzutreten, selbst dann,

Priv.-Doz. Dr. Erika M. Hoerning, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Lentzeallee 94, D-14195 Berlin, Telefon 030-82406340, FAX 030-8249939, email hoerning@mpib-berlin.mpg.de

wenn sich die Karriere- und auch politischen Vorstellungen nicht erfüllen. Loyalitätsbezeugungen wären dann Rituale, die mehr oder minder erzwungen und getragen von Druck und Angst, demonstriert würden.

Da weder das Modell der aufgeschobenen Belohnungen noch das Modell Reaktion auf Angst die Loyalität der Parteimitglieder hinreichend erklären, möchte ich das von *Rosabeth Moss Kanter 1968* entwickelte Konzept des Commitments aufgreifen. *Kanter* stellte die Frage, warum quasi religiöse und andere Heilsorganisationen oder auch Sekten im letzten Jahrhundert in den USA unterschiedlich lange bestanden. Sie untersuchte folgende Fragen: Welche Commitments sicherten den Bestand der sozialen Organisation, welche Commitments banden die Mitglieder an die Organisation (Wir-Gefühle, Wir-Bewußtsein), und welche Commitments kontrollierten die Mitglieder der Organisation? Theoretisch ging sie bei dieser Studie davon aus, daß Commitments eine Verbindung zwischen Persönlichkeits- und Sozialsystem herstellen, was wiederum bedeutet, daß Commitments einen zentralen Stellenwert im Leben des Individuums haben, weil sie das Individuum an ein soziales System binden. Individuen, deren persönliche Normen sich in den Normen des sozialen Systems spiegeln, sehen das soziale System als etwas, was ihrem Leben einen Sinn gibt. Ohne die Gruppe fühlt sich das Individuum hilflos, und es ist bereit, seinen Anspruch auf individuelle Autonomie einzuschränken, wenn es um die Interessen des sozialen Systems geht. *Coser (1974)* untersuchte die Frage, welche Typen von Gefolgschaften Institutionen erwarten. "Greedy institutions" zum Beispiel versuchen durch freiwillige Mitgliedschaft, nicht durch Zwang, sich der Loyalität ihrer Mitglieder zu versichern und gleichzeitig die Basis für die soziale Identität ihrer Mitglieder zu sein. Der politische Anspruch, eine sozialistische Gesellschaft aufbauen zu wollen, sicherte der Partei die freiwillige Mitgliedschaft derjenigen, die sich mit diesem Programm identifizierten. Sie war ein Sammelbecken für die alten Kämpfer gegen den Faschismus, und die Nachwachsenden schlossen sich diesem Anliegen in großen Teilen an.

> Der symbolische Vatermord, sonst ein bewährtes Ritual politischer Erneuerung, ist für Adoptivsöhne ein Tabu. ... Diese Symbiose der Erstarrung stellte die nachfolgende Generation vor eine ungewöhnlich schroffe Alternative: entweder mußten auch sie ihre Zukunft den Großvätern und Urgroßvätern ausliefern oder sie mußten den Traditionszusammenhang verlassen . (*Niethammer 1990: 13)*

Das Commitment an den Antifaschismus sicherte den Bestand der Institution, und es band und kontrollierte die Mitglieder. Die Partei als "greedy institution" regelte die Zugänge zu begehrten Positionen und verwaltete damit zumindest den öffentlichen Teil der Identität ihrer Mitglieder.

2 Die Konstruktion von Loyalität im Generationsdiskurs

Die "Ungleichzeitigkeit des Gleichzeitigen" ist ein universelles Moment aller Gesellschaften. Gesellschaften, die aus Gleichaltrigen bestehen, gibt es nicht. Das bedeutet, daß verschiedene Altersgruppen mit sehr unterschiedlichen Interessen sich verständigen müssen. Wie verlief dieser Prozeß in der DDR, wie bildete sich intergenerational Loyalität heraus, und wie gestaltete sich der intergenerationale Diskurs im öffentlichen Raum?

Land/Possekel (1994) unterscheiden im historischen Verlauf der DDR zwei Diskurstypen. Die Diskurse im **Umfeld der Staatspartei** über "den besseren Sozialismus" werden von den Altkommunisten (den Gründern), der Aufbaugeneration (den Jahrgängen 1930 bis 1938) und von der dritten SED-Reformergeneration (den Jahrgängen 1950 bis 1960) geführt. Parallel dazu verlaufen die Diskurse im **bürgerlichen Feld** unter den Stichworten: Überwintern in den fünfziger und sechziger Jahren, Kirche im Sozialismus in den siebziger Jahren und alternative Basisgruppen in den achtziger Jahren.

Über die gesamte Lebensdauer der DDR wurden diese Diskurse mit unterschiedlicher Intensität geführt. "Der bessere Sozialismus" war ein Thema, das in allen Altersgruppen und schon kurz nach der Gründung der DDR diskutiert wurde. Daran waren sowohl die (bürgerlichen) Altkommunisten, die an den Schaltstellen der Macht in der Partei und im Beschäftigungssystem saßen, wie auch die Aufbauer, die ihre Nachfolger werden wollten, und deren Kinder, die sich vor dem Dilemma verstopfter Aufstiegskanäle sahen, beteiligt. Ihre historischen Ausgangspositionen waren sehr unterschiedlich, aber die Aufbauer und ihre Nachfolger blieben auf die Gründer eingeschworen.

Die Gründung und das erste Jahrzehnt der DDR sind durch umfangreiche Strukturumwälzungen, durch massive, häufig gewaltsame Ausgrenzungsprozesse bürgerlicher und auch kleinbürgerlicher Schichten und gleichzeitig durch Einstiegs- und Aufstiegschancen für bisher benachteiligte Schichten beziehungsweise Klassen gekennzeichnet. In dieser Zeit ging es um den Austausch der bürgerlichen Eliten und die Herausbildung der neuen

Intelligenz, "vorwiegend proletarisch und bäuerlich in ihrer Herkunft, sozialistisch in ihrer Ideologie". *(Geißler 1983: 756)*

> Unternehmer und Großgrundbesitzer wurden enteignet, hohe Nazis aus Militär, Verwaltung, Rechtssprechung suchten von selbst das Weite, gefolgt vom Bildungsbürgertum, das die geistige Enge nicht mehr ertrug, die Kollektivierung auf dem Lande vertrieb die dort noch ansässigen Reste des dörflichen Besitzstandes, die Enteignung des städtischen Kleinbürgertums zu Beginn der siebziger Jahre setzte da nur noch den Punkt aufs i. *(Engler 1994: 23)*

Die an der Gründung und am Aufbau beteiligten Altkommunisten, häufig Opfer und Verfolgte des Nationalsozialismus, unterwarfen sich ihren Befreiern, suspensierten freiwillig bis zur Selbstaufgabe oder auch unter Zwang, bis zur parteiverordneten Selbstkritik, eigene kritische Positionen. In diesem Prozeß

> ... bildeten sich zwei gegensätzliche zueinander stehende Identitäten: die Erzählungen der Dissidenten, die mit dem Stalinismus brachen (z.B. *W. Leonhard, R. Havemann, St. Heym*) und das 'kommunikative Schweigen' der durch die Partei Disziplinierten, die diesen Bruch nicht vollzogen (z.B. *Herrnstadt, J.R. Becher, A. Seghers, St. Hermlin*). *(Land/Possekel 1994: 33)*

Mit der Gründung der DDR wurde auch die bürgerliche Institutionenordnung durch die Allgegegenwärtigkeit und die Allgewalt der Partei der Arbeiterklasse ersetzt, die Partei, die sich für alle gesellschaftlichen Bereiche, codifiziert durch Beschlüsse und Dokumente ex ante oder ex post, für allein zuständig erklärte. Da keine unabhängige Rechtsordnung und keine gleichgewichtigen intermediären Gruppen in diesem Konzept für Kritik und Opposition vorgesehen waren, regierten die Funktionäre der Partei der Arbeiterklasse ohne Konkurrenz. Mit einer Ausnahme:

> Die Kirchen und nur die Kirchen standen außerhalb der allgemeinen Organisationsprinzipien der DDR. ... Sie hatten keine Parteiorganisation, konnten eigene staatsfreie Bildungseinrichtungen unterhalten, hatten in den Synoden demokratische kollektive Gremien der innerkirchlichen Willensbildung; ihre Spitzenfunktionäre gehörten nicht zur Nomenklatura und wurden nicht von Kaderabteilungen der SED ausgewählt und kontrolliert. ... sie waren insofern Träger einer nicht direkt staatlich kontrollierten Öffentlichkeit. *(Lepsius 1994: 19)*

Betrachten wir innerhalb des politischen Diskurses die Jahrgänge 1950 bis 1960. Die am politischen Diskurs beteiligte Intelligenz, die dritte SED-Reformergeneration, die beim Zusammenbruch der DDR 1989 zwischen 30 und 40 Jahre alt waren, entstammt überwiegend aus Familien, die bereits in der zweiten Generation der neuen Intelligenz der DDR angehörten. Die Eltern, die auf der einen Seite an das sozialistische Projekt gebunden waren, "umgingen" die politisch beabsichtigte soziale Umschichtung der DDR-Gesellschaft, wenn es um die Bildungskarrieren ihrer Kinder ging. Die Statusvererbung oder die intergenerationale Weitergabe von Bildungskapital in den letzten beiden Jahrzehnten der DDR fand auffallend häufiger statt als in der Bundesrepublik Deutschland *(Bathke 1990: 120; Geißler 1990: 92; Köhler 1995: 106)*, und das obwohl das Ansehen von akademischen Berufen und die materielle Kompensation nicht herausragend waren *(Geißler 1983: 757; Voigt 1987: 41; Statistische Jahrbücher der DDR 1958, 1959, 1964, 1967)*. Was die Eltern jedoch nur sehr begrenzt unterstützen konnten, waren Berufskarrieren und berufliche Aufstiege, denn sie selbst blockierten, noch immer in Wartestellung, die begehrten Leitungspositionen *(Diewald/ Sørensen 1996)*. Inzwischen hatten sich

> (d)ie Aufsteiger der Anfangsjahre (aufgrund ihrer Commitments an dem sozialistisches Projekt, E.M.H.) zu neuen Funktionseliten zusammen(geschlossen), die gemeinsam mit der Machtelite darüber wachten, daß der Auftrieb von unten in privilegienverträglichen Grenzen blieb." *(Engler 1994: 25)*

In ihren Gatekeeper-Positionen und -Funktionen schützten sie diejenigen, die die Machtpositionen innehatten, vor der offenen Kritik der Nachgeborenen, aber sie schützten auch die Nachgeborenen vor unmittelbaren Zugriffen der Machtelite durch Schaffung von kulturellen (Diskurs-)Räumen *(Hoerning 1996)*. Obwohl der Druck von oben nicht geringer wurde, nahm gleichzeitig der Druck auf die 'Etablierten' - die Gründer und Aufbauer - ab 1971 zu, was aber bei den Jüngeren nicht dazu führte, die Ebene der intergenerationalen Loyalität zu verlassen. Die Jüngeren traten auch weiterhin in die Partei ein und führten dort - häufig in abgeschirmten, bereits bestehenden Gruppen, Zirkeln und Seminargruppen - Diskussionen über ihre Vorstellungen vom besseren Sozialismus. Gelegentlich wurden einige von ihnen offiziell gemaßregelt, bestraft oder gar des Landes verwiesen (Kulturschaffende wie Biermann, Wissenschaftler wie Bahro), jedoch wurde der offene Bruch mit der Machtelite vermieden.

> In den letzten Jahren kam der Widerstand gegen die Politik aus der Partei. Allerdings gab es immer ein Beruhigungsargument, das Warten auf die <biologische Lösung>, daß Honecker stirbt und ein paar andere auch. *((Heiner Müller 1992* in:*Land/Possekel 1994: 46)*

Zusammengefaßt: In den fünfziger Jahren hatte das politische System um die Gunst der Bürger gerungen und die, die Arbeitsbeflissenheit und Bildungswillen zeigten, mit sozialen Aufstiegen belohnt (Aufsteigergesellschaft), in den späteren Jahren, in der Etabliertengesellschaft, jedoch rangen "... die Bürger um die Gunst des Systems ..." *(Engler 1994: 24)*, gleichzeitig jedoch entstanden Teilöffentlichkeiten, in denen sich Denkstile durchsetzten, die die soziale Wirklichkeit autonom anders deuteten. Neben der politischen Kultur und ihren Teilöffentlichkeiten existierten traditionelle Professionskulturen, die sich den Eingriffen des politischen Systems entzogen. Wie Mediziner der DDR ihre berufliche Sozialisation gegen staatliche Eingriffe abschirmten, möchte ich weiter unten zeigen.

3 Die Intelligenz der Jahrgänge 1950 bis 1960

Ich habe eine Langzeitstudie in den Jahren 1991 bis 1994 mit Angehörigen der bürgerlichen und nicht-bürgerlichen Intelligenz der DDR mit der Fragestellung durchgeführt: Welche kulturellen und sozialen Ressourcen gingen bei der Gründung der DDR in den Gruppenbildungsprozeß der "neuen Intelligenz" ein, wie ist diese Ausgangsschichtung in den 40 Jahren DDR in der Praxis überschichtet worden, und welche Ressourcen sind oder waren beim Übergang in ein anderes Gesellschaftssystem nach 1989 verwertbar.

Die Angehörigen der Jahrgänge 1950 bis 1960 sind bis auf wenige Ausnahmen "Kinder" der neuen Intelligenz (neun von elf Befragten). Sie verließen in der Regel zwischen 1968 und 1978 die schulische Ausbildung, sie erwarben häufig im Schulsystem der DDR neben der Hochschulreife einen berufsbildenden Abschluß und begannen ein Studium an einer der Hoch- oder Fachschulen der DDR. Ungefähr ein Drittel promovierten, und eine Person habilitierte sich. Die Eltern, die überwiegend als soziale Aufsteiger die Intelligenzschicht erreicht hatten, "umgingen" die politisch beabsichtigte soziale Umschichtung der DDR-Gesellschaft, wenn es um die Bildungskarrieren ihrer Kinder ging (siehe weiter oben). Nach dem Studium arbeiteten die ausgesuchten Jahrgänge als Ärzte, Wissenschaftler, als Kulturschaffende, als Juristen, aber auch als Experten in staatlichen oder betrieblichen Ver-

waltungen. 1989 hatten sie die unteren und mittleren Ränge der sozialistischen Dienstklasse erreicht, standen jedoch weitgehend vor geschlossenen Aufstiegskanälen (*Engler 1992*; *Mayer/Solga 1994*; *Köhler 1995*). Die meisten waren bereits vor 1989 verheiratet und hatten beim Umbruch ein bis zwei Kinder zwischen vier und vierzehn Jahren. Ihr Verbleib in der DDR stand für sie außer Frage. Sie wandten sich nicht gegen die bestimmte und "wohlwollende" Lenkung ihrer beruflichen und politischen Ambitionen durch ihre akademischen Lehrer und Vorgesetzten. Zwei von elf Personen hatten im sozialistischen Ausland studiert; keine der befragten Personen gehörte zum Reisekader ins nicht-sozialistische Ausland. Das bis zum Zusammenbruch der DDR erworbene kulturelle professionelle Kapital der 1950 bis 1960 Geborenen bewährte sich im Transformationsprozeß sehr unterschiedlich. Sie wurden nicht - wie häufig ihre Eltern, Lehrer und Vorgesetzten - aus dem Beschäftigungssystem durch Verrentungs- und andere Prozesse ausgesteuert, sondern es wurde ihnen durch das Ergebnis der Experten und Peer-Evaluation aus der alten Bundesrepublik die volle oder eingeschränkte Tauglichkeit für den Arbeitsmarkt nach westdeutschem Muster bescheinigt. Nach dieser "Graduierung" wurden sie nicht auf Arbeitsplätze "gelenkt"; der Staat hatte aufgehört, die persönlichen Risiken für Berufskarrieren zu eliminieren. Theoretisch nahmen die Chancen für individuelle Entscheidungen zu, real stand dem ein nahezu gesättigter Arbeitsmarkt gegenüber. 1994 hatten neun von elf Personen aus dieser Studie einen Arbeitsplatz, die Beschäftigungsorte und die Arbeitsverträge hatten sich bei den meisten geändert.

Sieben von elf Personen waren Mitglieder der SED. Davon blieben drei Personen nach 1989 in der PDS. Während des Zusammenbruchs der DDR und kurz danach saßen einige von ihnen an den "runden Tischen". Das waren diejenigen, die auch schon in der DDR-Zeit innerhalb der SED oder in anderen informellen politischen Gruppen aktiv waren.

4 Die medizinische Intelligenz

Ich verlasse nun die Ebene der globalen Beschreibung der zwischen 1950 und 1960 Geborenen und greife eine Berufsgruppe beziehungsweise eine Profession heraus, deren Umstellungsprozeß nach der Wende im Vergleich mit anderen Berufsgruppen der Intelligenz reibungslos und günstig verlief. Es handelt sich um Ärztinnen und Ärzte, die in Ambulatorien

oder Krankenhäuser/Kliniken und Universitätsklinika der DDR gearbeitet haben. Ärztinnen und Ärzte, die nach der Wende weiter in Krankenhäusern und Kliniken arbeiteten, hatten häufig ihr Fachgebiet geringfügig verändert und/oder ausgebaut und neue Arbeitsverträge abgeschlossen. Sie konnten ihre erreichte berufliche Position halten.

Auffällig ist auch, daß es in den Interviews keine Hinweise und Erzählungen über negative, arrogante, eingebildete West-KollegInnen gibt, mit denen sie nach der Wende zusammenarbeiten. Der heutige Arbeitsablauf erfolgt nach einem allen bekannten kollegialen Prinzip, Hierarchien im professionellen Gefüge, die häufiger Frauen in diesen Professionen zum Nachteil gereichen, wurden in der Vergangenheit und auch für die heutige Arbeitssituation akzeptiert beziehungsweise nicht thematisiert. Die medizinische Profession der DDR verlor trotz mehrfacher Eingriffe der DDR-Obrigkeit nie ihren traditionellen Charakter und galt während der DDR-Zeit als bürgerliche Berufsdomäne (vgl. *Ernst 1996*). Die Umwandlung der Berufsorganisationen, der Versuch der Einführung von "Arzthelfern als Ärzte zweiter Klasse" in den 1950er Jahren, die Verlagerung der Ausbildung in neu gegründete medizinische Akademien, die innerhalb kurzer Zeit ebenso traditionell verfaßt waren wie die medizinischen Fakultäten - alle diese Interventionen berührten die professionellen Strukturen kaum. Der Kontakt zu den westdeutschen Standesorganisationen blieb auch nach der deutschen Teilung und über 1961 hinaus erhalten, zumindest war der "Geist" der westdeutschen ärztlichen Standesorganisation bei den Ärzten der DDR nicht unbekannt (vgl. *Ernst 1996*). Ein Mediziner, der nicht an exponierten Orten oder in exponierter Stellung arbeiten wollte, konnte durchaus auf Parteimitgliedschaft und sogar auf die Mitgliedschaft in beruflichen Vereinigungen verzichten, ohne daß dies die Arbeit beeinträchtigt hätte. Wenn eine nicht zu übersehende Menge von Medizinern das Land vor 1989 verließ, kritisierte die Obrigkeit den mangelhaften medizinischen Ethos (Patienten im Stich lassen), nicht wie bei anderen Ausreisenden das mangelnde sozialistische Bewußtsein oder die Verführbarkeit durch den Westen.

Ich möchte jetzt die Medizinerin *Dr. med. Diana Kroll*, Jg. 1950, Fachgebiete Onkologie und Hämathologie, die mit einem gleichaltrigen habilitierten Mathematiker verheiratet ist, vorstellen. Ihre Mutter, Jg. 1921, besuchte die Handelsschule, arbeitete als Sekretärin, verließ aber nach der Geburt der Kinder 1946 und 1950 für längere Zeit den Arbeitsprozeß. Der Vater, Jg. 1920, ist gelernter Verkäufer und Dekorateuer und absolviert in den fünfziger Jahren ein Fernstudium mit dem Abschluß Ingenieur-Ökonom. Durch den nachgeholten akademischen Abschluß des Vaters wird die Familie der "neuen Intelligenz

zugerechnet. Beide Elternteile waren nie Mitglied einer Partei. Den Übergang in die Oberschule (EOS) macht *Diana Kroll* 1964. 1968 macht *Diana Kroll* das Abitur, arbeitet nach der Vorimmatrikulation zum Medizinstudium ein Jahr als Hilfsschwester und beginnt 1969 mit dem Medizinstudium in Jena, was sie 1974 beendet. Sie beschreibt das Medizinerumfeld, in dem sie studiert und arbeitet, als Medizinerdynastie und ihren Chef als einen "... ganz klassische(n) bürgerliche(n) Mediziner" (Interview 1992).

1971, im zweiten Jahr des Studiums, tritt Diana Kroll in die Partei ein, 1990 verläßt sie die Partei. 1974 heiratet *Diana Kroll*, und in diesem Jahr erhält ihr Mann, Physiker, eine Stelle an einer Technischen Hochschule. Ihre Söhne werden 1975 und 1981 geboren. Sie möchte 1974 (nach Beendigung des Studiums) zur Facharztausbildung an die Universitätsklinik Halle, jedoch ist dieser Ort bei der Absolventenlenkung für sie nicht vorgesehen. So beschafft sie sich selbst eine Assistentinnenstelle an der Universitätsklinik in Halle, und nachträglich stimmt der Absolventenlenkungsausschuß diesem Arbeitsvertrag zu.

In ihrer Abteilung an der Universitätsklinik Halle arbeiten zwischen 25 und 30 Ärzte, davon waren nie mehr als drei Frauen, was sie besonders hervorhebt. Eine politische Diskussion des Themas "Medizinerinnen mit kleinen Kindern" gibt es am Arbeitsplatz nicht. Partei- und Gewerkschaftsgruppe, die diese Benachteiligung aufgreifen könnten, werden von ihr dazu nicht in Anspruch genommen.

1988 ist ihr Mann mit seiner beruflichen Position als Dozent an der Technischen Hochschule unzufrieden. Er sieht für sich keine Möglichkeiten eines beruflichen Aufstiegs, fühlt sich durch zunehmende Lehrverpflichtungen 'ausgebrannt', und vor allen Dingen vermißt er Forschungsmöglichkeiten. Durch Kollegenkontakte erhält er eine seinen Forschungsinteressen gemäße Anstellung in Berlin. Sie erinnert sich an eine ehemalige Kollegin, die nach Berlin in ein Akademie-Krankenkaus gewechselt hatte, ruft dort an, erhält eine Einladung zur Vorstellung und danach eine Anstellung als Chefärztin in der hämathologischen Fachambulanz. Dem Medizinerticket ist es zu verdanken, daß die Familie eine Wohnung in Berlin erhält. Über ihren Beruf hebt sie 1992 hervor, daß sie viel in ihren Beruf investiert hat, daß die hierarchische Arbeitsorganisation in diesem Berufsfeld unstrittig ist und, wenn man selbst keine Leitungsposition übernehmen will, sich dem- oder derjenigen, der oder die die Arbeit übernimmt, leidenschaftslos unterordnen muß

> Ich habe (sehr) viel (Kraft) in den Beruf investiert. ... Mir hat das auch immer Spaß gemacht und macht mir eigentlich auch noch Spaß. Aber vielleicht hat das irgendwie mit meiner Einstellung (etwas) zu tun, ... Ich kann das nicht leiden, wenn Ärzte sich ... immer in den Mittelpunkt spielen und immer über sich reden und meinen, sie seien die Größten. Aber irgendwie habe ich (den Beruf) als selbstverständlich gefunden, das kann ich gar nicht anders ausdrücken. ... Ich habe da keinem (auch nicht meinem Chef) Respekt entgegengebracht, weder vorher noch nachher. Ich habe ihn als meinen Chef akzeptiert, und einer muß in der Klinik den Hut aufhaben, und einer muß in der Klinik alle Fäden zusammenhalten, daß ... eine ganz banale Routine ... läuft, daß in der Klinik kein Chaos ist, daß jeder das macht, was er zu machen hat. Irgendwer muß das machen, irgendwer muß der Chef sein, den Hut aufhaben, ... egal ob man nun die Person mag oder nicht. Ich bin der Meinung, wenn man es nicht selber machen will, dann hat man das erst einmal zu akzeptieren. Die Person meines Chefs in der Klinik hat mich also nicht an irgendeiner Stelle berührt. Ich habe darauf nicht sonderlich geachtet, ihn weder vorher noch nachher hoch eingeschätzt. Ich habe eigentlich im nachhinein gesehen, daß er genau ist, wie ich mir das so immer gedacht habe und ich ihn eingeschätzt habe. *(Interview 1992)*

1990 wird ihr Arbeitsbereich als Akademieeinrichtung evaluiert, sie erhält danach einen unbefristeten Arbeitsvertrag, gebunden an ihre Fachabteilung als Oberärztin. Zwei Jahre später - 1992 - wird aufgrund der Evaluation durch den Deutschen Bildungsrat die Akademieeinrichtung mit einem bundesrepublikanischen Krebsforschungszentrum/Universitätsklinikum verbunden, und dadurch verändert sich auch ihre Vertragssituation. Sie besteht nicht auf ihrem permanenten Arbeitsvertrag. 1993 erhält sie einen auf fünf Jahre befristeten Oberärztinnen-Vertrag im Krankenhaus des Krebsforschungszentrums.

Ich frage sie im ersten Interview 1992, wohin sie die Zeit zurückdrehen würde, wenn sie das könnte. Sie hebt die Zeit an der Universitätsklinik Halle nach der Facharztausbildung 1986/87 hervor, in der eingeschliffene Routinen der familialen Arbeit funktionierten und sie sich kompetent zwischen Forschung und Patientenbetreuung bewegte.

> Na ja, so auf 1986/87, da war ich noch an der Universität, da war eine tolle Arbeitsgruppe. Da wußte man noch, ... wie soll ich das sagen, da würde ich die Zeit hindrehen. Das war so ein Mittelding zwischen Forschungseinrichtung an der Universität, eine hervorragende fachliche Betreuung, eine hervorragende Patientenversorgung auf Universitätsebene mit einem Stamm solider guter Fachärzte. Also wenn das ginge, da würde ich (die Zeit) hindrehen." *(Interview 1992)*

Im zweiten Gespräch, 1994, hat sich ihre berufliche Laufbahn geändert, jedoch fühlt sie sich in die Zeit 1986/87 zurückversetzt. Begeistert erzählt sie über ihre neue Berufstätigkeit.

> Eigentlich muß ich sagen, daß ich ... großes Glück hatte, weil ich ja in meinem alten Bereich einfach vom Prinzip her nicht so weiter arbeiten konnte wie bisher. Dem ist nicht so, aber von der Sache her, (ich konnte) mir meine Patienten nehmen und (ins Universitätsklinikum) gehen und dort sach- und fachgerecht weiter arbeiten. ... Ich kann da eine Menge lernen, was ich noch nicht kann, eine Menge sehen, und natürlich (bin ich in eine) unheimlich interessante Truppe und Struktur hineingeraten. ... Der Patiententypus hat sich auch schon ein bißchen geändert, aber eigentlich da, wo es mich interessiert, da kommt noch zur reinen Hämatologie ... noch mehr Onkologie hinzu. Das habe ich früher nicht in dem Sinne soviel gemacht. Ich habe, einfach dadurch, daß es jetzt (eine) Universitätsklinik ist, daß da wieder Studentenausbildung drin ist, daß da natürlich jeder der Chefs, jeder der C4-Professoren hat also sozusagen eine Abteilung in der Klinik und hat gleichzeitig im anhängenden (Krebsforschungs)-Zentrum ein Forschungslabor mit einer großen Truppe von Kollegen, die vorwiegend Forschung machen. Und das ist natürlich etwas, ... was mich persönlich unheimlich interessiert und was so von der ganzen Zusammensetzung der Arbeitsgruppe ... doch sehr interessant ist, daß da wirklich eine Truppe reiner Kliniker sind und reine Theoretiker und dann noch ein paar junge Kollegen, die von der Sache her zeitlich versetzt beides machen möchten, aber in einer Arbeitsgruppe alles recht eng beisammen ist und wirklich die Chance besteht, da auch unterschiedliche Ansichten, unterschiedliche Leute, unterschiedliche Erfahrungwerte wirklich konkret zusammenzubringen. ... Man schmort also nicht mehr so sehr in seinem eigenen Saft, und man ist nicht nur Versorgungskrankenhaus, sondern es eröffnen sich da schon eine Menge Perspektiven, und es kommen da eine Menge (Perspektiven) hinzu." *(Interview 1994)*

Der überwiegende Inhalt des zweiten Interviews 1994 sind Erzählungen über die Tagesabläufe ihrer Arbeit, welche Konferenzen sie besucht, welche Fachzeitschriften sie liest, wie sie die Ausbildung der Assistenzärzte für ihren Bereich organisiert, wie wichtig die wöchentlichen Kolloquien mit den ForscherInnen sind, und als etwas Besonderes hebt sie die Ost-West-Durchmischung der Arbeitsgruppe als fruchtbare Anregung hervor. Einige Dinge verblüffen sie, zum Beispiel, daß so wenig über persönliche Dinge am Arbeitsplatz gesprochen wird, daß die neuen Kollegen aus Westdeutschland nahezu immer unter Leistungsdruck stehen.

> Ich erlebe zum ersten Mal in meinem Leben, ... daß ein Großteil der Männer Frauen hat, die nicht berufstätig sind, die ... zu Hause sind. ... So, die Frauen sind zu Hause und die Männer gehen arbeiten und schaffen das Geld heran. Aber was ist, wenn dieser Mann seine Karriere nicht verwirklichen kann? Was wird dann aus der Frau und den Kindern? ... Der muß es schaffen, das habe ich zum ersten Mal in meinem Leben begriffen ..., für mich und für uns alle (die Frauen aus dem Osten, E.M.H.) ist das einfach eine neue Erfahrung." *(Interview 1994)*

5 Zusammenfassung und Diskussion: Profession und Loyalität

Im Transformationsprozeß, so ein Ergebnis der Studie, war der Herkunftsstatus der Befragten insgesamt (bürgerliche oder nicht-bürgerliche Herkunft) für die Anschlußfähigkeit der beruflichen Karrieren auf den ersten Blick weder vorteilhaft noch gereichte er zum Nachteil. Betrachtet man jedoch die Anschlußfähigkeit einzelner Berufe, so zeigen sich durchaus vorteilhafte und weniger vorteilhafte Transformationsausgänge.

Das Commitment an das sozialistische Projekt wurde, wie ich zu zeigen versucht habe, durch Commitments an die medizinische Professionskultur an die zweite Stelle gesetzt. Bei wahrgenommenen Widersprüchen (Arbeit und Kinder) kommt es deshalb zu keinem offenen Eklat, weil das professionelle Commitment ungefragt an erster Stelle steht. Das verinnerlichte professionelle Commitment hat eine dauerhafte Struktur: die Eintrittsregeln, die Ausbildung und der professionelle Habitus - kurz: die Professionskultur - werden im beruflichen Sozialisationsprozeß vermittelt und sichern den Bestand. Die medizinische Profession ist ebenso wie die Parteiorganisation eine "greedy institution", der Zugang ist freiwillig, die Loyalität und Bindung der Mitglieder wird unabhängig von alltäglichen Problemen erwartet, und nicht zuletzt fügen sich die Mitglieder der Profession in einen hierarchischen Arbeitsablauf, der gleichzeitig die Basis für die Kontrolle des Arbeitshandelns ist.

Literaturverzeichnis

Bathke, Gustav-Wilhelm (1990): Soziale Reproduktion und Sozialisation von Hochschulstudenten in der DDR. **Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie**, Beiheft 1, 114-128.

Coser, Lewis A. (1974): Greedy Institutions. Patterns of Undivided Commitment. New York: The Free Press; London: Collier Macmillan Publishers.

Diewald, Martin, und Annemette Sørensen (1996): "Erwerbsverläufe und soziale Mobilität von Frauen und Männern im Transformationsprozeß". In: *Diewald, Martin, und Karl Ulrich Mayer*, Hg., Zwischenbilanz der Wiedervereinigung. Soziale Mobilität im Transformationsprozeß. Leske + Budrich: Opladen, 63-88.

Engler, Wolfgang (1992): Die zivilisatorische Lücke. Versuche über den Staatssozialismus. (edition suhrkamp. 1772; Neue Folge. 772). Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Engler, Wolfgang (1994): Die kleine Freiheit. Leben und Überleben in Ostdeutschland. **Kursbuch** (Kollaboration), 115 22-40.

Ernst, Anna-Sabine (1996): "Von der bürgerlichen zur sozialistischen Profession? Ärzte in der DDR, 1945-1961". In: *Bessel, Richard, und Ralph Jessen*, Hg., Die Grenzen der Diktatur. Staat und Gesellschaft in der DDR. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 25-48.

Geißler, Rainer (1983): Bildungschancen und Statusvererbung in der DDR. **Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie**, 35: 755-770

Geißler, Rainer (1990): Entwicklung der Sozialstruktur und Bildungswesen. In: Materialien zur Lage der Nation. Hg. vom Bundesministerium für innerdeutsche Beziehungen. Vergleich von Bildung und Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland und in der Deutschen Demokratischen Republik. Köln: Wissenschaft und Politik, 83-111

Hirschman, Albert O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organization, and States. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.

Hoeming, Erika M. (1996): Aufstieg und Fall der 'neuen' Intelligenz. **Berliner Debatte INITIAL**, 2: 21-32.

Kanter, Rosabeth Moss (1968): Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitites. **American Sociological Review**, 33, 4: 499-517.

Köhler, Helmut (1995): Qualifikationsstruktur und Hochschulentwicklung in der Deutschen Demokratischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland. **Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung**, 28: 96-108

Land, Rainer, und Rolf Possekel (1994): Namenlose Stimmen waren uns voraus. Politische Diskurse von Intellektuellen in der DDR. (Herausforderungen 1). Bochum: Winkler.

Lepsius, M. Rainer (1994): "Die Institutionenordnung als Rahmenbedingung der Sozialgeschichte der DDR". In: *Kaelble, Hartmut, Kocka, Jürgen, und Hartmut Zwahr*, Hg., Sozialgeschichte der DDR. Stuttgart: Klett-Cotta, 17-30

Mayer, Karl Ulrich, und Heike Solga (1994): Mobilität und Legitimität. Zum Vergleich der Chancenstrukturen in der alten DDR und in der alten BRD oder: Haben Mobilitätschancen zu Stabilität und Zusammenbruch der DDR beigetragen? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 46, 2: 193-208.

Meuschel, Sigrid (1992): Legitimation und Parteiherrschaft. Zum Paradox von Stabilität und Revolution in der DDR 1945-1989. (edition suhrkamp. 1688. Neue Folge. 688). Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Müller, Heiner (1992): Krieg ohne Schlacht. Leben in zwei Diktaturen. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Niethammer, Lutz (1990): Das Volk der massenhaften Aufsteiger und ihrer Kinder. Versuch einer historischen Wahrnehmung der laufenden Ereignisse in der DDR. **Frankfurter Rundschau**, Teil I: 6. Januar, 5: 12, Teil II: 8. Januar, 6: 13.

Solga, Heike (1995): Die Etablierung der Klassengesellschaft in der DDR. Anspruch und Wirklichkeit des Postulats sozialer Gleichheit. In: *Huinink, Johannes, Mayer, Karl Ulrich u.a.*, Kollektiv und Eigensinn. Berlin: Akademie Verlag, 45-88.

Statistische Jahrbücher der DDR 1958, 1959, 1964, 1967, entnommen Helmut Köhler 1995.

Voigt, Dieter (Hg.) (1987): Elite in Wissenschaft und Politik. Empirische Untersuchungen und theoretische Ansätze. (Schriftenreihe der Gesellschaft für Deutschlandforschung. Fachgruppe Sozialwissenschaft. 21). Berlin: Duncker & Humblot.

Auf den Spuren von sich paarenden Professionellen

Eine Forschungsannonce[1]

Ronald Hitzler und Michael Meuser

1. Einleitung

Der Katalog an Vorschlägen zur signifikanten Bestimmung des Professionellen ist bekanntlich verwirrend groß (vgl. dazu z.B. Pfadenhauer 1997 und 1998, Meuser 1997). Unser hier annonciertes Forschungsinteresse setzt bei *einem* der mannigfaltigen Indikatoren an, welcher insbesondere von Protagonisten der sogenannten 'subjektorientierten Berufssoziologie' in die Diskussion gebracht worden ist: Demnach unterscheidet sich der Professionelle vom normalen Berufstätigen *symptomatisch* u.a. eben dadurch, daß er quasi 'ganzheitlich' in seine Arbeit involviert ist bzw. in ihr 'aufgeht'. Infolgedessen verwische sich beim Professionellen die für das *moderne* Berufsleben als typisch erachtete Trennung von Privatleben und Erwerbstätigkeit[2] - in der Regel dergestalt, daß das erstere dem letzteren (im Zweifels- bzw. Konfliktfalle) nach- bzw. untergeordnet werde (vgl. dazu z.B. Bollinger/Hohl 1981).

In dem Maße nun aber, in dem sich (auch) Professionelle schwerer tun damit, Frauen zu finden und insbesondere Frauen dauerhaft an sich zu binden, für die es eine befriedigende Selbstverständlichkeit darstellt, für den Partner karrierefunktionale Familienstützpunkte zu unterhalten, in dem Maße also, in dem sich sozusagen das familienorganisatorische Traditionsszenario vom 'Professionellen und seiner Frau' auflöst, zeitigt diese als professionstypisch veranschlagte Nach- und Unterordnung des Privaten gegenüber dem Beruflichen problematische Konsequenzen:

Das Familienleben gerade auch des Professionellen gilt sozusagen als permanent hochgradig gefährdet - v.a. eben deshalb, weil sich die (typischerweise als 'nichtprofessionell' gedachte) Partnerin nicht mehr damit abzufinden geneigt scheint, daß die tatsächlichen 'familialen' Frei-Zeiten, jene Zeiten also, die jenseits von Erwerbsarbeitsrelevanzen bleiben, um gemeinsame Erfahrungen zu machen, gemeinsame Interessen auszuloten und gemeinsame Probleme zu besprechen, nahezu unentwegt 'von außen', durch externe, verbindliche Terminpläne, aber auch durch irgendwelche situativ auftretenden Dringlichkeiten definiert, begrenzt und somit (letztlich) unterhöhlt werden (vgl. dazu auch Hitzler 1995).

Der Professionelle, dessen traditionelles Karrierekonzept darauf basiert, daß seine Frau auf den Verfolg eigener biographischer Entwürfe zugunsten seines Lebensplanes verzichtet, *versingled* demzufolge in dem Maße, in dem die Frau anfängt, ihr *eigenes* Leben zu führen, insbesondere: eigene berufliche Ziele anzustreben, ihre eigene Karriere zu verfolgen. Infolgedessen verwundert es nicht, daß insbesondere die mit der 'subjektorientierten Berufssoziologie' korrespondierende Geschlechterforschung im "Alleinstehenden" den Prototyp bzw. die (absehbare) 'Normalform' des Lebens unter Individualisierungsbedingungen sieht (vgl. dazu exemplarisch Beck/Beck-Gernsheim 1990).

Wir stimmen dem Befund einer "Arbeitsmarkt-Individualisierung" (ebenda, S. 17), die eine 'Suchgesellschaft der Individuen' hevortreibt, zwar zu, fragen - somit also durchaus im Rahmen der Individualisierungstheorie - vor diesem Hintergrund aber dennoch danach, ob bzw. welche neuen Normal-Formen des Geschlechterarrangements, welche neuen Normal-Formen der gelingenden Paarung, welche neuen Normal-Formen der Organisation des (intimen) Zusammenlebens sich abzeichnen - *jenseits* der Versingelung. Wir gehen also sehr wohl davon aus, daß die je individuellen 'Kosten' für die Herstellung und insbesondere für die Aufrechterhaltung einer (intimen) Paarbeziehung typischerweise gestiegen sind bzw. nach wie vor ansteigen: Paarbeziehungen beschneiden zunächst einmal für jeden der beiden Beteiligten - auf welche Weisen und in welcher Hinsicht auch immer - die Teilhabe, zumindest die spontane Teilhabe an der Multioptionalität von - wie auch immer gearteten - Sozialkontakten; Paarbeziehungen problematisieren z.B. auch für jeden der beiden Beteiligten die je individuellen Deutungsschemata und Wertorientierungen; Paarbeziehungen implizieren sozusagen ständig die zumindest partielle Koordination und Synchronisation von Zeitplänen und Relevanzhierarchien, usw.

Wir vermuten auch, daß diese individualisierungsbedingten 'Kosten', bzw. genauer

---

[1] Dieser Beitrag basiert auf einem bei der DFG unter dem Titel "Normalisierungsleistungen professioneller Paare. Zur Enttraditionalisierung und Pluralisierung familialer Lebensformen" eingereichten Antrag auf Forschungsförderung.

[2] Goffman (1972, S. 17) formuliert das z.B. so: "In der modernen Gesellschaft besteht eine grundlegende soziale Ordnung, nach der der einzelne an verschiedenen Orten schläft, spielt, arbeitet - und dies mit wechselnden Partnern, unter verschiedenen Autoritäten und ohne einen umfassenden rationalen Plan." - Vgl. dazu auch Cohen/Taylor (1977), Hitzler (1985).

formuliert: daß diese unter Individualisierungsbedingungen von den Beteiligten als 'Kosten' definierte 'Beziehungsarbeit' beim Professionellen bzw. im Hinblick auf eine professionelle Grundhaltung besonders aufwendig sein dürfte: allein schon deshalb, weil die individuelle Karriereorientierung typischerweise einhergeht mit erhöhter biographischer Mobilität. D.h., man wechselt häufiger den Wohnungs- und/oder Arbeitsplatz und erlebt vermehrt soziale Auf- und Abstiege. Kurz: die alltäglichen Zeitbahnen, die kulturellen Interessen und die materialen Bedürfnisse diffundieren.

Gleichwohl weisen die uns bislang verfügbaren (statistischen) Daten *nicht* auf eine signifikante Versingelung des Professionellen hin - eher im Gegenteil: Jenseits des obsolet gewordenen traditionsmodernen Modells vom 'Professionellen und seiner Frau' wird offenbar nicht der strukturell zwangsläufig alleinstehende Professionelle neben dem ebenfalls zwangsläufig deprofessionalisierten Paarmenschen, im Rekurs auf den terminologischen Vorschlag von Jürgen Link (1997) formuliert, sozusagen "protonormal". Vielmehr scheint eine bislang - d.h. unter den Bedingungen institutionell ausdifferenzierter moderner Gesellschaften - eher als quantitativ marginal und substantiell problematisch betrachtete Variante von Paarbeziehungen elementar zu werden bei der Flexibilisierung der überkommenen Dichotomie von privater bzw. intimer Beziehung hie und öffentlichem bzw. beruflichem Engagement da:

Professionelle Paare bzw. exakter ausgedrückt: sich paarende Professionelle, protonormalistisch gesehen ein die direkt ebenso wie die mittelbar, und dabei insbesondere die organisationell Beteiligten aus vielerlei Gründen chronisch überforderndes Arrangement, tragen in verschiedener Hinsicht zumindest das strukturelle Potential in sich dafür, zu einem Modellfall der gegenwärtig beobachtbaren Auflösung der unter Individualisierungsbedingungen problematisch gewordenen Trennung der familialen und der beruflichen Sphäre und der damit korrespondierenden Transformation der Gechlechterbeziehung zu werden, in der sich die bisherige 'Normalitätsachse' des (intimen) Zusammenlebens von Menschen, den offenkundigen Veränderungen an den 'Rändern' folgend, verschiebt.

Anders ausgedrückt: Sich längerfristig paarende, eine (vorläufige) Lebensgemeinschaft bildende Professionelle flexibilisieren *praktisch* bzw. sozusagen im faktischen Vollzug die typisch moderne Paarungs-Normalität, indem sie *ihre* familialen und beruflichen Sphären gegeneinander entgrenzen: Fragen und Probleme des professionellen Handelns durchweben

den partnerschaftlichen Alltag, die Art und Weise, wie das partnerschaftliche Zusammenleben arrangiert wird, hat *unmittelbare* Auswirkungen auf das professionelle Handeln.

2. Problemhintergrund

Das hier annoncierte Forschungsvorhaben, in dem wir uns unter dem Etikett 'Professionelle' insbesondere mit Managern, Wissenschaftlern und Freiberuflern befassen wollen, verbindet also - vor dem Hintergrund derartiger modernisierungstheoretischer Überlegungen - unsere generellen professionssoziologischen Interessen mit familien-, organisations-, und geschlechtersoziologischen Fragen.

Im Hinblick auf die Thematik des Workshops soll diese Verknüpfung unterschiedlicher Forschungsbereiche bzw. unterschiedlicher Bindestrichsoziologien zunächst von der organisationssoziologischen Seite aus betrachtet werden. In der industriesoziologischen Management-Forschung gibt es in jüngster Zeit eine erhöhte Aufmerksamkeit dafür, inwieweit sog. "weiche" Faktoren für ein erfolgreiches Management von Relevanz sind. Zu solchen weichen Faktoren rechnen Schmidt und Trinczek (1996) "lebensweltlich verankerte 'soziale Ressourcen'" wie Emotionalität, Kreativität, soziale Kompetenz. Sie weisen des weiteren darauf hin, daß in diesem Zusammenhang "nahezu zwangsläufig ... die außerbetriebliche Einbindung von Managern in private - und das heißt primär: in familiale - Beziehungskontexte" von großer Bedeutung ist. Das ist nicht in dem Sinne gemeint, daß, wie die Frauenforschung immer wieder betont hat, hinter nahezu jedem beruflich erfolgreichen Mann eine Frau unbeachtet emotionale und sonstige Unterstützungsarbeit leistet. Vielmehr entzündet sich die neue Diskussion, die nicht nur in der wissenschaftlichen Forschung, sondern ansatzweise auch in den Unternehmen selbst stattfindet, an Veränderungen familialer Strukturen, wie sie in erhöhtem Maße im privaten Kontext von Managern zu beobachten sind. Verkürzt und pointiert gesagt: Die meistenteils über hohe Bildungsabschlüsse verfügenden Ehefrauen sind immer weniger bereit, eigene Karriereabsichten auf dem 'Altar' der Karriere des Mannes zu opfern. Das traditionelle, "asymmetrisch-komplementär organisierte Geschlechterarrangement" wird von den Frauen zunehmend in Frage gestellt. Darauf müssen die Männer je individuell eine Antwort finden, darauf müssen sich aber auch über kurz oder lang die Unternehmen einstellen. Erste, zögernde Schritte in Richtung eines modernen "Human Resource-Managements" lassen sich bereits beobachten, freilich mehr auf programmatischer Ebene als in der unternehmerischen Praxis.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird dieser Problemkomplex unter dem Stichwort DCC (dual career couples) diskutiert. Empfehlungen an die Unternehmen beinhalten u.a. eine "aktive DCC-Einstellungspolitik" (Domsch 1992), also beide Partner einzustellen. Das wird nicht nur im Hinblick auf die erwähnten Veränderungen familialer Strukturen empfohlen, sondern auch ökonomisch begründet. Traditionell stehen der Einstellung von Partnern Nepotismusvorbehalte und Antinepotismusregelungen entgegen. Dem werden die Synergieeffekte entgegen gehalten, die sich daraus ergeben, daß die strikte Trennung von privater und beruflicher Sphäre nicht nur in die eine Richtung, in die des Betriebes, sondern auch in die andere, in die der Partnerschaft, aufgehoben wird. Professionelle Probleme verlängern sich in die Privatsphäre; und das, so die Erwartung, kommt auch dem Unternehmen zugute. Die Paare befassen sich auch noch in der Freizeit mit beruflichen Fragen, verlängern gleichsam den Arbeitstag in die abendliche oder wochenendliche Privatsphäre.

Das ist - kurz gefaßt - der Problemhintergrund in organisationssoziologischer Perspektive, der dem Forschungsvorhaben zugrunde liegt. Im Projekt fokussieren wir mehr die partnerschaftliche und familiale Konstellation, behalten aber immer auch die Interdependenzen mit der Organisationsebene im Auge.

3. Projektanlage

Die Lebensform des professionellen Paares verstehen wir als Teil und Ausdruck des gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses, der mit den Stichworten "Enttraditionalisierung", "Aufbrechen von Ligaturen", "Individualisierung", "Pluralisierung" usw. umrissen ist. In der rezenten soziologischen Modernisierungsforschung wird die "Offenheit von Lebensverläufen" (Mayer/Müller 1994) betont. An die Stelle der vormals gültigen "Normalbiographie" tritt die "Bastelbiographie" (Beck-Gernsheim 1994; Hitzler/Honer 1994).

All das läßt die Bedeutung vorgefertigter und vorgegebener Muster von Normalität tendenziell schwinden. Gleichwohl bleibt das Bedürfnis der Subjekte nach *Normalität* bestehen. Denn der Bezug auf Normalität gehört, das zeigt mehr oder weniger die gesamte anthropologische, ethologische und ethnologische Literatur, sozusagen zum Überlebensinventar einer jeden (menschlichen) Gesellschaft, einer jeden (menschlichen) Sozialität bzw. Kollektivität, eines jeden (menschlichen) Individuums. Damit ist das Spannungsfeld bezeichnet, in dem DCC's und professionelle Paare ihr privates und ihr berufliches Leben organisieren und aufeinander abstimmen müssen.

Der Begriff DCC meint im Unterschied zum allgemeineren "Doppelverdiener" ("dual earner" oder "working couples") nicht nur, daß beide Partner einer regelmäßig ausgeübten Erwerbstätigkeit nachgehen, sondern daß darüber hinaus die folgenden Merkmale gegeben sind: höhere, zumeist akademische Bildungsabschlüsse, ein hohes Maß an "commitment" hinsichtlich des Berufs, lebenslange Aufstiegs- bzw. Karriereorientierung. Die Berufsarbeit ist nicht nur ein Job, sie wird als primäre Quelle persönlicher Erfüllung gesehen. All dies trifft auf beide Partner gleichermaßen zu. Eine Untergruppe wiederum der DCC's sind professionelle Paare. Das sind Paare, in denen die Partner den gleichen (professionalisierten) Beruf ausüben oder die gleichen Fächer studiert haben. Als professionalisiert bezeichnen wir - in Anlehnung an die berufssoziologische Rollentheorie und in *Erweiterung* des klassischen Professionsbegriffs - solche Akteure, die über eine akademische Ausbildung verfügen und deren Berufsverständnis durch ein hohes Engagement und durch eine enge Verbundenheit mit dem Beruf gekennzeichnet ist (Pfadenhauer 1997).

Zahlen über die Verbreitung von DCC's liegen für Deutschland nicht vor (Peuckert 1996: 213). Zumindest in den USA fristet diese Lebensform nachgewiesenermaßen auch in quantitativer Hinsicht keine Randexistenz mehr. Mitte der achtziger Jahre gab es dort 3,3 Millionen DCC's; für die Zukunft wird eine weitaus größere Rate erwartet (Sekaran 1986). Auch für Deutschland wird eine bedeutende Zunahme dieser Familienform angenommen (Domsch 1992; Domsch/Ladwig 1997; Peuckert 1996). Dafür sprechen die nachfolgend genannten gesellschaftlichen Entwicklungen.

Die in den siebziger Jahren einsetzenden "Individualisierungsprozesse im weiblichen Lebenszusammenhang" (Beck-Gernsheim 1983) haben bewirkt, daß der auf die Ehe bezogene weibliche Normallebenslauf, in dem eigene berufliche Interessen denen des Mannes untergeordnet werden, für junge Frauen deutlich an Attraktivität verloren hat (Oechsle/Geissler 1994). Die Angleichung der Bildungsniveaus von Männern und Frauen und - daraus resultierend - ein erhöhtes berufliches Anspruchsniveau von Frauen haben eine geringere Bereitschaft zum Karriereverzicht zur Folge (Tölke 1986). Der Anstieg der weiblichen Erwerbsquote, die derzeit bei 62 Prozent liegt, ist vor allem auf die Altersgruppe der 25-45jährigen Frauen zurückzuführen (Bertram/Borrmann-Müller 1988). Mithin läßt sich zunächst einmal generell eine Zunahme von Partnerschaften prognostizieren, in denen beide Partner berufstätig sind. Und angesichts der starken Homogamieneigung von Akademikerinnen dürfte gerade in diesem sozialen Milieu die Lebensform des DCC immer häufiger

gewählt werden.

Bereits im Rahmen der nationalen Volkswirtschaft, in zunehmendem Maße aber auch im internationalen Rahmen (europäischer Binnenmarkt) gibt es einen erhöhten Bedarf an hochqualifiziertem *und* mobilem Personal (Domsch 1992; Lange/Schulte 1993). In der einschlägigen betriebswirtschaftlichen Diskussion wird aktuell prognostiziert, daß Unternehmen sich in verstärktem Maße das besonders hohe Motivations- und Leistungspotential professioneller Paare zu Nutze machen werden (Corpina 1996; Domsch/Krüger-Basener 1989, 1995.)

DCC's sind Teil der und sie sind prototypisch für die Pluralisierung familialer Lebensformen. Die Familie wird zum alltäglich neu zu bewältigendem "Balanceakt". In dem Maße, in dem Normalitätsstandards zerrinnen, wird die gemeinsame Lebensführung zu einer voraussetzungsvollen Gestaltungsaufgabe, die von den Beteiligten ein hohes Maß an Flexibilität erfordert.

4. DCC-Forschung

Hierzulande sowohl von der Familien- als auch von der Berufs- und der Organisationssoziologie kaum beachtet, wird die berufliche wie die familiale Situation von DCC's und professionellen Paaren in der angelsächsischen psychologischen und sozialwissenschaftlichen Forschung schon seit mehr als zwanzig Jahren intensiv diskutiert. Zwei ineinander verwobene Perspektiven dominieren die Diskussion. Die eine fokussiert das Geschlechterverhältnis, die andere die innereheliche und -familiale Beziehungskonstellation.

Von ihrem Beginn an versteht die DCC-Forschung diese Ehe- und Familienform als eine Herausforderung an die traditionelle, hierarchisch strukturierte Geschlechterordnung mit ihrer geschlechtsexklusiven Rollenzuweisung. Ist zunächst die Erwartung hoch, daß der beruflichen Karriereorientierung der Frau eine Zuwendung des Mannes zur Haus- und Familienarbeit folgen wird, so wird alsdann, nachdem die empirischen Studien nur ein geringfügig erhöhtes häusliches Engagement der Männer zeigen, vor allem die Situation der Frau fokussiert. Deren Probleme, berufliche Karriere und Hausarbeit zu vereinbaren, stehen im Vordergrund des Interesses. Die Auswirkungen der DCC-Konstellation auf das männliche Rollenverständnis bleiben lange unthematisiert. Hinsichtlich der emanzipatorischen Bedeutung der DCC's gibt es in der Literatur kein einheitliches Bild, gegenüber den anfänglich

hoch gesteckten Erwartungen herrscht heute eher Skepsis. Gleichwohl wird den DDC's ein höheres Maß an egalitären Beziehungsstrukturen attestiert als sonstigen Paaren. Das wird aber weniger als Ergebnis intentionaler Bemühungen denn als unbeabsichtigte Folge der Vereinigung zweier Karrieren unter dem Dach einer Ehe interpretiert (Hertz 1986).

In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, daß eine egalitäre Beziehungsstruktur äußerst schwer zu realisieren ist, wenn Kinder aufzuziehen sind. Das Paar wird mehr als zuvor mit traditionellen Geschlechtsrollenerwartungen konfrontiert. Mehr als die Hausarbeit werden die Erziehung und die Versorgung der Kinder als eine 'natürliche' Domäne der Frau angesehen. Die Frau erbringt eine größere Anpassungsleistung als der Mann. Um negative Auswirkungen auf den Karriereverlauf möglichst gering zu halten, erfolgt die Geburt des ersten Kindes überwiegend zu einem relativ späten Zeitpunkt - dann, wenn die Grundsteine für die Karriere bereits gelegt sind. Die Erwartung, es sei Sache der Frau, Karriereambitionen und die Verpflichtung gegenüber den Kindern in Übereinstimmung zu bringen, ist kein notwendiger, wohl aber ein potentieller und im Zuge sich ändernder weiblicher Erwartungshaltungen zunehmend an Gewicht gewinnender Anlaß für Spannungen und Konflikte.

Ein weiteres, in der Literatur behandeltes Thema ist der Einfluß der DCC-Konstellation auf den beruflichen Erfolg der Partner. Diese Beziehungsform gilt als dem professionellen Erfolg beider Partner förderlich, insbesondere aber dem des Mannes (Heckman/Bryson/-Bryson 1977). In der Abwägung von Vor- und Nachteilen überwiegen die Vorteile, die in einer kollegialen Partnerschaft, in Kompetenzgewinnen, in einem erhöhten Selbstwertgefühl bestehen. Nachteile werden von den Paaren darin gesehen, daß die Doppelbelastung durch Haushalt und Beruf eine konsequente Karriereorientierung behindert. Dies beklagen die Frauen mehr als die Männer.

Insgesamt gelten die Paare als "Lebensstilpioniere" (Hertz 1986), als Teilnehmer eines "natürlichen Experiments", an dem sich künftige gesellschaftliche Entwicklungen ablesen lassen. Für ihre Lebensform, die ein hohes Gewicht auf die individuelle - berufliche und finanzielle - Autonomie eines jeden Partners legt, stehen ihnen keine Vorbilder zur Verfügung. Das läßt Ambiguität zu einer typischen Erfahrung werden. Sie sind ständig auf der Suche nach innovativen Techniken, um ihre herausfordernde Lebenssituation zu bewältigen. Dabei fungieren Netzwerke von DCC's als Unterstützung. Andere DCC's sind die häufigsten Interaktionspartner (Silberstein 1992). Dies läßt sich als ein weiterer Aspekt der wechselseitigen Entgrenzung von familialer und beruflicher Sphäre begreifen.

Aus soziologischer Perspektive läßt sich resumieren, daß die Probleme dieser Paare in aller Regel (bzw. 'normalerweise') als Entscheidungsdilemmata beschrieben werden. In zwei Dimensionen müssen ständig Entscheidungen getroffen und aufeinander abgestimmt werden: zum einen bei der Planung und wechselseitigen Abstimmung von zwei individuellen Karrieren, zum anderen bei der Koordination der beruflichen Karrieren mit den familiären Verpflichtungen. In beiden Dimensionen fehlen soziale Rollenmodelle, auf die sich die Paare beziehen können. Während die Probleme in der zweiten Dimension zu einem großen Teil solche sind, mit denen alle "Doppelverdiener"-Familien sich auseinandersetzen müssen (DCC's freilich in verschärfter Form), ist die Planung und wechselseitige Abstimmung von zwei Karrieren ein spezifisches Problem von DCC's.

5. Normalisierung als voraussetzungsvolle Leistung

Das Forschungsvorhaben fragt nach Prozessen und Strategien der Normalisierung der Lebensform "professionelles Paar", wobei es zunächst offen bleiben muß, ob und inwieweit eine Normalisierung gelingt. Auch wenn als Folge der Pluralisierung familialer Lebensformen die Konstellation des professionellen Paares nicht mehr als - in normativem Sinne - abweichend gelten mag (wobei auch dies eine empirisch offene Frage ist), ist dennoch davon auszugehen, daß die Normalisierung dieser Lebensform eine voraussetzungsvolle Leistung ist. Denn bedingt durch die Kopplung von Beruf und Familie, durch die Vermischung von Intim- und Arbeitsbeziehungen stellt sich die Situation des professionellen Paares allemal als eine prekäre dar:

1. Es fehlen Rollenmuster dafür, wie *zwei* Karrieren unter den Hut *einer* Beziehung gebracht werden können. Die Beziehungsform des professionellen Paares steht in deutlichem Gegensatz zum zwar statistisch nicht mehr dominierenden, als Orientierungsfolie aber immer noch wirkungsmächtigen Modell der bürgerlichen Kleinfamilie.

2. Des weiteren müssen die Paare sich mit Nepotismusvorbehalten und -vorwürfen auseinandersetzen, mit (impliziten und expliziten) Vorhaltungen also, daß sie etwas "Unschickliches" tun. Diese zweite Problemkonstellation unterscheidet professionelle Paare von (anderen) DCC's. (Hingegen teilen sie mit diesen virtuell die Erfahrung, der Vernachlässigung der familiären Pflichten - besonders gegenüber evtl. vorhandenen Kindern - bezichtigt zu werden.)

Ad 1: Das Fehlen eines Rollenmodells dafür, wie zwei professionelle Karrieren in einer Ehe oder Beziehung verfolgt werden können, bzw. die Inadäquanz vorhandener Rollenmodelle erfordert vielfältige Aushandlungen. Aushandlungen ("negotiations") gehören zwar, wie die (interaktionistische) familiensoziologische Forschung zeigt, zum Alltag einer *jeden* Beziehung. Dabei handelt es sich allerdings um eher *implizite* Aushandlungen (im Sinne des "negotiated order approach"). In der Beziehungskonstellation der professionellen Paare aber steht zu erwarten, daß über diesen Bestand "normaler" Aushandlungen hinaus eine Vielzahl *expliziter* (und wahrscheinlich oft strategisch-taktischer) Aushandlungen stattfindet. Deren Notwendigkeit resultiert u.a. daraus, daß berufliche Belange ständig das private Zusammenleben durchdringen, daß der Beruf immer wieder unvorhersehbare Anforderungen stellt, die nicht zuletzt das Zeitbudget (genauer: die zeitliche Verfügbarkeit) des Berufsinhabers betreffen. Der familiale Raum ist für *beide* Partner zumindest potentiell immer auch Ort professionellen Handelns. Das tangiert wiederum das Arrangement der Beziehung mit seiner Verteilung von Aufgaben und Arbeiten, aber auch die Planung gemeinsam zu verbringender Freizeit (im engeren Sinne).

Ein weiterer Zwang zu expliziten Aushandlungen resultiert aus der Notwendigkeit, die Karrieren der Partner aufeinander abzustimmen. Hier sind Spannungen vorprogrammiert, da ungleichzeitige Entwicklungen, die zu Entscheidungen darüber zwingen, wessen Karriere wichtiger ist, nicht nur nicht auszuschließen, sondern vielmehr wahrscheinlich sind. Diese zwei beispielhaft herausgegriffenen Aushandlungskonstellationen zeigen, daß die Beziehungen professioneller Paare (deutlich) erhöhte Anforderungen an die Flexibilität der 'Partner' stellen. Nur auf dieser Basis läßt sich, wenn überhaupt, der Lebensstil des professionellen Paares 'normalisieren'.

Ad 2: Professionelle Paare sind in einer marginalen gesellschaftlichen Position - nicht (nur) in dem Sinne, daß sie (in Deutschland) zahlenmäßig (noch) wenig ins Gewicht fallen, sondern in dem Sinne, daß sie als empirisches Phänomen immer noch gültigen Wertvorstellungen widersprechen. Sie sind mit Nepotismusvorwürfen konfrontiert: Beruflicher Erfolg des einen Partners (des jüngeren, des weiblichen) steht unter dem Verdacht, nicht auf Leistung, sondern auf Protegiert-Werden (durch den anderen) zu beruhen. Welche Strategien entwickeln die Paare, mit solchen (oftmals nicht offen geäußerten) Vorhaltungen umzugehen? Gelingt es ihnen, gegen die Unschicklichkeitszuschreibungen (wenigstens im 'Innenverhältnis') einen eigenen Normalitätsentwurf zu setzen und aufrecht zu erhalten?

Normalisierungsleistungen müssen freilich nicht nur von den Paaren selbst erbracht werden, ebenso sind Arbeitgeber und ist in gewissem Sinne 'die Gesellschaft insgesamt' gefordert bzw. beteiligt. Normalisierung muß als ein interaktiv erzeugtes Vice-versa-Phänomen verstanden werden: die 'Leistungen' der einen Seite sind auf 'Antworten' der anderen Seiten angewiesen. Die (für diese) relevante soziale Umwelt der Paare kann - im Rekurs auf eine von George Herbert Mead getroffene Unterscheidung - in "signifikante" und in "generalisierte Andere" differenziert werden:

Die 'signifikanten Anderen' sind zum einen die Angehörigen der Organisation, in der das Paar beschäftigt ist (v.a. Arbeitgeber, Vorgesetzte, Kollegen), zum anderen ist es das "Sozialnetzwerk" der Verwandten, Freunde, Bekannten. Diese Akteure können die Normalisierungsbemühungen der Paare entweder stützen oder behindern. Eine möglicherweise gelingende Normalisierung wäre somit zu analysieren als ein kollektives Produkt, an dem neben dem Paar (zumindest) auch Unternehmenskultur sowie Sozialnetzwerke beteiligt sind.

'Generalisierter Anderer' ist das kulturelle (Wert-)System (Vorurteilsstrukturen, Rechtsnormen, Rollenbilder). Neben den bereits erwähnten Anti-Nepotismusregelungen ist dabei ein Aspekt des kulturellen Systems besonders zu berücksichtigen, dessen Bedeutsamkeit sich daraus ergibt, daß es um die Beziehung von Mann und Frau geht. Die Normalisierungsbemühungen professioneller Paare sind eingelassen in einen sozialen Erwartungshorizont, der durch die kulturelle Differenz der Geschlechter bestimmt ist. Das hat zur Folge, daß die Frau in der professionellen Beziehung eine andere (eine zusätzliche?) Normalisierungsleistung erbringen muß als der Mann (bzw. zu der des Mannes). Berufliche Karrieren sind auf Individuen zugeschnitten, nicht auf Paare; und das typische Karriere-Indivuduum ist *männlichen* Geschlechts.

Da das Geschlechtsrollengefüge gegenwärtig ein "system in transition" ist, sind in dieser Dimension einerseits traditionelle Normalitätsgrenzen aufgebrochen, andererseits sind erhöhte Anforderungen an individuelle Entscheidungen gegeben. Flexibilität *der Frau* ist also gesellschaftlich geradezu gefordert. Es ist eine empirisch offene - und geschlechtersoziologisch höchst spannende - Frage, ob auf Seiten des Mannes eine ebensolche Flexibilität zu beobachten sein wird.

Die Normalität der Lebensform 'professionelles Paar' ist also zu sehen als eine in einem komplexen Interaktionsgefüge hergestellte (Aushandlungs-)Leistung. Normalität ist sowohl in der privaten Beziehung als auch im beruflichen Handlungsfeld allem Anschein nach nur

gegen Widerstände durchzusetzen. Somit ist es eine empirisch offene Frage, ob es den hier in Frage stehenden Paaren 'typischerweise' gelingt, Normalitätsgrenzen zu verschieben.

6. Untersuchungsdimensionen und Hypothesen

Im Forschungsvorhaben werden unterschieden: individuelle, Paar- und organisatorische Normalisierungsstrategien. Um diese zu erforschen, sollen vor allem untersucht werden:

1. die Situationswahrnehmungen sowie die Handlungs- und Aushandlungsstrategien der beiden Akteure innerhalb der Paar-Dyade; dabei geht es sowohl um die wechselseitige Bezugnahme der Partner aufeinander als auch um die Beziehung eines jeden zur Umwelt (zur beruflichen Karriere, zu Kollegen, Verwandten, Freunden);
2. die Interaktionen und Aushandlungen des Paares als Einheit im Wechselspiel mit seiner Umwelt (in den genannten Dimensionen);
3. die Behandlung professioneller Paare durch relevante Andere in den Feldern der beruflichen Organisationen (z.B. im Hinblick auf Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen);
4. der Einfluß des Sozialnetzwerkes auf die Normalisierungsbemühungen des Paares;
5. der Einfluß des kulturellen Systems auf die Handlungsstrategien des Paares.

Hinsichtlich der Normalisierungsleistungen lassen sich - auf der Basis des amerikanischen Forschungsstandes - einige Hypothesen formulieren. Wir verstehen diese als "sensitizing concepts". Wir beabsichtigen also nicht einen Hypothesentest im Sinne des deduktiv-nomologischen Wissenschaftsmodells; die Hypothesen dienen vielmehr als Orientierungshilfen für die Exploration eines in seinen Dimensionen noch unbekannten Lebensstils.

1. Wir vermuten, daß sich eine Normalisierung mehr auf inkrementalistischem Wege herstellt, als daß sie Resultat einer planvoll-intentionalen Praxis ist (Hertz 1986). Das impliziert, daß die Paare nur in begrenztem Maße ein diskursiv verfügbares Wissen über die von ihnen praktizierten Normalisierungsstrategien haben, daß sie also nicht präzise beschreiben können, wie sie ihren ehelichen und beruflichen Alltag und die Verknüpfung der beiden Sphären managen. Für die empirische Forschung folgt daraus, daß Normalisierungsstrategien nicht einfach 'abgefragt' werden können, daß sie vielmehr aus den Erzählungen und Berichten des Paares über den Alltag rekonstruiert werden müssen.

2. Das komplexe und komplizierte, auf ein hohes Maß an Flexibilität angewiesene,

divergierende Ansprüche und Erwartungen ausbalancierende Zusammenleben des professionellen Paares wird nur dann gelingen, wenn und weil beide Partner über die Fähigkeit zur biographischen Selbststeuerung verfügen. Umgekehrt trägt diese Fähigkeit dazu bei, die Komplexität der Beziehung zu steigern. Biographische Selbststeuerung meint die Kompetenz, verschiedene Lebensbereiche durch eigene Strukturierungsleistungen aufeinander zu beziehen (Geissler/Oechsle 1994).

3. Flexibler Normalismus ist nicht frei von strukturellen Vorgaben. Wir vermuten, daß es Handlungsbereiche gibt, in denen - selbst in einem nicht-traditionellen Arrangement - tradierte Muster der Orientierung und des Verhaltens Bestand haben. Dies dürfte vor allem für das Geschlechterarrangement gelten. Solche Ungleichzeitigkeiten von innovatorischer Praxis und Verankerung in traditionellen Strukturen stellen die Normalisierungsbemühungen der Paare in das Spannungsfeld von Determination und Emergenz. Kulturelle Innovationen können nicht abgelöst von etablierten, strukturell dominanten Deutungsmustern entwickelt werden. Neue - hier familiale - Lebensformen werden transformatorisch aus den alten entwickelt (Meuser/Sackmann 1992).

4. Wiewohl die Normalisierungsleistungen in erster Linie von den betroffenen Paaren selbst zu erbringen sind, ist eine gelingende Normalisierung als ein kollektives Produkt zu verstehen, an dem weitere Akteure beteiligt sind. Wir vermuten, daß das Sozialnetzwerk professioneller Paare zu großen Teilen aus anderen ebensolchen Paaren besteht, und sehen darin eine, nicht notwendig intentional verfolgte, Strategie, sich der Gültigkeit der eigenen Wirklichkeitskonstruktion interaktiv zu vergewissern.

5. Wir vermuten, daß die 'Normalisierungslasten' zwischen den Partnern ungleich verteilt sind: Weil einerseits die Frau die traditionelle Domäne des Mannes, die berufliche Karriere, erobert hat, ohne gleichzeitig von den traditionell ihr zugewiesenen Pflichten der Haus- und Familienarbeit entbunden zu sein, weil andererseits der Mann nicht in gleicher Weise einen neuen Aufgabenbereich hinzu gewinnt bzw. zugewiesen bekommt, sind von der Frau nicht nur andere, sondern auch höhere Normalisierungslasten zu tragen. Das trifft insbesondere für den Fall zu, daß Kinder zu versorgen sind. Das heißt aber nicht, daß der Mann keine Normalisierungsleistungen zu erbringen hätte. - Diese ungleiche Konstellation dürfte prinzipiell auch dann gegeben sein, wenn ein großer Teil der Haus- und Familienarbeiten durch bezahltes Personal (Putzhilfe, Haushälterin, Kinderfrau) verrichtet wird. Die mit den normativen Muster "Mutterliebe" an die Frau gestellten Erwartungen werden dadurch nicht

unwirksam.

6. Darüber hinaus vermuten wir, daß Männer und Frauen Normalisierungsleistungen in unterschiedlichen Bereichen und in verschiedenen Dimensionen zu erbringen haben; Männer vor allem in der Dimension der geschlechtlichen Identität, Frauen in der Dimension der Anerkennung im Beruf. Diese Unterschiede ergeben sich aus dem Umstand, daß Frauen - in einem Akt freier Wahl - einen öffentlichen Handlungsbereich hinzu gewinnen, während Männer sich gedrängt fühlen, in einen privaten, d.h. unsichtbaren Bereich zu investieren. Das verlangt Flexibilität in unterschiedliche Richtungen. Daneben ist das Paar als Handlungseinheit zu beachten, das gerade mit diesen Spannungen umgehen muß, Spannungen, die in einer traditionellen Ehe nicht gegeben sind.

Literatur

Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (1990): Das ganz normale Chaos der Liebe, Frankfurt a.M.

Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.) (1994): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften, Frankfurt a.M.

Beck-Gernsheim, E. (1983): Vom "Dasein für andere" zum Anspruch auf ein Stück "eigenes Leben": Individualisierungsprozesse im weiblichen Lebenszusammenhang, Soziale Welt 34, 307-340

Beck-Gernsheim, E. (1994): Auf dem Weg in die postfamiliale Familie - Von der Notgemeinschaft zur Wahlverwandtschaft, in: Beck/Beck-Gernsheim 1994, 115-138

Bertram, H./Borrmann-Müller, R. (1988): Von der Hausfrau zur Berufsfrau? Der Einfluß struktureller Wandlungen des Frauseins auf familiales Zusammenleben, in: Gerhardt, U./Schütze, Y. (Hg.): Frauensituation: Veränderungen in den letzten zwanzig Jahren, Frankfurt a.M., 251-272

Bollinger, H./Hohl, J. (1981): Auf dem Weg von der Profession zum Beruf. Zur Deprofessionalisierung des Ärzte-Standes, Soziale Welt, Heft 4, 440-464

Cohen, S./Taylor, L. (1977): Ausbruchsversuche, Frankfurt a.M.

Corpina, P. (1996): Laufbahnentwicklung von Dual-Career Couples - Gestaltung partnerschaftsorientierter Laufbahnen, Diss., Universität St. Gallen

Domsch, M. (1992): Führungskraft heiratet Führungskraft - wie geht der Betrieb damit um? io Management Zeitschrift 61, Heft 11, 56-58

Domsch, M./Krüger-Basener, M. (1989): Laufbahnentwicklung von Dual Career Couples (DCC's). Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Personalführung 3/1989, 285-289

Domsch, M./Krüger-Basener, M. (1995): Personalplanung und -entwicklung für Dual Career Couples (DCCs), in: Rosenstiel, L.v./Regnet, E./Domsch, M. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 3. Aufl., Stuttgart, 527-538

Domsch, M./Ladwig, A. (1997): Dual Career Couples (DCC's). Einsichten und Aussichten für Karrierepaare und Unternehmen, Report Psychologie 22, Heft 4, 310-315

Goffman, E. (1972): Asyle, Frankfurt a.M.

Heckman, N.A./Bryson, R./Bryson, J.B. (1977): Problems of Professional Couples: A Content Analysis, Journal of Marriage and the Family 39, 323-330

Hertz, R. (1986): More Equal Than Others: Women and Men in Dual-Career Marriages, Berkely

Hitzler, R. (1985): Wir Teilzeit-Menschen, Die Mitarbeit, Heft 4, 344-356

Hitzler, R. (1995): Ehe trotz Bonn? Private Verhältnisse von (männlichen) Bundestagsabgeordneten, Kurswechsel, Heft 1, 34-41

Hitzler, R./Honer, A. (1994): Bastelexistenz. Über subjektive Konsequenzen der Individualisierung, in: Beck/Beck-Gernsheim 1994, 307-315

Lange, D./Schulte, J. (1993): Mobilität von Karrierepaaren im neuen Europa. in: Meulemann, H./ Elting-Camus, A. (Hg.): 26. Deutscher Soziologentag. "Lebensverhältnisse und soziale Konflikte im neuen Europa", Opladen, 275-277

Link, J. (1997): Versuch über den Normalismus, Opladen

Mayer, K.U./Müller, W. (1994): Individualisierung und Standardisierung im Strukturwandel der Moderne. Lebensverläufe im Wohnfahrtstaat, in: Beck/Beck-Gernsheim 1994, 265-295

Meuser, M. (1997): Professionen, Profis, Experten. Handlungsformen und Wissenstypen, in: Pfadenhauer, M. (Hg.): Explorationen zum Begriff des professionellen Handelns. Dokumentation des 1. Workshops des Arbeitskreises 'Professionelles Handeln', München: Universitätsdruck, 7-11

Meuser, M./Sackmann, R. (1992): Zur Einführung: Deutungsmusteranalyse und empirische Wissenssoziologie, in: Dies. (Hg.): Analyse sozialer Deutungsmuster, Pfaffenweiler, 9-37

Oechsle, M./Geissler, B. (1994): Lebensplanung als Konstruktion:Biographische Dilemmata und Lebenslauf-Entwürfe junger Frauen, in: Beck/Beck-Gersnheim 1994, 139-167

Peuckert, R. (1996): Familienformen im sozialen Wandel, 2. Aufl., Opladen

Pfadenhauer, M. (1997): Die (Re-)Konstruktion professionellen Handelns. Überlegungen zur Annäherung an den Forschungsgegenstand, in: Dies. (Hg.): Explorationen zum Begriff des professionellen Handelns. Dokumentation des 1. Workshops des Arbeitskreises 'Professionelles Handeln', München: Universitätsdruck, 3-6

Pfadenhauer, M. (1998): Das Problem zur Lösung. Inszenierung von Professionalität, in: Jurga, M./Willems, H. (Hg.): Theatralität, Frankfurt a.M. (im Erscheinen)

Schmidt, G./Trinczek, R. (1996): Lebensarrangements von Führungskräften im Kontext veränderter beruflicher und privater Herausforderungen - am Beispiel von Managern in Industriebetrieben, Projektantrag, Universität Erlangen

Sekaran, U. (1986): Dual-Career Families, San Francisco/London

Silberstein, L. R. (1992): Dual-Career Marriage: A System in Transition, Hillsdale N.J.

Tölke, A. (1986): Zentrale Lebensereignisse von Frauen. Veränderungen im Lebensverlaufmuster in den letzten 30 Jahren, in: Brose, H.-G. (Hg.): Berufsbiographien im Wandel, Opladen, 56-79

André Kieserling

Zur Lage der Professionen
zwischen Interaktion, Organisation und Gesellschaft*

I.

Ich denke, daß es zwei spezifisch kognitive Bedingungen gibt, von denen die erfolgreiche Institutionalisierung einer speziellen Soziologie abhängt. Die erste Bedingung scheint mir zu sein, daß der Gegenstand der speziellen Soziologie in der Realität selbst innerhalb von Grenzen erkennbar ist: der Gegenstandsbereich muß dem Soziologen sozusagen durch eigene Abgrenzungsleistungen entgegenkommen. Die zweite Bedingung könnte in der Frage liegen, wie locker oder wie fest die Beziehungen zwischen dem Thema der speziellen Soziologie und der Theoriediskussion im Fach sind.

Man kann den Hinweis auf diese Bedingungen verwenden, um die Lage der Professionssoziologie im Vergleich mit benachbarten Bemühungen innerhalb der Soziologie zu charakterisieren. Vergleicht man etwa mit der Situation der Berufssoziologie, so ist hier die erste Bedingung eindeutig erfüllt: Die Unterscheidung von Berufsrollen und sonstigen Rollen funktioniert in der Gesellschaft relativ problemlos. Die zweite Bedingung dagegen ist hier nicht erfüllt, denn spätestens seit dem Übergang von Weber und Durkheim zu Parsons hat sich das theoretische Interesse eigentlich aus dem Berufsbegriff zurückgezogen.

Für die Professionssoziologie ist es eher umgekehrt. Der Professionsbegriff könnte ja eingespart werden, wenn er einfach den Berufsbegriff duplizieren würde. Auch eine allgemeine Orientierung am engeren Fall der akademischen Berufe wäre zu weit. Nur eine hochselektive Auswahl dieser Berufe wird normalerweise als Profession bezeichnet. Aber die Abgrenzungskriterien sind völlig umstritten. Viele Berufe wollen zu Akademikern werden, und viele unter den akademischen Berufe erheben außerdem auch den Anspruch, Profession zu sein. Vokabeln wie Professionalität oder Professionalisierung werden dementsprechend inflationär gebraucht. Woran soll die Soziologie sich hier halten?

Was die zweite Erfolgsbedingung betrifft, so konnte man lange Zeit davon ausgehen, daß die Professionssoziologie deutlich besser abschneidet als die Berufssoziologie, denn das nachlassende Interesse am Berufsbegriff hing bei Parsons ja mit dem anwachsenden Interesse am Professionsbegriff sehr eng zusammen. Für Parsons lag in den Professionen die bedeutendste Einzelstruktur der modernen Gesellschaft schlechthin. Das ist jedoch lange her, und nach der Abwendung vom Strukturfunktionalismus und nach der Parsons-Kritik findet sich die Professionssoziologie heute auf das erste Problem zurückgeworfen. Ihr heutiges Problem ist die Umstrittenheit der Grenzen ihres Gegenstandes. Sie findet sich konfrontiert mit der Frage, ob sie nicht mit jedem Professionsbegriff einfach Teil des Kampfes um Anerkennung als Profession wird, der in der Realität ohnehin läuft.

Die Soziologie ist ersichtlich bemüht, sich aus dem Kampf um Anerkennung herauszuhalten. Um dies zu unterstreichen, verwendet sie neuerdings einen eher polemischen Professionsbegriff. Das heißt: es wird nicht mehr gefragt nach der Funktion des professionellen Komplexes für die Gesellschaft, sondern es wird nur noch gefragt danach, welche Vorteile die Merkmale der Professionalität für eine bestimmte Berufsgruppe haben. Daß es solche Vorteile gibt, liegt auf der Hand. Das Ergebnis ist jedoch häufig: Beiträge zur Professionssoziologie ohne Professionsbegriff. Die Professionalisierung einer Berufsgruppe ist dann nur ein beliebiges Beispiel für allgemeine Aussagen über die Schließung sozialer Kreise, über die Monopolisierung von Märkten, über die Strukturmerkmale des strategischen Handelns usw. Ein spezifischer, auch gesellschaftstheoretisch rückversicherter Professionsbegriff wird hier nicht mehr benötigt. Man kann natürlich mit George Bernhard Shaw sagen, Professionen seien Konspirationen der Experten gegen die Laien. Aber dann müßte man den sehr unterschiedlichen Erfolg solcher Konspirationen und das sehr unterschiedliche Ausmaß an Mitwirkungsbereitschaft der Laien miterklären, und ich sehe nicht, wie dies ohne jeden Zusammenhang mit Gesellschaftstheorie machbar wäre. In dieser Situation könnte es hilfreich sein, wenn man sich nach anderen theoretischen Ressourcen umsieht.

Mein Vortrag, der dazu beitragen soll, ist in der Hauptsache ein Dreiteiler. Ich möchte zunächst einen Professionsbegriff zur Diskussion stellen, für den ich Anhaltspunkte vor allem bei Luhmann und Stichweh gefunden habe (II). Im Anschluß daran möchte ich eine Unterscheidung vorschlagen, mit der man die Binnendifferenzierung professioneller Arbeitszusammenhänge analysieren kann (III). Schließlich will ich versuchen, von dort aus noch einen Gedanken zum eigentlichen Tagungsthema beizusteuern, also zur Frage: Wie verhalten sich Organisationen und Professionen eigentlich zueinander? (IV).

II.

In der heutigen Literatur wird der Professionsbegriff sehr breit verwendet. Man findet die Berufsrolle von Leuten, die im wesentlichen damit beschäftigt sind, den Zustand von Dingen zu

* Der folgende Text ist eine bereinigte Transkription meines Vortrags

verändern, als Profession definiert: zum Beispiel den Ingenieursberuf. Aber auch Rollen, die damit beschäftigt sind, den Zustand von Texten zu verändern, werden so bezeichnet: zum Beispiel die Intellektuellen. Schließlich findet man Professionen definiert durch die Arbeit an der Veränderung von Personen. Im folgenden möchte ich nur mit diesem letztgenannten Begriff arbeiten. Ich stelle mir also vor, daß die Realprobleme, die eine Chance dafür bieten, Berufsgruppen zu professionalisieren, stets solche Probleme sind, die in der Phänomenologie des Problems - nicht natürlich in der Problemherkunft, so wie Soziologen sie sehen würden - einen konstitutiven Bezug auf Personen haben. Es geht also um Probleme des *people processing*.

Es ist klar, daß dieser Begriff nicht alles umfaßt, was jemals als Profession bezeichnet wurde, aber Begriffe mit dieser breiten Intention gelten heute ohnehin für unergiebig. Immerhin fällt auf, daß viele klassische, aber auch einige neuere "Professionen" sich so analysieren lassen. Der Begriff trifft auf Mediziner zu, er gilt aber auch für den Beruf des Geistlichen und des Juristen (wenn man nur die "konfliktherapeutischen" Aspekte der Berufsrolle ernstnimmt), ferner für psychotherapeutische Berufsrollen und nicht zuletzt für den Gesamtkomplex der organisierten Erziehung. Der Begriff schließt nicht aus, daß es Professionen wie die der Juristen gibt, in denen auch Texte eine Rolle spielen, und ebenso wenig soll bestritten werden, daß in der modernen Krankenbehandlung der Maschinentechnik eine immer noch anwachsende Bedeutung zukommt. Aber ausschlaggebend für das, was ich hier und im folgenden Profession nenne, soll sein: *Arbeit an der Veränderung von Personen.*

Eine wichtige Konsequenz liegt in der Betonung von Interaktion unter Anwesenden. Ich denke hier also ganz konkret an Gottesdienste, aber auch an Situationen der Beichte, an Schlichtungs- oder Gerichtsverfahren, an Interaktionen in Schulklassen usw. All dies sind Interaktionssysteme, die mit hochselektiven Merkmalen und unter starker Abweichung von dem, was gesamtgesellschaftlich üblich ist, im Zentrum der professionellen Arbeit stehen. Man mag der Profession eine gesamtgesellschaftliche Funktion zuschreiben - aber eine vollständige Aussage ist dies nur dann, wenn man diese konstitutive Interaktionsabhängigkeit mitsieht. Interaktion unter Anwesenden ist eine für professionelle Arbeit unerläßliche Basistechnologie, und Grenzen der Technologisierbarkeit, die sich *hier* nicht vermeiden lassen, schlagen in alle weiteren Ebenen der professionellen Arbeit durch.

Wenn man sich die gesellschaftstheoretische Literatur der letzten Jahrzehnte ansieht, dann fällt auf, daß es dort eine Reihe die Aussagen gibt, die in *gesellschaftstheoretischer* Absicht formuliert wurden und gleichwohl an der *Interaktionsebene* ansetzen. Das ist im Bereich der Erziehungssoziologie für den Beitrag von Robert Dreeben der Fall, der eigentlich auf eine Theorie der modernen Gesellschaft und in diesem Rahmen auf eine Theorie der modernen Erziehung hinauswill, diese Absicht dann aber einlöst mit den Mitteln einer Interaktionsanalyse,

die sich auf formale Merkmale von Schulstunden bezieht. Ähnlich sieht Habermas in den formalen Merkmalen der Interaktion vor Gericht "den Fluchtpunkt" für eine angemessene Analyse des Rechtssystems. Schließlich könnte man an die bekannten Beiträge von Parsons zum System der Krankenbehandlung denken, wo ja auch die Basiskategorien sich eigentlich auf die Interaktion von Arzt und Patient beziehen.

Ich glaube nicht, daß das ein Zufall ist, sondern ich glaube, daß in all denjenigen Funktionssystemen, die überhaupt so etwas wie Professionsbildung kennen, zugleich eine sehr hohe Interaktionsabhängigkeit zu beobachten ist - und umgekehrt. Für eine Theorie des Wirtschaftssystems oder des politischen Systems der modernen Gesellschaft wäre es schwierig, sich eine vergleichbare Zentralität von Interaktion vorzustellen, da im einen Fall der Interaktionsunterbrecher der Marktkonkurrenz und im anderen Fall der Interaktionsunterbrecher der öffentlichen, durch Massenmedien repräsentierten Meinung hinzutritt. Die gesellschaftsstrukturelle Relevanz der Interaktion selbst - in einer sozialtheoretischen Perspektive ist es vor allem dieser Gesichtspunkt, der mich am Thema der Professionsbildung interessiert.

Das heißt natürlich nicht, daß man Professionalität restlos in Interaktionskompetenzen auflösen könnte. Ein professioneller Praktiker muß mehr sein als ein Interaktionsvirtuose, das versteht sich von selbst, und der Hinweis auf die Interaktionsbindung seiner Tätigkeit erschöpft daher nicht schon den Gesamtbegriff dessen, was man bedenken muß, wenn man sich eine Profession vorstellt. Aber andererseits läßt sich aus dem, was ich Profession nenne, dieser Interaktionsbezug auch nicht hinwegdenken. Hier liegt zum einen ein wichtiger Grund für die immanenten Schwierigkeiten und Erfolgsunwahrscheinlichkeiten professioneller Arbeit. Der Laie muß, da es um die Änderung seiner Person geht, mitwirken, und die Bereitschaft dazu läßt sich anders als durch Interaktion nicht sicherstellen (oder auch nur: fingieren). Hier liegt aber vielleicht auch eine Art von letzter Garantie für die Unabhängigkeit des professionellen Arbeitszusammenhangs gegenüber bürokratischen Überwachungen. Die Turbulenzen der Interaktion schirmen den Praktiker der Profession immer auch gegenüber irgendwelchen Zentralperspektiven ab, die professionelle Arbeit von außen her zu beaufsichtigen oder zu steuern trachten. Es gibt einen harten Kern der professionellen Arbeit, der aus weichen Interaktionen besteht, und dieser Kern ist durch keine noch so starke Abstraktion und Strukturbildung mehr zum Verschwinden zu bringen.

Ein prominentes Beispiel dafür sind Luhmanns Aussagen über das Technologiedefizit, mit dem Lehrer es zu tun haben. Sie werden einerseits in gewissen Phasen ihrer Ausbildung so behandelt, als könnte man ihr Gesamtverhalten vor der Klasse in Mittel für offiziell angestrebte Zwecke dekomponieren. Andererseits scheitert eine derartige Sozialtechnologie immer wieder daran, daß ein Lehrer, der zu stark mit Plänen gefüttert wird, die Möglichkeit verliert, auf die

Interaktion mit ihren laufend wechselnden Anforderungen zu reagieren. Es könnte ein Thema für Professionspolitik sein, dies hin und wieder auch gegenüber dem Wuchern von bürokratischen Phantasien in Erinnerung zu bringen.

III.

Wie gesagt: Interaktion ist auch in diesem Modell nur ein Aspekt an der Gesamtrealität des professionellen Arbeitszusammenhangs, nicht die Beschreibung für dessen Einheit. Will man Aussagen über professionell geleitete Interaktionen kombinieren mit Aussagen, die sich auf die Profession im ganzen beziehen, müßte man daher zusätzlich zu diesen mehr interaktionistischen Aspekten einen Begriff suchen, der die *Binnendifferenzierung* professioneller Arbeitszusammenhänge aufklären kann.

Ich habe mich in der Literatur umgesehen, aber es ist relativ schwierig, Konzepte zu finden. Die interne Differenzierung wird normalerweise nur auf der Rollenebene erfaßt: Es gibt Hautärzte und es gibt Ohrenärzte. Das ist unbefriedigend nicht nur deshalb, weil es zu wenig interaktionsspezifisch gedacht ist, sondern auch deshalb, weil auf diese Weise eigentlich nur *eine* Ebene der Differenzierung beschrieben werden kann. Entsprechend einfach sind die Vorstellungen über die trotzdem noch mögliche *Integration* des professionellen Arbeitszusammenhangs. Für gewöhnlich wird gesagt: Das läuft über ein Standesethos der Profession mit oder ohne formale Sanktion.

Ein anderes Modell, das ich überzeugender finde, stammt von Talcott Parsons, ist aber, soweit ich das überblicken kann, in der Literatur nicht wirklich heimisch geworden. Parsons unterscheidet drei Ebenen professioneller Arbeit. Er nennt die erste *technical level*, also Technikebene. Das dürfen Sie jetzt bitte nicht schief hören, denn es ist gerade nicht an Sozialtechnik gedacht. Vielleicht hilft es weiter, wenn man sich daran erinnert, daß "techne" sowohl Technik in unserem Sinne des Wortes als auch Kunst bedeuten kann. Gemeint ist jedenfalls diejenige Ebene, auf der die primären Austauschprozesse und der unmittelbare Klientenkontakt stattfinden. Es geht also eigentlich nur um eine andere Bezeichnung für das, was ich bisher *Interaktionsebene* genannt habe: Bleiben wir daher bei dieser Bezeichnung!

Parsons hat diese Idee in einem Aufsatz vorgestellt, der sich in undifferenzierter Weise zugleich auf Professionen und auf Organisationen bezieht. Er nennt deswegen die zweite Ebene *managerial*. Dort soll es gehen um das Beschaffen von Ressourcen, die auf der ersten Ebene vorausgesetzt werden müssen, sagen wir: den Overhead-Projektor oder die Tafel des Schullehrers. Luhmann hat, um diese Unterscheidung gegenüber allen Organisationsfragen zu isolieren

und sie spezifisch auf Professionen beziehen zu können, eine Umtaufe vorgenommen: bei ihm heißt diese zweite Ebene *Lernebene*, und in diesem Sinne wird der Begriff auch hier benutzt. Lernebene deswegen, weil das, was auf der Interaktionsebene eine Konstante ist - also etwa: wie heilt man, wie lehrt man, nach welchen Gesichtspunkten entscheidet man den Rechtsstreits oder berät man die Rechtsinteressenten - auf der Lernebene als variabel behandelt werden kann. Auf der Lernebene wird sozusagen ein dynamischer Faktor in die Wissensbestände einer Profession eingebaut, wird vor allem ein "enttäuschungsfreies Lernen" (Luhmann) ermöglicht und wird Lernfähigkeit dann vielleicht auch bewußt gepflegt. Wenn alle Lernleistungen auf der Interaktionsebene stattfinden müßten, dann wären die defensiven Versuchungen zu groß, so daß rein professionsintern viel dafür spricht, den Wissensbestand auf einer zweiten Ebene zu rekonstruieren und hier Lernfähigkeiten einzubauen. Nur wenn es eine solche Ebene gibt, kann das Wissen der Profession auch gelehrt und durch Lehre tradiert werden, ebenso wie umgekehrt in den Anforderungen der Lehre ein wichtiger Anreiz zur Formulierung und Kodifizierung des Wissens zu liegen scheint.

Die dritte Ebene heißt bei Parsons *institutional*. Das können Sie meinetwegen im Sinne des heutigen Neoinstitutionalismus hören, denn auch Parsons verbindet damit die Vorstellung einer Beziehung auf Werte, die auch in der Umwelt der Profession geschätzt werden und auch dort Unterstützung finden. Auf dieser Ebene werden sozusagen die "Sinnfragen" und Abschlußprobleme der Profession behandelt. Wenn die Profession nicht im "oben-ohne-Stil" praktizieren soll, dann muß sie auf derart radikale Fragen gefaßt sein. Die Antwort kann jedoch nicht in der Interaktion mit den Klienten erarbeitet werden, und bei höherer Differenzierung auch nicht auf der Lernebene, sondern dafür gibt es ein eigenes *institutional level*, auf dem die Profession durch Arbeit an für sie sinnvollen Begriffen sich auf den Wertrahmen der Gesellschaft, auf die ideologischen Moden usw. einstellt. Auch hierfür gibt es bei Luhmann ein anderes Wort, er spricht von *Reflexionsebene*.

Die Differenzierung dieser Ebenen ist natürlich professionsintern motiviert. Sie reagiert auf das Wachstum der Profession und auf die wachstumsbedingt anwachsenden Schwierigkeiten, alles mit allem zu verbinden. Es ist aber nicht unwichtig zu sehen, daß mit dieser Differenzierung zugleich die *Umweltbeziehungen* der Profession miterfaßt und mitdifferenziert werden. Denn hier liegt der Punkt, an dem man Professionsentwicklungen auf gesellschaftsstrukturelle Entwicklungen beziehen kann. Der Zusammenhang von Professionssoziologie und Gesellschaftstheorie müßte an dieser Stelle formuliert werden können. Ich will das für einige der leichter erkennbaren Aspekte erläutern.

Auf der Interaktionsebene werden zunächst nur Personen sichtbar, die dabei gerade nicht als Stellvertreter irgendeines anderen Funktionssystems auftreten, sondern im Maß ihrer eigenen

Betroffenheit von den Problemen, für deren Lösung die Profession zuständig ist, eigentlich nur für sich selbst sprechen können: Sie verlangen nach Heilung von Krankheiten, suchen nach Seelenheil, warten auf Schlichtung oder Entscheidung von Streit usw. Diese Ebene eignet sich nicht, um die Beziehung der Profession zur Gesellschaft zu artikulieren. Auch andere Teilsysteme werden hier nur unsystematisch, nämlich nur anhand der Person des Klienten, die typisch in diesen Teilsystemen mitwirken wird, zum Thema.

Auf der Lernebene dagegen werden Umweltsysteme auch systematisch relevant, so für wohl alle Professionen das Wissenschaftssystem. Hier kann die Profession zum Beispiel bemerken, daß ihre Handlungsgrundlagen von Wissenschaft betroffen sind und daß dies den Fall der negativen Betroffenheit einschließt. Da die Wissenschaft keine eigenen Professionen (in unserem Sinne des Begriffs) bildet, liegt sie eben damit für *alle* Professionen in der Umwelt ihres eigenen Arbeitszusammenhangs und kann dort nicht nur positiv, sondern auch negativ relevant werden. Die Pädagogen zum Beispiel mögen sagen, daß "demokratischer" Unterricht gut ist, Frontalbeschulung dagegen schlecht ist, aber was machen sie, wenn empirische Forschungen zeigen, daß die Korrelation dieser beiden Typen mit hohen bzw. niedrigen Lernerfolgen so eindeutig nicht ist? Zieht die Profession sich dann einfach auf Wertideen zurück oder läßt sie es mit allen Konsequenzen auf eine Verwissenschaftlichung ihrer Handlungsgrundlagen ankommen? Wie man an der Pädagogik der frühen 70er Jahre und an ihrem Demonstrativkonsum von Sozialwissenschaft ablesen kann, mag eine Verwissenschaftlichung der Lernebene dazu führen, daß der Zusammenhang mit der Interaktionsebene abreißt. Der wichtigste Lernschritt in der Ausbildung für Professionen ist dann der Praxisschock, der einen alles vergessen läßt, was man in der Ausbildung gelernt hat. Die Alternative zur Verwissenschaftlichung der Lernebene ist die Dogmatisierung der Wissensbestände. Es gibt Professionen, die selbstbewußt genug sind zu sagen: Es ist keine Wissenschaft, sondern ein Dogma, eine Setzung. So bekanntlich die Geistlichen, und so auch die Juristen. Sie sehen, daß man an dieser Stelle vergleichend argumentieren kann und sehr wohl auch Besonderheiten erfassen kann, die nur noch für einige und nicht mehr für alle Professionen typisch sind.

Auf der Reflexionsebene sind es wieder andere Umweltausschnitte, die mit der Profession in Kontakt kommen, und zwar einerseits die neuen sozialen Bewegungen mit ihrem Dauerprotest gegen Spezialisierung schlechthin, gegen den Experten als solchen, gegen die Vergewaltigung kleiner Lebenswelten durch große Systeme usw., und andererseits natürlich die Gesellschaftstheorie der Soziologie - hier kommen wir dann auch selber im Gegenstandsbereich noch einmal vor. Und auch für diese Ebene kann man sich wieder überlegen, was bei diesen Kontakten alles schiefgehen kann. Der Kontakt zu den Protestbewegungen kann dazu führen, daß die Reflexion der Profession polarisiert und schließlich politisiert wird mit der Wahrscheinlichkeit, daß die Profession ihre Fähigkeit verliert, sich gegenüber der Politik *als Einheit* zu behaupten. So waren die Reflexionsspezialisten unter den deutschen Juristen zeitweise der Meinung, daß es statt um Recht und Unrecht nur darum geht, welche Entscheidung den Arbeitern dient oder welche Entscheidung geeignet sein könnte, die Ökobilanzen des Landes zu zieren. Der Kontakt zu Gesellschaftstheorie kann diese Tendenz unterstützen oder abschwächen je nach dem, um welche Gesellschaftstheorie es sich handelt.

In beiden Kontaktgruppen jedoch handelt es sich um Fragen, deren Relevanz für Interaktion und interaktionsbezogenes Lernen der Profession eher unklar ist. Es ist denkbar, daß die Juristen im ersten Semester irgendetwas über Klassenkampf oder Autopoiesis lernen müssen, nur weil auf der Reflexionsebene ein Interesse an Gesellschaftstheorien besteht, die solche Begriffe auch auf das Rechtssystem anwenden. Die Universität trennt normalerweise Reflexion und Lernen nicht, sondern besetzt beides mit denselben Professoren, und die schieben dann irgendwelche für die Profession gar nicht geeigneten Riesenthemen in die Ausbildung hinein und erzeugen so eine Wissenschaftsinflation, oder jedenfalls erzeugen sie übertriebene Theoriehoffnungen und inflationäre Trends. Auch hier ist die *Differenzierung* der Ebenen selbst diejenige Hintergrundrealität, die solche *ebenenspezifischen* Mißgriffe neutralisiert - wenn auch nur um den Preis einer Ausdifferenzierung der Reflexion ins Folgenlose.

Ich möchte Ihnen am Ende dieses Vortragsteils eine Anekdote erzählen, die die Ebenendifferenzierung und speziell die Ausdifferenzierung der Reflexionsebene noch einmal beleuchtet: Sie alle werden vermutlich den Namen des Theologen Bultmann schon einmal gehört haben und ihn mit der Idee der Entmythologisierung des Christentums verbinden - ein Christentum, das auch den Intellektuellen zusagt, wie man mit mit Blick auf die Religionssoziologie von Max Weber hinzufügen könnte. Nun haben Theologen, wie Luhmann das einmal nennt, ihre eigene Art, nicht in die Kirche zu gehen. Und als Bultmann es zur Weihnachtszeit doch einmal tat, um einen Gottesdienst zu halten, waren alle seine Leser umso mehr gespannt, was er bei dieser Gelegenheit erzählen würde. Aber was er erzählte, war die Erzählung des christlichen Mythos selbst - nicht viel anders, als es der nächste Dorfgeistliche auch hätte sagen können. Die Leser haben damals gesagt: der Mann glaubt offenbar nicht an seinen eigenen Text. Professionssoziologisch könnte man sagen: So wenig paßt Reflexion zu Interaktion.

IV.

Man könnte dies weiter ausarbeiten. Ich glaube aber, es ist schon deutlich geworden: Je stärker die Ebenen auseinandergezogen werden, umso deutlicher wird professionsintern spürbar, daß

Verwissenschaftlichung weder Interaktionsprobleme noch Reflexionsprobleme löst. Gesellschaftstheoretisch könnte man dies darauf zurückführen, daß auch die Wissenschaft nur ein Funktionssystem neben anderen ist. Eine professionsinterne Reflexion der Reflexion müßte sich dies in der Form einer Selbstdistanzierung von Wissenschaft zueignen können. Und der hier vorgeschlagene Professionsbegriff würde genau dafür den Segen der Wissenschaft selbst erteilen: Professionelle Arbeit ist nicht einfach nur angewandte Wissenschaft.

Ich will nun abschließend und ganz kurz die Frage nach der trotzdem noch möglichen Integration von Professionen stellen. Ich hatte schon gesagt: in einem bloßen Rollenmodell denkt man an ein Standesethos mit mehr formaler oder mehr informaler Sanktion. Ich möchte mindestens zwei weitere Alternativen zur Diskussion stellen.

Das eine ist die *Ausbildung für Professionen*. Es fällt ja auf, daß wichtige Professionen nach wie vor eine einheitliche Ausbildung haben, die von allen Unterschieden in den späteren Verwendungskontexten absieht. Anwälte und Richter durchlaufen dasselbe Studium. Und so auch für viele andere zentrale Professionen. Das heißt, daß die Ausbildung für Professionen eigentlich der einzige Bereich ist, wo gemeinsame Erfahrungen gemacht werden, die auch später und auch im Verhältnis zu Unbekannten als professionseinheitlich unterstellt werden können. Und dies wiederum bedeutet, daß die Ausbildung nicht nur als Vermittlung des professionswichtigen Wissens in Betracht kommt, sondern auch als möglicher Integrationsfaktor für die Profession selbst. Das geht aber nur dann, wenn die Ausbildung zur innerprofessionellen Ebenendifferenzierung, so wie ich sie gerade vorgestellt habe, in ein durchdachtes Verhältnis kommt. Sie dürfte jedenfalls nicht einfach mit einer der Ebenen verschmelzen. Niklas Luhmann hat daher vorgeschlagen, die Ausbildung selbst nach Maßgabe der Ebendifferenzierung zu serialisieren: erst die Technik, dann das auch wissenschaftlich anspruchsvolle Lernen und schließlich die Reflexion.

Die zweite Alternative hat eher mit dem Verhältnis von *Profession und Organisation zu tun*. In der Professionssoziologie hat man oft betont, daß die Vorstellung einer organisationsfreien Selbständigkeit des professionellen Praktikers anachronistisch ist und heute nur noch auf Randlagen zutrifft. Professionelle Arbeit vollzieht sich in hohem und immer noch zunehmendem Umfang im Kontext von Organisationen, häufig von Großorganisationen. Die Frage, die Talcott Parsons schon bei der Vorstellung dieses Modells betont hatte, ist aber, ob man die *Hierarchie* der *Organisation* als Integrationsmechanimus der *Profession* begreifen kann?

Zunächst: Das Modell der Ebenendifferenzierung macht den klassischen Begriff der Hierarchie problematisch. Dieser Begriff hatte funktionale Differenzierungen immer nur als Differenzierung auf gleicher Hierarchiestufe zugelassen und der Hierarchie selbst eine

demgegenüber einheitliche Funktion zugewiesen. Nach dem Modell von Parsons dagegen hat jede Ebene ihren eigenen Umweltbezug und leistet eigene Beiträge, die auf anderen Ebenen nicht erbracht und daher auch nicht kompensiert werden können. Das gilt innerhalb von Organisationen auch für eine etwaige Systemspitze und hat unter anderem zur Folge, daß Durchgriffe von oben nach unten kaum möglich sind oder jedenfalls nicht einfach an der Vorstellung eines dadurch zu erreichendes Zweckes sich ausrichten können. Wenn das verkannt wird, entsteht einerseits Bürokratie und andererseits *loose coupling*. Die Vorschriften wuchern, aber ihr Zusammenhang mit der Interaktionsebene reißt ab.

Denkbar wäre dagegen eine Art von Austauschbeziehung, bei der beide Seiten gewinnnen: die Organisation gewinnt durch Rekrutierung professionell geschulten Personals, weil mit der Einheit der Profession eine Grundlage für Abstimmungen zur Verfügung steht, die auch dann funktioniert, wenn das zu lösende Problem sich einer Regelung auf dem Befehlswege oder durch die Progamme der Organisation weitgehend entzieht (zum Beispiel deshalb, weil man auf diese Weise an die Eigendynamik von Interaktionen nicht wirklich herankommt). Die Profession wiederum gewinnt durch Organisationen, weil deren Hierarchie auch in solchen Fällen zur Verfügung steht, in denen die Profession keine zusammenhängenden oder keine unumstrittenen Handlungsgrundlagen anbieten kann. Gestützt auf Profession, kann die Organisation auch auf Problemfelder ausgedehnt werden, in denen es letztlich um organisatorisch schwer kontrollierbare Interaktionsprozesse geht. Gestützt auf Organisation kann die Profession auf allen Ebenen und speziell auf der Reflexionsebene mehr an internem Dissens zulassen.

Über die Bedingungen, unter den ein solcher Austausch funkionieren könnte, wissen wir wenig. In jedem Fall aber setzt er voraus, daß die Differenz von Organisation und Profession erhalten bleibt. Die Vorstellung einer durchgängigen Organisation der professionellen Arbeit und die Vorstellung einer durchgängigen Professionalisierung der Organisation sind demgenüber eher undifferenzierte Ideale.

Michaela Pfadenhauer

Postmoderner Professionalismus

Die Organisation eines Techno-Events

Zur Klärung der Frage, aufgrund welcher Kriterien sich ein Handeln als 'professionell' bestimmen läßt, soll hier nicht einmal mehr der konventionelle Weg über die in professionssoziologischen Studien theoretischer und/oder empirischer Provenienz bereitgestellten Bestimmungsmerkmale gewählt werden.[1] Diesem Beitrag liegt vielmehr der von verschiedenen Seiten (zuletzt von Michael Meuser 1997) angeregte Versuch zugrunde, das, was eventuell als professionelles Handeln zu bezeichnen sich anbietet, nicht einfach davon abzuleiten, was Angehörige von Berufsgruppen tun, denen wir - in der Regel historisch gewachsen - den Status einer Profession zusprechen.[2] Dem zugrunde liegt die Einschätzung, daß sich mit dem konventionellen professionssoziologischen Instrumentarium zur Bestimmung von Professionen vieles von dem nicht fassen läßt, was in verschiedensten Handlungsfeldern unter professionellem Handeln verstanden wird.[3]

I.

Was liegt - vor diesem Hintergrund - näher, als sich einen Tätigkeitsbereich beispielhaft herauszugreifen, bei dem strukturelle Parallelen zu Professionen geradezu abwegig erscheinen. Denn in einem Handlungsfeld, in dem noch nicht einmal problemlos von einer Berufstätigkeit[4] die Rede sein kann, lassen sich weder die sattsam bekannten Bestimmungsmerkmale für Professionen - systematische (in der Regel wissenschaftlich fundierte) Wissensgrundlage, Kontrolle über die Standards der Berufsausübung und Ausbildung, Zentralwertbezogenheit bzw. Gemeinwohlorientierung, kodifizierter Berufsethos usw. - anwenden, noch entsprechen die Akteure in diesem Handlungsfeld - die wohl am ehesten in die (populärwissenschaftliche) Kategorie der 'JobHopper'[5] einzuordnen sind - auch nur annähernd dem Bild, das uns die berufssoziologische Rollentheorie vom Professionellen zeichnet.

Denn bei diesen Personen haben wir es mehrheitlich mit Ausbildungs- und Studienabbrechern zu tun, die ihr Hobby bzw. mehrere ihrer Hobbys zur Grundlage des Broterwerbs machen,

[1] Vgl. dazu auch Pfadenhauer 1997

[2] Meuser (1997) schlägt vor, dies als 'professionales Handeln' zu bezeichnen.

[3] Die Erörterung der Frage, ob sich professionelles Handeln jenseits der bzw. herausgelöst aus der konventionellen Professionssoziologie als eine spezifische, von anderen abgrenzbare Form sozialen Handelns beschreiben läßt, war ja auch ein wesentlicher Beweggrund, den Arbeitskreis 'Professionelles Handeln' auf dem Kongreß der DGS in Dresden zu konstituieren.

[4] Dem heutigen (soziologischen) Verständnis nach meint 'Beruf' "eine auf Dauer gestellte gesellschaftlich nützliche Kombination von spezifischen Leistungen bzw. von Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Erstellung dieser Leistungen, die öffentlich anerkannt ist" (zit. nach Holm 1987, S. 41)

[5] Clermont/Goebel (1997) bezeichnen sie als "Lebensästheten", die sich dadurch auszeichnen, daß ihre Arbeitseinstellung und Arbeitsweise ihrem Lebensstils entspricht

denen die Nacht zum Tag wird (und der Tag zur Nacht), mit der Folge, daß sie ihren Lebens- und Arbeitsrythmus derart umgestellt haben, daß es ihnen kaum gelingt, an den bislang noch immer 'normalen' Alltagsvollzügen zu partizipieren, die 'Selber-Spaß-haben' und (zugleich) 'Anderen-Spaß-bereiten' zum Lebensziel auserkoren haben usw. Die Rede ist von Techno-Veranstaltern, also von Mitgliedern der von uns so genannten 'Organisationselite' (in) der Techno-Szene.

Diese (heterogene aber - noch - hochgradig vernetzte) Organisationselite managed inzwischen - von gelegentlichen kleineren, illegalen Partys abgesehen - die gesamte Infrastruktur der Techno-Szene, also z.B. die Produktion und Distribution von Informationen, die einschlägigen Clubs, das DJ-Booking, die techno-spezifischen Vinyl- und CD-Labels, und zum Teil auch den Handel mit Szene-Kleidung und Szene-Accessoires. Eine weitere, wesentliche Funktion der Organisationselite besteht darin, für die Techno-Szene möglichst finanzkräftige Sponsoren zu interessieren und zu aktivieren, d.h. Firmen bzw. Marken wie 'Camel', 'Sony', 'Red Bull' usw. dazu zu animieren, in Szene-Publikationen Anzeigen zu schalten und gegen entsprechendes finanzielles Engagement auf Groß-Veranstaltungen 'präsent' zu sein. Vor allem aber bildet bzw. stellt und aktiviert diese Organisationselite eben das Personal, das für die Planung, Koordinierung und Durchführung eines Techno-Events unabdingbar ist.

Meinen allgemeinen Überlegungen zu der Frage, ob und inwiefern sich im Tun und Lassen dieser Akteure zumindest Spuren professionellen Handelns auffinden lassen, stelle ich zunächst in der gebotenen Kürze eine Beschreibung dessen voran, was bei der Organisation eines Techno-Events zu tun ist. Dabei rekurriere ich auf zweierlei Arten von Daten: zum einen auf im Rahmen unserer ethnographischen Studien insbesondere auf der Basis beobachtender Teilnahme gewonnene Erfahrungen, zum anderen auf vielfältige, sowohl zufällig und beiläufig, als auch im Sinne von Experteninterviews[6] geführte Gespräche mit diversen Techno-Veranstaltern, die in der Szene als Experten für die Organisation von sogenannten Events gelten und für sich selbst auch einen solchen Expertenstatus beanspruchen. 'Alteingesessene', z.T. über die Szene-Grenzen hinaus bekannte Veranstaltungsorganisationen sind z.B. die Tanzdiebe, die Partysanen, Low Spirit und Nature One.[7]

[6] Vgl. dazu Meuser/Nagel 1991

[7] Wenngleich sich jede der hier exemplarisch angeführten Organisationen auf die Produktion einer speziellen Form von Event verlegt hat - so verweisen die "Tanzdiebe" bereits im Namen darauf, daß sie ihren eigenen Veranstaltungen in der Regel bewährte Konzepte anderer Veranstalter zugrunde legen, "Low Spirit" organisiert den 'Mayday', das größte deutsche In-door-event, die Partysanen betreiben federführend Rave-Tourismus und "Nature One" konzipiert seit Jahren den größten deutschen Open-Air-Rave - müssen sie doch generell vergleichbaren Grundanforderungen gerecht werden, die sich eben bei der Organisation eine Techno-Events stellen

II.

Die Idee 'Techno' - deren Beschreibung in ihrer Komplexität den thematischen Rahmen dieses Beitrags bei weitem sprengen würde[8] - manifestiert sich am augenfälligsten als musik- und tanzzentrierter sozialer Zeit-Raum, der im Jargon dieser Szene 'Event' genannt wird. Unter der Bezeichnung 'Event' versammeln sich zum Beispiel Techno-Club-Nächte, Partys in Diskotheken und auf Kreuzfahrten, wochenendliche Gemeinschaftsausflüge oder die sogenannten 'Paraden', d.h. Straßenumzüge mit Techno-Musik, und mancherlei anderes mehr. Als die symptomatischste Art von Techno-Events aber betrachten wir den Veranstaltungstypus des Raves.

Der Rave in dem von uns gemeinten Sinne ist eine Tanzveranstaltung, die in oder auf einer 'location' stattfindet, welche groß genug ist, daß etliche Tausend bis Zigtausend Liebhaber von Techno-Musik zusammenkommen und raven, d.h. sich tanzvergnüglich austoben und dabei ihren 'Spaß haben' können. Die Location für einen Rave ist also typischerweise eine Großhalle bzw. ein Hallenkomplex oder auch ein Open Air-Gelände, wie z.B. ein stillgelegter Militärflughafen, ein überdimensionales Sonnenblumenfeld und dergleichen mehr.

Entgegen dem vor allem im sogenannten 'Underground' der Techno-Szene perpetuierten Mythos ereignet sich eine gute Party nicht quasi urwüchsig und spontan aus der Situation heraus. Vielmehr basiert dieser Massen-Spaß, auch wenn er letztlich situativ im praktischen (kollektiven) Vollzug 'konstruiert' bzw. 'realisiert' wird, gelingenderweise unabdingbar auf ganz erheblichen organisatorischen Vorarbeiten und logistischen Voraussetzungen. Dementsprechend begreifen wir den Rave theoretisch auch als ein Trajekt im Sinne von Anselm Strauss[9]: als ein situationsübergreifendes Erzeugnis, an dessen Herstellung vielerlei Akteursgruppen beteiligt sind, die ihre mannigfaltigen Aktivitäten im Hinblick auf das sozusagen sinnstiftende Ereignis eines konkreten und zeitlich lokalisierbaren Raves (mehr oder weniger gut) koordinieren.

Der Organisationsaufwand, der typischerweise mit einem großen Rave einhergeht, läßt sich vielleicht ein wenig anhand eines Ablaufschemas erkennen, das Münchner Event-Organisatoren auf der Basis ihrer Normal-Erfahrungen in unserem Auftrag erstellt haben (vgl. Anlage). Die hier in chronologischer Abfolge angeführten organisatorischen Faktoren, die berücksichtigt, sowie die vielfältigen Aktivitäten, die auf den konkreten Veranstaltungstermin hin ausgeführt und koordiniert werden müssen, lassen sich im Hinblick auf strukturell wesentliche Aspekte a) der Planung, b) der Finanzierung und c) des Managements eines solchen Ereignisses verdichten[10]:

[8] Siehe dazu Corsten u.a. 1997, Hitzler/Pfadenhauer 1998a und 1998b

[9] Strauss 1993, S. 52-70; Zum Konzept siehe auch Soeffner 1991, S. 146-151 und Brosziewski 1997, S. 27-29.

[10] Von weiteren logistischen Voraussetzungen eines Techno-Events, wie etwa der Herstellung einschlägiger 'Tracks' mittels geeignetem elektronischem Equipment und deren Distribution mittels Vinyl-Scheiben sehen wir

a) Planung

Die Planung eines Raves setzt vor allem und zunächst einmal eine Idee voraus, die hinsichtlich ihrer Realisierungchancen zu prüfen ist. Die Planung selber bezieht sich auf einen geeigneten Termin für den Rave, der sich z.B. nicht mit Terminen anderer 'zugkräftiger' Veranstaltungen überschneiden sollte, und auf einen geeigneten Ort, an dem das Event stattfinden soll. Für die Nutzung einer bestimmten 'location' zu einem bestimmten Zeitpunkt bzw. in einem bestimmten Zeitraum sind dann von verschiedenen bürokratischen Institutionen (v.a. vom Ordnungsamt und vom Gewerbeaufsichtsamt) Genehmigungen einzuholen, an die in der Regel bestimmte Auflagen im Hinblick z.B. auf Brandschutz, Lautstärke, Veranstaltungsdauer und Hygienebedingungen geknüpft sind.

Die anvisierte Zielgruppe muß konkretisiert, und die Werbung für das Event sowie das Programm des Events muß darauf abgestimmt werden. DJs und Life Acts müssen gebucht, Ton- und Lichtanlagen müssen bestellt oder bereitgestellt und (erwartbare) technische Probleme bei der projektierten Installation dieser Anlagen müssen antizipiert und abgeklärt werden. Die Ver- und Entsorgung der erwarteten Ravermassen und auch des Personals ist so weit bzw. so gut wie möglich vorzuplanen.

Generell gesagt, beobachten wir, daß die Organisatoren bei der Konzeption und Planung eines solchen Events darauf bedacht sind, diesen wirklich so attraktiv zu machen bzw. erscheinen zu lassen, wie es ihnen unter den je auferlegten, mannigfaltigen Restriktionen möglich ist. Dieser Befund liegt zwar nahe, wichtig dabei ist aber, daß es bei der Organisation eines Raves nicht nur darum geht, den (vermuteten) Erwartungen der zahlenden Gäste zu entsprechen, sondern auch darum, mit der Qualität der projektierten Veranstaltung einem gewissen Selbstbild gerecht zu werden und - vor allem - Prestigegewinne im weiten Netzwerk der Organisationselite zu erzielen bzw. zumindest hier stets drohende Imageverluste zu vermeiden. Und schließlich gilt es, den Ansprüchen von Sponsoren und anderen Geldgebern zu genügen, deren Leistungen in aller Regel eben auf einem Vertrauensvorschuß und/oder auf ihrer Beurteilung bereits stattgehabter Veranstaltungen basieren, die von einer bestimmten Organisationseinheit verantwortet wurden. Die Planung eines Raves ähnelt dergestalt symptomatischerweise einer Gratwanderung zwischen Traum- und Wunschvorstellungen hie und Opportunismus gegenüber als 'real' definierten Rahmenbedingungen da.

b) Finanzierung

im Rahmen dieses Aufrisses ab; und auch den Bereich der Herstellung und Distribution kulturtypischer illegaler Drogen blenden wir hier aus, weil die eine wie die andere Vorleistung zur sozialen Produktion eines Techno-Events von Dritt-Gruppierungen erbracht wird.

Als reale Rahmenbedingung und infolgedessen als wichtige Richtlinie für die Finanzierung eines Raves gilt, daß zumindest alle vorhersehbaren Kosten durch die Einnahmen - gleich welcher Art - gedeckt sein müssen. Während aber die Ausgaben (z.B. für Werbung, Personal, DJs, Miete von Licht- und Tonanlagen usw.) wenigstens prinzipiell festgelegt und somit im Vorfeld der Veranstaltung in die Kalkulation einbezogen werden können, sind die erhofften Erträge aus Eintrittsgeldern und Getränke- bzw. Lebensmittelverzehr, aber auch aus dem Merchandising (also dem Verkauf von T-Shirts, Tonträgern, Poster usw. auf dem Event) aufgrund der ohnehin nur ungenau abzuschätzenden und durch vielfältige Faktoren 'bis zum Schluß' beeinflußten Besucherzahl ausgesprochen unsichere Posten.

Sowohl für tatsächliche Verauslagungen als auch zur Deckung von aus den abgeschlossenen Verträgen resultierenden Verbindlichkeiten müssen die Organisatoren folglich schon (weit) im Vorfeld einer Veranstaltung erhebliche Ressourcen bereitstellen. Soweit sie dabei dabei nicht auf Eigenkapital (z.B. auf Rücklagen und Gewinne aus früheren Veranstaltungen) zurückgreifen können, sind sie darauf angewiesen, potentielle Geldgeber zum finanziellen Engagement zu bewegen. Dies gelingt eben vorzugsweise dadurch, daß sie mitttels einer durchsichtigen Planung oder im Verweis auf bereits erfolgreich durchgeführte Veranstaltungen davon überzeugt werden, daß sich ihr Engagement für sie in irgendeiner Form 'auszahlen' wird. Soweit also 'normale' Kredite in Anspruch genommen werden, geht es schlicht um die Frage der Kreditwürdigkeit der Organisationseinheit. Soweit es sich um Sponsoring handelt, beanspruchen die Geldgeber typischerweise je nach Höhe der tatsächlich zur Verfügung gestellten Summe oder sonstiger in Aussicht gestellter Leistungen (wie z.B. Flop- und Ausfall-Garantien) zum Teil massive Mitspracherechte bei der gesamten Konzeption, bei der Art ihrer Einbindung in Werbeaktionen und im Hinblick auf Präsentationsmöglichkeiten auf dem Event selber.

c) Management

Die praktischen Umsetzungen der vielfältigen Aufgaben, die im Rahmen der Planung und der Finanzierung eines Raves anfallen, müssen schließlich unter ständig sich ändernden Bedingungen koordiniert und kontrolliert werden, damit ein reibungsloser Ablauf der Vorbereitung und Durchführung des Raves gewährleistet werden kann. Mithin ist es zwingend erforderlich, daß über den wochen- und monatelangen Vorlauf der Veranstaltung ein Zeit- und Ablaufplan für die anfallenden Arbeiten zum einen erstellt, zum anderen eingehalten und zum dritten gleichwohl mehr oder weniger permanent modifiziert wird.

Das jeweils erforderliche Personal muß selektiert, rekrutiert und tatsächlich eingesetzt werden: z.B. für die Verteilung von Flyern an publikumswirksamen Orten im Vorfeld, für Bereitstellungs- und Aufbauarbeiten und für die Gewährleistung der ordnungsamtlichen und sicherheitsrechtlichen Auflagen auf dem Rave selber. Die vielfältigen Tätigkeiten müssen koordiniert, aufeinander abgestimmt und hinsichtlich ihrer sachgerechten Ausführung kontrolliert werden (z.B. die Dekoration und künstlerische Gestaltung der 'location' einerseits und die Installation der Licht- und Tonanlagen andererseits). Und u.U. muß auch 'vor Ort' trotz dieser Vor-Arbeiten ganz erheblich improvisiert bzw. 'nachgebessert' werden.

III.

Aus der Perspektive der Veranstalter ist ein Rave also hinsichtlich seiner logistischen Rahmenbedingungen ein hochkomplexes, risikoreiches, zeit-, kosten- und personalintensives Unterfangen, das weder spontan noch beiläufig bewerkstelligt werden kann. Was hier zu tun und zu lassen ist, ist also zunächst einmal am ehesten als wirtschaftliches Handeln bzw. als Tätigkeit unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu charakterisieren, insofern ganz allgemein die Produktion und die Verteilung, der Austausch und der Verbrauch 'knapper' Güter im Zentrum steht.[11]

Ein Techno-Veranstalter muß, will er sich auf dem "Erlebnismarkt" (Gerhard Schulze) behaupten, vor allem darauf bedacht sein, das Risiko des Mißlingens möglichst gering zu halten. Er muß antizipieren, an welchen strategischen Punkten der Planung, Finanzierung und des Managements Probleme zu gewärtigen sind, die das Scheitern des Projekts zur Folge haben können. Eine solide, (wie auch immer) abgesicherte Informationsbasis in Kombination mit eigenen oder verläßlichen, d.h. übertragbaren Erfahrungen anderer ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines solch umfangreichen Projekts, da nur vor diesem Hintergrund eine Risikokalkulation überhaupt durchgeführt werden kann. Dabei befindet sich der Veranstalter auf einer Gratwanderung zwischen allzu sicherheitsbedachten und allzu risikofreudigem Agieren, denn der Weg zum Erfolg liegt u.U. gerade darin, daß innovative Ideen in die Tat umgesetzt werden, deren Erfolgspotential eben nur bedingt vorab eingeschätzt werden kann.

Kurz gesagt, muß der Veranstalter im Rekurs auf sein Wissen vor allem ökonomisch rational handeln. Gerade dieses Kriterium steht aber im Widerspruch zumindest zum klassischen Professionsbegriff. Was läßt sich nun also gleichwohl im Zusammenhang mit der Organisation eines Raves sinnvoll als professionelles Handeln beschreiben?

IV.

Nun, unseren bisherigen Erkenntnissen zufolge lassen sich in der Techno-Szene zwei Idealtypen von Veranstaltern ausmachen: der eine Typus betont das Besondere von Techno-Events und setzt im wesentlichen auf das in der Szene angesammelte Know-how zur Organisation von Events. Dies wirkt sich u.a. auf die Auswahl des Personals aus, das als

[11] Brosziewski (1997, S. 56) definiert den wirtschaftlichen Aspekt einer Tätigkeit wissenssoziologisch als "Erfahrung eines Bedürfnisses, dessen Befriedigung an einen Vorgang exklusiven Objektgebrauchs gebunden ist".

wichtigstes Qualifikationskriterium so etwas wie 'Stallgeruch' mitbringen muß, das also auf langjährige Szene-Erfahrung(en) zurückgreifen kann. Kennzeichnend für den zweiten Typus ist das Rekurrieren auf Veranstaltungs-Know-how allgemeiner Art (z.B. das von großen Konzertveranstaltern), das auf den jeweils anstehenden Einzelfall: die Organisation eines Rave angewendet wird. Dementsprechend müssen in diesem Fall selbst die engsten Mitarbeiter weniger als Szene-Insider bekannt sein als vielmehr über Fähigkeiten wie Organisationstalent, Arbeitseifer, Spezialistenwissen u.ä. verfügen.[12]

Die beiden Typen unterscheiden sich auch in bezug auf ihre Arbeitseinstellung und -praxis: während der eine Typus generell eine geradezu spielerische Leichtigkeit an den Tag legt, d.h.: den Spaß in der Arbeit sucht, sich am (erlebten) Erfolg statt an potentiellen Risiken orientiert, das ständig 'im Fluß' befindliche Gesamtbudget der 'Firma' nicht überblickt, Gewinne aus erfolgreichen Unternehmungen an die Teilhaber und Mitarbeiter ausschüttet, bevor die Unkosten gedeckt sind usw., stellt sich der zweite Typus geradezu als Inkarnation protestantischer Ethik dar: Er handelt nach dem Motto 'erst die Pflicht, dann das Vergnügen', lebt (relativ) asketisch, setzt Eigenkapital ein, führt Gewinne in das Unternehmen zurück, verteilt nach erfolgreichem Projektabschluss Mitarbeiter-Provisionen, um deren Arbeitseifer zu erhöhen, und formuliert so etwas wie einen unternehmerischen Berufsethos, dem Handlungsmaximen wie Sparsamkeit und Verantwortungsbewußtsein zugrundeliegen. Dieser Typus orientiert sich in seinem Handlungsentwurf am Erfolg und an der Gefahr des Scheiterns des Events. Ein solches, am wirtschaftlichen Erfolg/Mißerfolg seiner Idee orientiertes Handeln ist Achim Brosziewski (1997) zufolge nun genuin unternehmerisches Handeln. Nennen wir diesen Typus also den 'Unternehmer'.

Typus I wägt demgegenüber nicht ab, schließt das Scheitern weitgehend aus seinen Überlegungen aus und setzt hoffnungsvoll auf das Gelingen seines Events. Gerade sein Umgang mit finanziellen Ressourcen weist spielerische, fast spekulative Züge auf, nach dem Motto: Geld ist da, um (schnell) ausgegeben zu werden. Speziell um diesen Typus versammelt sich, unseren Beobachtungen nach, ein mehr oder weniger unüberschaubar großer Freundeskreis, die sogenannte 'pozze'. Dieser Freundeskreis ist zwar punktuell für mancherlei Hilfeleistungen aktivierbar, gleichwohl wird er von den Organisatoren sozusagen beiläufig, gleichwohl in nicht unerheblichem Umgang mit 'durchgefüttert' - insbesondere dadurch, daß solchen Personen, die unter die Kategorie 'Freunde' fallen, kostenlos Eintritt zu Veranstaltungen und Frei-Getränke gewährt werden. Kurz: In seiner dezidiert hedonistischen Spaßorientierung und der Lust am Konsum gibt sich Typus I als Szene-Mitglied zu erkennen. Für ihn ist die ganze Event-Produktion eine Art (Kinder-)Spiel. Bezeichnen wir ihn also als den 'Spieler'.

[12] Vgl. dazu ausführlicher Scholder 1997

Welcher der beiden hier nur kurz skizzierten Typen nun über kurz oder lang der erfolgreichere sein wird, läßt sich derzeit nur mutmaßen.[13] Der Unternehmer-Typus orientiert sein Handeln "am aktuellen, (u.U. sogar) wissenschaftlich fundierten Wissensstand und am Prinzip der ökonomischen Rationalität" und erfüllt damit (zumindest annähernd) die von Michael Meuser (1997) im Rahmen seiner Untersuchung erhobenen Kriterien für modernes professionelles Handeln. Der Vorteil des anderen, des Spieler-Typus könnte u.U. - und mit diesem Punkt bewege ich mich auf unsicherem, heuristischem Gelände - in seiner szene-intern 'überzeugenden' Überzeugung liegen, also gerade in seiner wertrationalen Handlung[14] und damit in dem, was ich postmodernen Professionalismus nennen würde.

V.

Kennzeichnend für die Postmoderne ist, Zygmunt Bauman zufolge, daß es nicht mehr bzw. immer weniger die Stellung im Produktionsprozeß ist, die dem Einzelnen seinen Platz im sozialen Raum zuweist. An deren Stelle tritt vielmehr die Orientierung am und auf (vergnüglichen) Konsum. Mehr und mehr verläuft die je individuelle Selbstverortung gegenüber anderen ebenso wie die Zuordnung zu anderen über nicht mehr milieuhaft vorgegebene, sondern individuell (aus-)gewählte, vielfältige Mittel der Selbst-Stilisierung. (Nur) in diesem Sinne, also nicht als Epochenbegriff, sondern als Kultur-Deutungsmuster, ist hier von Postmoderne die Rede.[15]

Die (Sog-)Wirkung von Erlebnissen allgemein und von Techno-Events im besonderen liegt m.E. nun darin, daß sie den Aktionsraum und die -basis für derartige Maßnahmen der ästhetischen Selbst-Stilisierung darstellen. Wie ich an einem Beispiel zu zeigen versucht habe, entstehen diese Aktionsräume allerdings nicht aus dem Nichts, vielmehr müssen sie aufwendig hergestellt werden. Gerhard Schulze bezeichnet die Anbieter auf dem Erlebnismarkt tatsächlich als Erlebnisprofessionen.[16] Diese Erlebnisanbieter konkurrieren unter Einsatz verschiedener Strategien nicht nur um finanziellen Gewinn, sondern auch und vor allem um die Zeit, die

[13] Beide Typen handeln prinzipiell unter den Bedingungen von Unsicherheit, d.h. 'riskant'. Das Risiko des Scheiterns bildet jedoch nur beim 'Unternehmer' die Grundlage seiner Überlegungen und Entscheidungen, während der 'Spieler' operiert, als ob es keine Unwägbarkeiten gäbe. Der Unterschied besteht also darin, daß der 'Unternehmer' Risiko kalkuliert eingeht also durch Informationen verschiedender Art (scheinbar) berechenbar macht, während der 'Spieler' die Unsicherheit gar nicht ins Kalkül einbezieht, sondern eben als (tatsächlich) unberechenbaren Faktor ausblendet.

[14] Im Gegensatz zum zweckrationalen Handeln, das sich eben durch die Kalkulation von Zweck, Mittel, Kosten Folgen und Nebenfolgen kennzeichnen läßt, bedeutet wertrationales Handeln die Realisation festgesetzter Werte ohne Rücksicht auf Kosten und Nebenfolgen.

[15] Vgl. dazu Bauman 1995, S. 78-84

[16] Unter Professionalisierung versteht Schulze allerdings nach meiner Lesart lediglich die berufsförmige Anpassung der Anbieter an die Bedingungen des Erlebnis-Marktes, die sich in Korporatisierungs- und Konzentrationsprozessen manifestiert.

Aufmerksamkeit und Anerkennung des Publikums.[17] Die Professionlität von Techno-Event-Veranstaltern entscheidet sich mithin banalerweise auch daran, inwieweit es ihnen gelingt, im 'vielstimmigen Konzert' der konkurrierenden Event-Anbieter in der Flut der uns kulturell überschwemmenden Erlebnis-Optionen immer wieder Sensationen, Sinnesanregungen hinlänglich glaubhaft in Aussicht stellen können.

Metaphorisch gesprochen müssen die Erlebnis-Anbieter Verführungskünstler sein. Die Verführung ist gelungen, wenn sich die Verführten in der Sicherheit wiegen, daß sich die Zuwendung von Geld, Zeit und Aufmerksamkeit zu eben diesem Event lohnt, weil es, so wie es (organisiert) ist, genau dem entspricht (bzw. zu entsprechen scheint), was sich die Erlebnisnachfrager versprochen haben (bzw. versprochen zu haben scheinen).[18] Eine wirklich gelungene Verführung könnte nun, so meine These, aber eben u.U. auf postmodernem Professionalismus beruhen.[19]

Zugrundegelegt wird dabei allerdings weder ein allzu einfacher betriebswirtschaftlicher Marktzusammenhang dergestalt, daß auf eine spezifische Nachfrage das passende Angebot geliefert wird, noch eine verschwörungsideologisch motivierte Konsumkritik, derzufolge mithilfe eines 'nutzlosen' Angebots 'unsinnige' Bedürfnisse erzeugt werden. Meine These stützt sich vielmehr auf die Annahme, daß die Qualität von Erlebnisangeboten weniger von ihren objektiven Eigenschaften abhängt als von den subjektiven 'Konstruktionen' der Erlebnisnachfrager. Markttechnischer ausgedrückt: der Glaube des Abnehmers an die zugesicherten Eigenschaften der Ware läßt die zugesicherten Eigenschaften überhaupt erst entstehen. Ob das Produkt sein (ästhetisches) Versprechen hält, läßt sich nicht unabhängig von demjenigen beurteilen, der (an) das Versprechen glaubt.

Die Produktion eines 'verführerischen' Erlebnisses, z.B. eben eines Techno-Events,
ist demzufolge umso erfolgreicher, je mehr der Veranstalter in der Lage ist, die subjektiven 'Konstruktionen' der Abnehmer, z.B. eben der Teilnehmer eines Raves, zu rekonstruieren. Es geht also darum, die Relevanzen der (potentiellen) Klientel
mittels Perspektivenübernahme aufzuspüren und - eben unter wertrationalen Gesichtspunkten - ernst zu nehmen, um sie zumindest mit erster Priorität vor Zweck-Mittel-Abwägungen seiner der Event-Organisation zugrundezulegen.

[17] Vgl. Schulze (1992), S. 448

[18] Gerhard Schulze (1993, S. 20) etwa spricht von Erfahrungserwartungen wie "Ekstase, Spannung, Entspannung, sich wohlfühlen, Gemütlichkeit, sich ausagieren".

[19] Gerhard Schulze kritisiert den Begriff der Verführung, insofern er impliziert, daß der Konsument hintergangen und betrogen werde. Schulze zufolge geht es weniger um einen aktiven Akt der Verführung als um eine Reaktion des Anbieters auf dieses Sicherheitsbedürfnis des postmodernen Individuums angesichts unzähliger Optionen.

Die Leistung eines in diesem Sinne professionellen Techno-Veranstalters besteht eben nicht nur darin, einen organisatorisch perfekten Rave zu produzieren, der zudem ökonomischen Erfolgskriterien gerecht wird, sondern darüberhinaus darin, ein Event zu planen, koordinieren und realisieren, von dem die Teilnehmer den Eindruck gewinnen, daß er ihren individuell-kollektiven Erwartungen an Spaß voll und ganz entspricht. Denn in dem Maße, in dem die Raver hinlänglich davon überzeugt sind, daß sie genau das Event wollen, das ihnen vom Veranstalter geboten wird, erleben sie eine "echt geile Party".

Literatur:

Bauman, Zygmunt (1995): Ansichten der Postmoderne. Hamburg/Berlin (Argument)

Brosziewski, Achim (1997): Unternehmerisches Handeln in moderner Gesellschaft. Wiesbaden (DUV)

Clermont, Christoph/Goebel, Johannes (1997): Die Tugend der Orientierungslosigkeit.

Corsten, Michael u.a. (1997): Techno: Von der Unnatürlichkeit einer Szene. In: Artmeier, Hermann/Hitzler, Ronald/Huber, Franz/Pfadenhauer Michaela: Techno zwischen Lokalkolorit und Universalstruktur. Dokumentation zum Workshop im Haus der Jugendarbeit in München. München (Landeshauptstadt München: Sozialreferat: Stadtjugendamt), S. 33-43

Hitzler, Ronald/Pfadenhauer, Michaela (1998a): "Let your body take control!". Zur ethnographischen Kulturanalyse der Techno-Szene. In: Bohnsack, Ralf/Jüttemann, Gerd/Marotzki, Winfried (Hrsg.): Biographieforschung und Kulturanalyse. Opladen (Leske + Budrich) (im Erscheinen)

Hitzler, Ronald/Pfadenhauer, Michaela (1998b): Eine posttraditionale Gemeinschaft. Integration und Distinktion in der Techno-Szene. In: Hillebrandt, Frank/Kneer, Georg/Kraemer, Klaus (Hrsg.): Verlust der Sicherheit? Opladen (Westdeutscher) (im Erscheinen)

Meuser, Michael (1997): Professionen, Profis, Experten. Handlungsformen und Wissenstypen. In: Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Explorationen zum Begriff des professionellen Handelns. Dokumentation des 1. Workshops des Arbeitskreises 'Professionelles Handeln'. München (Uni-Druck), S. 7-11

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen, S. 441-471

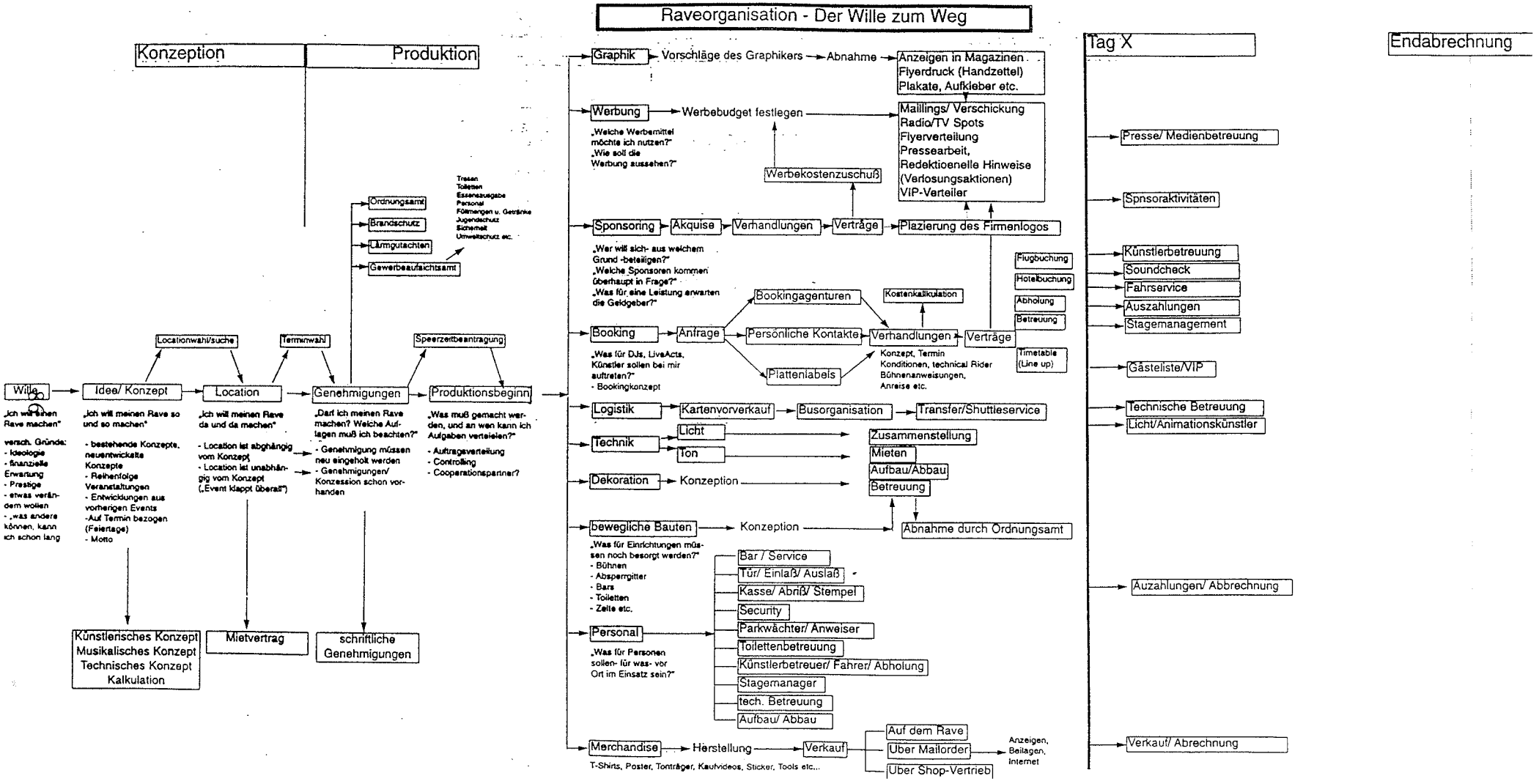
Pfadenhauer, Michaela (1997): Die (Re-)Konstruktion professionellen Handelns. Überlegungen zur Annäherung an den Forschungsgegenstand. In: Dies. (Hrsg.): Explorationen zum Begriff des professionellen Handelns. Dokumentation des 1. Workshops des Arbeitskreises 'Professionelles Handeln'. München (Uni-Druck), S. 7-11

Scholder, Christoph (1997): Kulturexperten. Ein wissenssoziologischer Beitrag für den Weg zu einem anderen Kulturbegriff. München (unveröff. Diplomarbeit)

Schulze, Gerhard (1992): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt a.M./New York (Campus)

Soeffner, Hans-Georg (1991): "Trajectory"- das geplante Fragment. die Kritik der empirischen Vernunft bei Anselm Strauss. In: BIOS, 4, H. 1, S. 1-12

Strauss, Anselm (1993): Continual Permutations of Action. New York (de Gruyter)


Raveorganisation - Der Wille zum Weg
Konzeption
Produktion
Tag X
Endabrechnung
Wille
„Ich will einen Rave machen"
versch. Gründe:
- Ideologie
- finanzielle Erwartung
- Prestige
- etwas verändern wollen
- „was andere können, kann ich schon lang
Idee/ Konzept
„Ich will meinen Rave so und so machen"
- bestehende Konzepte, neuentwickelte Konzepte
- Reihenfolge Veranstaltungen
- Entwicklungen aus vorherigen Events
-Auf Termin bezogen (Feiertage)
- Motto
Künstlerisches Konzept
Musikalisches Konzept
Technisches Konzept
Kalkulation
Location
„Ich will meinen Rave da und da machen"
- Location ist abghängig vom Konzept
- Location ist unabhängig vom Konzept („Event klappt überall")
Mietvertrag
Genehmigungen
„Darf ich meinen Rave machen? Welche Auflagen muß ich beachten?"
- Genehmigung müssen neu eingeholt werden
- Genehmigungen/ Konzession schon vorhanden
schriftliche Genehmigungen
Produktionsbeginn
„Was muß gemacht werden, und an wen kann ich Aufgaben verteielen?"
- Auftragsverteilung
- Controlling
- Cooperationspartner?
Locationwahl/suche
Terminwahl
Speerzeitbeantragung
Ordnungsamt
Brandschutz
Lärmgutachten
Gewerbeaufsichtsamt
Tresen
Toiletten
Essensausgabe
Personal
Fötmengen u. Getränke
Jugendschutz
Sicherheit
Umweltschutz etc.
Graphik
Vorschläge des Graphikers
Abnahme
Anzeigen in Magazinen
Flyerdruck (Handzettel)
Plakate, Aufkleber etc.
Werbung
Werbebudget festlegen
„Welche Werbemittel möchte ich nutzen?"
„Wie soll die Werbung aussehen?"
Werbekostenzuschuß
Maillings/ Verschickung
Radio/TV Spots
Flyerverteilung
Pressearbeit,
Redektioenelle Hinweise
(Verlosungsaktionen)
VIP-Verteiler
Sponsoring
Akquise
Verhandlungen
Verträge
Plazierung des Firmenlogos
„Wer will sich- aus welchem Grund -beteiligen?"
„Welche Sponsoren kommen überhaupt in Frage?"
„Was für eine Leistung erwarten die Geldgeber?"
Booking
Anfrage
Bookingagenturen
Persönliche Kontakte
Plattenlabels
Kostenkalkulation
Verhandlungen
Verträge
Flugbuchung
Hotelbuchung
Abholung
Betreuung
Timetable (Line up)
„Was für DJs, LiveActs, Künstler sollen bei mir auftreten?"
- Bookingkonzept
Konzept, Termin Konditionen, technical Rider Bühnenanweisungen, Anreise etc.
Logistik
Kartenvorverkauf
Busorganisation
Transfer/Shuttleservice
Technik
Licht
Ton
Zusammenstellung
Mieten
Aufbau/Abbau
Betreuung
Dekoration
Konzeption
bewegliche Bauten
Konzeption
Abnahme durch Ordnungsamt
„Was für Einrichtungen müssen noch besorgt werden?"
- Bühnen
- Absperrgitter
- Bars
- Toiletten
- Zelte etc.
Personal
„Was für Personen sollen- für was- vor Ort im Einsatz sein?"
Bar / Service
Tür/ Einlaß/ Auslaß
Kasse/ Abriß/ Stempel
Security
Parkwächter/ Anweiser
Toilettenbetreuung
Künstlerbetreuer/ Fahrer/ Abholung
Stagemanager
tech. Betreuung
Aufbau/ Abbau
Merchandise
Herstellung
Verkauf
Auf dem Rave
Über Mailorder
Über Shop-Vertrieb
Anzeigen, Beilagen, Internet
T-Shirts, Poster, Tonträger, Kaufvideos, Sticker, Tools etc...
Presse/ Medienbetreuung
Spnsoraktivitäten
Künstlerbetreuung
Soundcheck
Fahrservice
Auszahlungen
Stagemanagement
Gästeliste/VIP
Technische Betreuung
Licht/Animationskünstler
Auzahlungen/ Abbrechnung
Verkauf/ Abrechnung