

### 3. Der Blick ins Feld: Regulierungen, Organisationsverhältnisse und Praxiserleben

---

Nachfolgend umreißen wir zunächst (in Kap. 3.1) die institutionellen Rahmenbedingungen und ihre Implikationen in den von uns untersuchten Handlungsfeldern, ausgehend von der Beobachtung, dass Organisationen der sozialen Daseinsvorsorge (im weitesten Sinne) in hohem Maße extern reguliert sind, also ausdifferenzierten, politisch ausgestalteten und in vielerlei Hinsicht ›imperativen‹ Regelwerken unterliegen. Unsere Darstellung fokussiert dabei auf das, was sich aus den Regelwerken als ›Verunsicherungspotenzial‹ für die Träger und ihre Beschäftigten ergibt – womit bereits kenntlich gemacht wird, dass die Gefühlslage in den Einrichtungen immer auch einen institutionellen Hintergrund hat. Einsichten zu diesem Hintergrund stammen aus eigenen Vorarbeiten sowie vorliegenden Arbeiten zum einen, den Darstellungen von uns befragter Expert:innen zum anderen. In die Darstellung fließen auch schon Impressionen aus den Fallstudien ein, ohne dass dies hier im Einzelnen kenntlich gemacht wird.

Es folgen dann, im Kapitel 3.2, Portraits der von uns für die Fallstudien ausgewählten Organisationen, wobei sich die Struktur der Darstellung an der Thematik der Gesamtuntersuchung orientiert, also Funktionen, Aufbau und Entwicklung der Einrichtungen jeweils nur grob umreißt, um dann prägnante Merkmale ihrer internen Governance (mit einem Fokus auf die Managementebene) herauszustellen sowie einen ersten Einblick in das Organisationsklima der Einrichtungen sowie dort augenfällige Spannungen zu vermitteln.

Kapitel 3.3 widmet sich anschließend dem Kernthema des Forschungsprojekts und beleuchtet zunächst die in den Organisationen ausgebildeten *Emotionsregimes* gleichsam aus der Vogelperspektive und mit einem Fokus auf das, was sampleübergreifend als übergeordnete Strukturmerkmale erkennbar wird. Angesprochen werden hier auch interorganisationale Differenzen von Faktoren, die bezüglich der Architektur der Regimes einen Unterschied

machen können. Ziel ist es, die vorgefundene Gemengelage so zu ordnen und zu verallgemeinern, dass gefühlsmittelte Formen der (Selbst-)Steuerung in Arbeits- und Organisationsprozessen auch als Auswirkung institutioneller Rahmenbedingungen zu Tage treten. In einem weiteren Auswertungsschritt soll zudem ermittelt werden, inwiefern diese Prozesse mit spezifischen ›Solidaritätskonstrukten‹ im Sinne der Erläuterungen im Eingangskapitel (1. Kapitel) dieses Berichts verschränkt sind. Dabei wird eruiert, wie sich Akteur:innen des Feldes mit anderen verbunden fühlen, wie diese Orientierungen emotional unterfüttert sind, und was daraus für ihre Deutungsmuster und Handlungsdispositionen folgt. Im Anschluss daran legen wir in Kapitel 3.4 besonders charakteristische, manifeste wie latente Zusammenhänge zwischen Emotionen und solidarischen Haltungen in Form von Feinanalysen dar. In Kapitel 3.5 nutzen wir allgemeine Beobachtungen der von uns im Kontext der Organisationsfallstudien befragten Branchenexpert:innen zum Umgang mit dem o.g. ›Verunsicherungspotenzial‹ institutioneller Regulierungen und allgemeiner zu von ihnen beobachteten allgemeinen Entwicklungen in ihren jeweiligen Sektoren, um zu diskutieren, inwieweit die Befunde aus den Fallstudien *tendenziell* verallgemeinerbar sind. Abgeschlossen wird das dritte Kapitel damit, dass die Befunde abstrahierend gebündelt und im Hinblick auf übergeordnete Botschaften resümiert werden (siehe Kap. 3.6).

### 3.1 Der institutionelle Rahmen: Sozialpolitische Regulierungen und ihr Verunsicherungspotenzial

Die v.a. durch sozialpolitische Normen geprägte institutionelle Einbettung der in unserem Forschungsprojekt näher betrachteten Branchen bzw. Sub-Sektoren ist für das Geschehen in den dort etablierten Arbeitsorganisationen von eminenter Bedeutung. Diese Normen werden in der einschlägigen Fachliteratur umfassend behandelt und sollen im Weiteren nur knapp rekonstruiert werden. Wir verzichten hier und im Weiteren auf eine detaillierte Auseinandersetzung mit dieser Literatur und verweisen auf eigene Vorarbeiten und dort genutzte bzw. diskutierte Referenzen (vgl. Albert/Betzelt/Parschick 2022; Betzelt/Bode 2022; Betzelt et al. 2023). Angesichts der Fragestellung unserer Studie erschien es uns indes angezeigt, bestehende institutionelle Rahmenbedingungen für die pflegerische Versorgung einerseits, die öffentlich geförderte berufliche Weiterbildung inklusive der Jugendberufshilfe andererseits daraufhin ›abzuklopfen‹, inwieweit diese Bedingungen für die hier tätigen Organi-

sationen und Beschäftigten strukturelle Ungewissheiten schaffen. Der Blick richtete sich hier auf emotional relevante ›Verunsicherungspotenziale‹, welche in erster Linie auf *regulatorische Vorgaben* zurückzuführen sind, also im Kern als staatlich produzierte Unsicherheiten begriffen werden können – wenngleich deren Auslösung nicht immer politisch intendiert (gewesen) sein mag.

Mit diesem Fokus und unter Bezugnahme auf die Besonderheiten der Arbeitskontexte in den untersuchten Branchen resümieren wir im Weiteren den Stand dieser Vorgaben bzw. Regulierungen und charakterisieren damit jene organisationsexternen Einflüsse, von denen anzunehmen ist, dass sie die Praxis im Feld prägen und hier auch emotionale Konsequenzen haben können. Wir ordnen diese Analyse nach Sektoren und beginnen mit der organisierten Altenpflege.

### 3.1.1 Stationäre Pflege

Pflegeheime werden, abhängig von den formal verbuchten erbrachten Leistungen nach Pauschalsätzen finanziert, das Angebot an Heimplätzen ist dabei nicht fest reguliert (es bestehen lediglich Betriebsvoraussetzungen, ansonsten keine Vorbehalte im Hinblick auf Heimgründungen). Die Regel ist ›freie Platzwahl‹ ohne Zuweisungen von Bewohner:innen. So ist für die Träger prinzipiell unklar, wie viele und welche Personen in einem gegebenen Zeitraum eine Aufnahme wünschen; Bettenleerstände sind stets denkbar. Das wirtschaftliche Existenzrisiko liegt also bei den Betreibern und ihrem Personal. Allerdings gab es zuletzt verbreitet einen Nachfrageüberhang, so dass dieses Risiko aktuell überschaubar ist. Von weiten Teilen des sozialpolitischen Establishments wird unterstellt, dass mit diesem Arrangement ›Wirtschaftlichkeitsreserven‹ erschlossen und ›Kund:innenpräferenzen‹ bedient werden.

**Unsicherheitsstiftend** ist hier u.a. die Eventualität einer mit der Bewohner:innenzahl und -art zusammenhängenden Kostenunterdeckung etwa wegen eines überdurchschnittlichen Versorgungsaufwands – und auf Seiten der Beschäftigten damit die Perspektive auf daraus resultierenden Rationalisierungsdruck (in allen denkbaren Facetten).

Die Einnahmen der Leistungserbringer werden maßgeblich davon bestimmt, welche Pflegesätze mit Kostenträgern *einrichtungssindividuell* ausgehandelt wurden. In den Verhandlungen können die Träger einrichtungsspezifische Gestehungskosten geltend machen, aber diese dürfen die anderer Heime in der gleichen Region nur in bestimmten Grenzen überschreiten (eine Prüfung im externen Vergleich entfällt, wenn die angezeigten Kosten

sich im unteren Drittel der Heimpopulation bewegen). Die Verhandlungen orientieren sich an historischen Werten, Bewegung gibt es v.a. dann, wenn sich äußere Parameter ändern (z.B. im Hinblick auf die Personalbemessung; Lohnstrukturen; Sonderzuschläge für die Betreuung demenziell veränderter Bewohner:innen etc.). Meist sind Sozialhilfeträger beteiligt (die für ca. 40 % aller Bewohner:innen Eigenanteile übernehmen), diese präferieren oft preiswerte Einrichtungen. **Unsicherheit stiftet** hier die Abhängigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung von Verhandlungsstrategien der Kostenträger – was wiederum die o.g. Rationalisierungsprozesse antreiben kann.

Die Pflegesätze (Preise für einen Heimplatz) beinhalten verschiedene Komponenten, v.a. Pflege- und ›Hotelkosten‹ (manchmal auch Investitionspauschalen, mit denen Bewohner:innen Bau- und Erhaltungskosten mittragen). Bei den Pflegekosten übernimmt die Sozialversicherung eine (pflegegradabhängige) Pauschale, den Bewohner:innen bleiben hohe Eigenanteile (über 900€ im Bundesdurchschnitt im Jahr 2022). ›Hotelkosten‹ müssen die Pflegebedürftigen ohnehin selbst tragen. Preise können zwischen Heimen differieren, wenn z.B. Ausstattungsunterschiede bestehen oder wegen des allgemeinen regionalen Preisniveaus. Bei Angebotsüberhang können hohe Gesamtpreise (die ja nur *teilweise* von der Pflegeversicherung gezahlt werden) dazu führen, dass Bewohner:innen die billigere Konkurrenz präferieren (was Leerstand erzeugen kann). Potenziell **unsicherheitsstiftend** ist also (auch) die Preissensibilität der Nachfrage. Dies kann u.a. ›*just-in-time*‹-Strategien des Personaleinsatzes seitens des Managements anreizen.

Heime, in denen viele Selbstzahler:innen wohnen – also Personen, welche über die (vom Pflegegrad abhängigen) Pauschalen aus der Pflegeversicherung hinaus (Komfort-)Leistungen einkaufen – haben eher die Möglichkeit, Zusatzeinnahmen zu realisieren. Träger können in Nebenaktivitäten wie das Servicewohnen investieren, die privat finanziert werden und für bestimmte Nutzer:innen wegen der Anbindung an Pflegeheime attraktiv erscheinen. Eine weitere Option sind Diversifizierungen, also die Kombination von klassischer Heimversorgung mit (teilweise durch die Pflegeversicherung und andere Kostenträger refinanzierten) Angeboten der Tagespflege oder ambulanter Versorgung – Klebeeffekte (also Übergänge zwischen diesen Wohnformen eines Trägers) gelten gemeinhin als lukrativ. **Unsicherheitsstiftend** ist hier – noch mehr als im ›Stammgeschäft‹ – die Ungewissheit, wie erfolgreich entsprechende Investitionen sein werden, gibt es gerade hier doch reichlich Wettbewerb (besonders mit kapitalkräftiger Konkurrenz aus der Privatwirtschaft).

Was die Ausgabenseite betrifft, so hängt Vieles am Personaleinsatz. Einerseits gibt es institutionell festgelegte Vorgaben zur Struktur der Belegschaft (Fachkraftquoten), deren Erfüllung nicht selbstverständlich ist. Unter Bedingungen des allgemeinen Personalmangels sind passende Arbeitskräfte nicht garantiert; zur Anwerbung werden verbreitet – die Geschäftsbilanz belastende – Prämienzahlungen eingesetzt (die meist intransparent bleiben). Ob Personal gehalten werden kann oder neues Personal das hält, was es der Papierform nach verspricht, ist stets ungewiss. Andererseits sehen sich die Träger – je nach Altersstruktur der Belegschaft, Belastungssituationen im Heimalltag oder Absentismusraten – damit konfrontiert, dass ihr ›Humankapital‹ *unterdurchschnittlich* verfügbar bzw. leistungsstark sein kann. Der (verbreitet übliche) Ausgleich von Personalausfall durch Leiharbeit ist relativ teuer und koordinationsaufwändig. **Unsicherheitsstiftend** erscheint insgesamt eine stets mögliche Verringerung der verfügbaren Arbeitskraft und davon abgeleitet ein unkalkulierbarer Bedarf an ›Ersatzlösungen‹, die kostspielig sind und erheblichen innerbetrieblichen Sprengstoff bergen können – Spannungen resultieren hier potenziell auch aus unterschiedlichen Anforderungen an Stammbelegschaft und Zeitarbeitskräfte.

Für Pflegeheime bestehen ferner Reputationsrisiken im Hinblick auf die Wahrnehmung ihrer Leistungen (die ›Qualität‹) in ihrem Umfeld. Unabhängig von bestehenden Regulierungen gibt es in den Medien regelmäßig Berichte über ›Pfleageskandale‹. Die in entwickelten westlichen Gesellschaften ohnehin starken Kontrollambitionen gegenüber den Anbietern von Humandienstleistungen – immerhin geht es hier u. a. um den Gesundheitsschutz von Personen, die diesbezüglich von ihnen selbst schwer kontrollierbaren Risiken ausgesetzt sind – verstärken sich unter diesen Bedingungen. Hinzu kommen in Teilen der Gesellschaft kursierende Vermutungen zu den Folgewirkungen eines Ordnungsmodells, welches den Betrieb von Heimen als Geschäft begreift und mit der Vorstellung assoziiert wird, dass wegen wirtschaftlicher Ziele (Renditen; Bestandssicherheiten; Schutz von ›Bequemlichkeitszonen‹ bei Leistungserbringer) an den Bewohner:innen gespart wird. **Unsicherheitsstiftend** sind in diesem Kontext die Wahrnehmung einer zunehmenden, aber unrealistischen ›Sicherheitskultur‹ im Bezugsumfeld der Heime sowie die Erfahrung eines generellen Misstrauens nicht zuletzt auch auf Seiten der Angehörigen von Pflegebedürftigen, welches auch zu Interventionen öffentlicher Instanzen (Heimaufsicht) führen kann. Personal und Management gleichermaßen stehen damit fortwährend unter ›Perfektionismusdruck‹.

Vor diesem Hintergrund haben sich über die letzten Jahrzehnte hinweg Instrumente der Qualitätsprüfung und -sicherung entwickelt, welche einerseits ›amtlich‹ und andererseits tränergesteuert sind. Amtliche Qualitätsprüfungen (meist einmal im Jahr) für baulich-technische Aspekte und formale Struktureigenschaften (Personalgrößen etc.) obliegen der Heimaufsicht (auf kommunaler oder Länderebene), hinsichtlich der pflegerischen Leistungen gibt es ein von speziellen paraöffentlichen Instanzen moderiertes (formalisiertes) Kontrollverfahren. Seit dem Herbst 2019 basiert dieses Verfahren auf drei Bausteinen: der Erhebung von Indikatordaten durch die Einrichtungen; der Qualitätsprüfung durch den Medizinischen Dienst der Krankenversicherung (MDK, bzw. den Prüfdienst der privaten Krankenversicherung) und der Qualitätsdarstellung (diese beinhaltet die Veröffentlichung von Indikatoren, ausgewählten MDK-Prüfergebnissen und Angaben der Pflegeeinrichtungen zu ihren Angeboten).<sup>1</sup> Am Ende des Prozesses steht eine Veröffentlichung von Qualitätsbeurteilungen, die über Portale der Pflegekassen komparativ einsehbar sind und insinuieren, auch Ergebnisqualitäten abzubilden. **Unsicherheitsstiftend** für Betreiber und Personal erscheint hier, dass die Bewertung und ihre Implikationen nur begrenzt beeinflussbar sind; wenngleich im Kontext eines Nachfrageüberhangs ›Kund:innenabwanderung‹ oder längere Leerstände unwahrscheinlich sind, können schlechte Bewertungen imageschädigend wirken.

Tränergesteuerte Qualitätsprüfungen operieren mit Qualitätsmanagementprogrammen sowie Zertifizierungen. Erstere sind als solche gesetzlich vorgeschrieben, beide gelten aber auch als Instrument zur Vermeidung informationsarmer Qualitätsberichte und fungieren potenziell als Werbeinstrument. Sie sind mittlerweile fester Bestandteil der Professionskultur in der Pflegebranche. **Unsicherheitsstiftend** sind interne Qualitätskontrollen v.a. für das Personal, denn Arbeitsprozesse werden mit den Verfahren (Pflegedokumentation) vermeintlich transparent – wobei mit den betreuten Personen zusammenhängende Ungewissheiten nicht ohne Weiteres als legitime Begründung für Abweichungen von Standardwerten ins Feld geführt werden können bzw. Akzeptanz finden.

---

1 Anschaulich beschrieben hier: <https://md-bund.de/themen/pflegequalitaet/qualitaetspruefungen.html?mdrv=md-bund.de&cHash=5d39cd2cb8f4569de84181b33961d879> (letzter Abruf am 09.01.2023)

### 3.1.2 Ambulante Pflege

In der ambulanten Pflege sind die Leistungen vergleichsweise stark fragmentiert. Der Sektor ist hochdynamisch und wächst seit Langem.<sup>2</sup> Er besteht noch immer aus vielen kleinen Organisationseinheiten, die Pflegebedürftige meist ›bruchstückhaft‹ (stunden- oder minutenweise, mitunter mehrfach am Tag) versorgen. Je nach (durch den MDK) festgelegten Pflegegrad (eins bis fünf) sieht die Pflegeversicherung ein bestimmtes Budget für Sachleistungen und/oder optional ein Pflegegeld (im Falle einer Versorgung durch Angehörige) vor. Dazu gehören auch hauswirtschaftliche Hilfen bzw. Leistungen der Betreuung, für die aber angesichts gedeckelter Pflegesätze und weiterer Bedarfe häufig wenig Geld aus der Pflegeversicherung zur Verfügung steht. Für Mittellose springt zwar mitunter die kommunale ›Hilfe zur Pflege‹ ein; zudem gibt es subventionierte Angebote auf Bundeslandsebene. Aber insgesamt bleiben die verfügbaren Hilfen für die meisten Nutzer:innen knapp. Die Sachleistungen werden, soweit sie durch die Pflegekasse gedeckt sind, direkt zwischen dieser und dem ambulanten Anbieter abgerechnet, etwaige Zusatzleistungen werden privat in Rechnung gestellt. Viele Pflegebedürftige nehmen sog. Kombinationsleistungen in Anspruch.<sup>3</sup> Neben den kostengünstige(re)n

- 
- 2 Im Gegensatz zum stationären Bereich fallen hier geringe Expansionskosten an (der Fuhrpark z.B.). Lag die Gesamtzahl an ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten 1999 noch bei insgesamt 10.820, so existierten im Jahr 2019 bereits 14.688 Anbieter. Die Zahl der gepflegten/betreuten Personen ist im selben Zeitraum ebenfalls – von circa 15.000 auf 983.000 – stark angestiegen. Während sich die Zahl der Nutzer:innen damit mehr als verdoppelt hat (Zuwachs um 136 %), hat die Zahl der Anbieter lediglich einen Zuwachs um 36 % erfahren, also werden pro Dienst mehr Menschen versorgt. Dabei haben ambulante Dienste in privater Trägerschaft einen besonders deutlichen Zuwachs (von rund 5.500 auf fast 10.000) verzeichnet (Anstieg um 77 %), während die Zahl der Dienste in freigemeinnütziger und öffentlicher Trägerschaft rückläufig ist (von 5.103 auf 4.720 im gleichen Zeitraum). Dienste in öffentlicher Trägerschaft sind marginal geblieben. Aufgrund der überwiegend kleinen Betriebsgrößen privater Träger ist die Zahl der von ihnen versorgten Menschen allerdings unterproportional gegenüber jenen bei freigemeinnützigen Trägern: Diese kümmern sich um 96 Pflegebedürftige pro Dienst, während der entsprechende Wert bei den privaten 53 beträgt (vgl. Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2023).
- 3 Das heißt: das Pflegegeld sowie einige Dienstleistungen eines professionellen Dienstes. Das Pflegegeld vermindert sich dann anteilig im Verhältnis zum Wert der in Anspruch genommenen ambulanten Sachleistungen.

Betreuungskräften aus dem Ausland sind auch pflegende Angehörige eine potenzielle Konkurrenz. Besonders lukrativ für die Dienste sind ›Kund:innen‹, die möglichst umfangreiche Leistungspakete benötigen. Anbieter müssen nach wie vor darauf achten, »einen ausgewogenen Mix von verkaufbaren [...] Leistungen [...] bereitzustellen« (Hielscher et al. 2013, S. 95f.). Neben der (durch die Pflegeversicherung finanzierten) Grundpflege bieten Anbieter auch die sog. Behandlungspflege zu Lasten der Gesetzlichen Krankenversicherung und auf ärztliche Verordnung an (z. B. Injektionen, Katheter etc.) – finanziell gilt diese oft als einträglicher. Gleiches gilt für die Tagespflege in den Räumen des Anbieters. **Unsicherheitsstiftend** war für die Träger zuletzt weniger die Fluktuation der Nachfrage, da meist Wartelisten bestehen. Es gibt indes eine offene Konkurrenz mit alternativen Versorgungsangeboten v. a. bei der Rekrutierung passenden Personals. Hinzu kommt der Umstand, dass die Durchführung der Aufträge in der Häuslichkeit der Nutzer:innen schwer kontrollierbar ist, also Beschäftigte dort spontan über das Vereinbarte hinaus unbezahlte Zusatzleistungen erbringen, weil sie darum gebeten werden oder weil sie einen entsprechenden Bedarf sehen. Für den Träger impliziert dies Unsicherheit über die Rentabilität des Angebots.

Pflegedienste wollen bzw. müssen möglichst umfangliche Leistungspakete verkaufen, werden jedoch teilweise nur für das Nötigste in Anspruch genommen, da nicht alle Leistungen durch die Sozialkassen refinanziert werden. Dies tangiert bisweilen auch die Qualität der Versorgung bzw. die Strategie der ambulanten Dienste bei dem Versuch, unbezahlte Leistungen zu vermeiden. Die Qualität hängt dabei vom gesamten Umfeld und Setting der Pflegebedürftigen ab, zu welchem auch Angehörige und informelle Helfer:innen zählen. Die Anleitung Letzterer durch die Dienste erweist sich häufig als im verfügbaren Zeitrahmen schwer leistbar, zumal hier teilweise auch Konkurrenzgedanken eine Rolle spielen (man macht sich so entbehrlicher). Insgesamt ist fraglich, ob zwischen Pflegedienst, Pflegehaushalt und ggf. behandelndem:r Arzt:Ärztin eine »Übereinstimmung in der Einschätzung der anzugehenden Problemlagen« (Büscher/Krebs 2018, S. 131) besteht. **Unsicherheitsstiftend** ist mithin die Unbestimmtheit des faktischen Versorgungsaufwands und der Rolle der ambulanten Pflegekräfte dabei, auch im Hinblick auf die Mitwirkung informeller Pflegepersonen. Immer wieder steht in Frage, ob die Versorgung der Pflegebedürftigen von allen Beteiligten als bedarfsgerecht beurteilt wird und welche Verantwortlichkeiten jeweils zugewiesen bzw. wahrgenommen werden.

Der aktuell starke Nachfrageüberhang und gleichzeitige Personalmangel im ambulanten Sektor implizieren institutionell ungelöste Versorgungsgeng-

pässe. Das Personal steht verbreitet unter starkem Zeit- und Leistungsdruck und sieht sich veranlasst, »mit den Füßen« abzustimmen, also den Sektor zu verlassen oder den Arbeitgeber zu wechseln.<sup>4</sup> **Unsicherheitsstiftend** für die Träger ist diesbezüglich die permanente Eventualität von Personalabwanderung und damit verbundener Reorganisationsbedarf sowie die potenziellen Zusatzbelastungen der verbleibenden Arbeitskräfte, wodurch sich der Druck auf diese weiter erhöht und Krankenstände provoziert.

Unter den bestehenden Rahmenbedingungen stellt sich die ambulante Versorgung als Verrichtung hochgradig zeitgetakteter und spitz kalkulierter Arbeitsaufgaben dar. Diese werden (bundeslandspezifisch) in Modulen bzw. Leistungskomplexen abgebildet, welche den Diensten als Orientierungsmaßstab für die betriebswirtschaftliche Organisation dieser Aufgaben dienen. Systematik und Preisfestsetzungen gehen aus Verhandlungen von Anbieterzusammenschlüssen mit Kostenträgern hervor (in sogenannten Pflegesatzkommissionen). Für die Erstattungshöhe eines Komplexes bzw. Moduls soll der durchschnittliche Zeitaufwand für die einzelnen Verrichtungen maßgeblich sein.<sup>5</sup> Pflege erscheint so als ein Produkt, »das individuell, einem Baukastenprinzip ähnlich, zusammengestellt werden kann« (Büscher/Krebs 2018, S. 129). Wie erwähnt, entstehen in der Praxis häufig Bedarfe nach zusätzlichen (gleichsam »kostenlosen«) informellen Hilfen (wie z.B. Rezepteinreichungen etc.), die seitens der Beschäftigten und evtl. auch ihrer Arbeitgeber nicht einfach ignorierbar sind. **Unsicherheitsstiftend** ist hier der Umstand, dass der entsprechende Aufwand bzw. damit verbundene Herausforderungen im Detail unabsehbar und unplanbar, für die Arbeitsorganisation

---

4 Ein Experte formuliert es so: Man müsse »viele Angebote ablehnen, weil man einfach nicht genügend Personal hat, um die Aufträge zu erbringen« und weil man auch »irgendwann mal die Mitarbeiter schützen« müsse. Dies führe für viele Fachkräfte häufig zu einem »extremen emotionalen Dilemma«, so heißt es, schließlich habe man z.B. »als Pflegedienstleitung den Beruf gewählt, weil man jemanden helfen will und da fällt es sehr, sehr schwer zu sagen: ›Ich kann, kann es nicht. Ich kann dieses Angebot nicht erbringen.« (PFV 1, 6)

5 Ein klassisches Beispiel für einen Leistungskomplex wäre beispielsweise die sog. kleine oder große Morgen-/Abendtoilette, bestehend aus An-/Auskleiden, (Teil-)Waschen, Mund-/Zahnpflege und je nach »gebuchter« Variante mehr oder weniger zusätzlichen größeren/kleineren Verrichtungen. Jeder Leistungskomplex wird mit einer Gesamtpunktzahl versehen, wobei jeder Punkt einem zuvor mit dem Kostenträger ausgehandelten (Cent-)Betrag entspricht.

und die Finanzierung der Dienste aber folgenreich sind. Für die einzelne Pflegekraft vor Ort ergeben sich so täglich potenziell dilemmatische und damit verunsichernde Entscheidungssituationen.

Was die externe Qualitätsprüfung ambulanter Pflegedienste betrifft, so werden Anbieter – ähnlich wie im stationären Bereich – durch den MDK jährlich geprüft. Auch hier ist ein Transparenzbericht zu veröffentlichen. Pflegehaushalte werden episodisch vom MDK besucht, wobei Einblicke in das Zusammenwirken von Pflegediensten und anderen Helfer:innen voraussetzungsvoll erscheinen. Gleichzeitig gibt es starken organisationsinternen Bedarf an Arbeitskontrollen (s.o.).<sup>6</sup> **Unsicherheitsstiftend** sind einerseits die institutionellen Qualitätsbewertungen (für das Personal und den um Reputation bemühten Arbeitgeber), andererseits aber auch Kontrolloperationen, deren Risiken unklar sind. Beispielsweise kann ›auffliegen‹, dass Beschäftigte sich unter den genannten Umständen nicht selten genötigt sehen, bestimmte Verrichtungen auszulassen oder eng zu führen oder aber unter dem Druck von ›Kund:innen‹ andere als die auf dem Papier vorgesehenen Leistungen zu erbringen.

### 3.1.3 Weiterbildung (inkl. Jugendberufshilfe)

Einrichtungen der (öffentlich geförderten) Weiterbildung finanzieren sich zu einem großen Anteil über gewonnene Ausschreibungen der Bundesagentur für Arbeit (BA). Um daran teilnehmen zu können, brauchen die Träger eine Zulassung und Qualitätszertifizierung durch eine der sog. Fachkundigen Stellen (private Agenturen), wobei das entsprechende Verfahren durch die Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung (AZAV) geregelt wird. Die BA schreibt Maßnahmen über fünf Regionale Einkaufszentren (REZ) aus, unter minutiöser Vorgabe von Maßnahmezielen, Durchschnittskosten, Mindeststandards und Erfolgskriterien.<sup>7</sup> Die abgegebenen Angebote (im Durchschnitt drei pro Ausschreibung [EJ BA]) werden von dem zuständigen REZ formal geprüft und

6 Ein von uns befragter Experte erläutert, der Kontrollstress sei »besonders ausgeprägt im ambulanten Bereich. Dadurch, dass es da viel mehr gibt und viele fahren mit ihrem [...] Smartphone durch die Gegend und müssen ihre Leistungen quittieren, sobald die begonnen und beendet sind, und da findet ein extremes Zeitcontrolling statt« (PFV 1).

7 Aus unseren Interviews war zu erfahren, dass die Anforderungen an die Maßnahmen seitens der BA umfänglich und sehr detailliert in dreißigseitigen Katalogen formuliert werden. Durch die Fülle an inhaltlichen Vorgaben können die Einrichtungen nur begrenzt über Konzepte konkurrieren. Dennoch bedarf es einer als aufwändig empfundenen

dann von den lokalen Bedarfsträgern mittels standardisierter Bewertungsmatrizen mit Punkten (null bis drei) bewertet. Die Jobcenter/Arbeitsagenturen vor Ort erfahren dabei zwar die Namen der Einrichtungen, aber nicht die jeweiligen Angebotspreise der Maßnahmen. Eine Null- oder Drei-Punkte-Bewertung bedarf einer gesonderten Begründung. Bei einer durchgängigen Ein-Punkte-Bewertung, welche keiner weiteren Begründung bedarf, kann ein Bieter schon frühzeitig aus dem Wettbewerb genommen werden.<sup>8</sup> Im Bewertungsprozess können die Bedarfsträger ihre Vorerfahrungen mit dem Träger einfließen lassen und dessen Angebote bspw. entsprechend geringer oder höher bewerten; dies scheint bisher schon implizite Praxis und variiert je nach Bewerber:innen. Künftig sollen Vorerfahrungen in standardisierter Weise in den Bewertungsmatrizen abgebildet werden.

Die Bewertungen gehen dann zurück an das REZ, welches das wirtschaftlichste – also das Angebot mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis – auswählt. Dies erfolgt mittels der sog. erweiterten Richtwertmethode: Angebote, welche die Mindestqualität nicht erfüllen oder formale Fehler aufweisen, bleiben unberücksichtigt. Das Angebot mit dem günstigsten Preis-Leistungs-Verhältnis bildet den Ausgangspunkt für die Bildung eines Wertungskorridors, in dem andere Offerten berücksichtigt werden können. Die Breite des Korridors wird seitens der BA mit zehn Prozent definiert. Den Zuschlag erhält das am besten bewertete Angebot innerhalb des Korridors; qualitativ höher bewertete Angebote, die außerhalb liegen, kommen nicht zum Zuge. Gemäß dieser Methode kann es zwar vorkommen, dass auch ein verhältnismäßig teures, qualitativ hoch bewertetes Angebot den Zuschlag erhält (vgl. Knuth 2018), dennoch lenkt der Preis den Wettbewerb wesentlich. **Unsicherheitsstiftend** ist mithin zum einen die Unwägbarkeit des – für den wirtschaftlichen Betrieb einer Einrichtung bzw. die Durchführung einer Maßnahme kritischen – Bieterwettbewerbs, welcher sich in Bezug auf die Mitbewerber und ihre Angebotspreise als intransparent erweist. Das erzeugt einen immanenten Preisdruck und stiftet negative Anreize bezüglich der Entwicklung kostenintensiver (ggf. innovati-

---

denen Ausschmückung der auf die Vorgaben ausgerichteten Bewerbungen (bis zu 100 Seiten Konzept).

8 Seitens der Träger wurde berichtet, dass auf die Bewertungsabläufe regional Einfluss genommen werden kann, indem Angebote von Trägern, mit denen die Agenturen bzw. Jobcenter schlechte Erfahrungen gemacht haben, besonders penibel nach formalen Fehlern durchsucht werden, um diese so aus dem ›Verkehr‹ zu ziehen.

verer) Angebote. Zum anderen bleiben die informellen Faktoren, die in die Bewertung und Zuschlagserteilung eingehen, im Dunkeln.

Eine weitere, ebenfalls wettbewerblich organisierte, Finanzierungsart im Weiterbildungssektor stellen die Vermittlungs- und Bildungsgutscheine der BA dar, die von Nutzer:innen bei (lizensierten) Einrichtungen für zugelassene Maßnahmen eingelöst werden können. Vermittlungsgutscheine werden dabei ausschließlich erfolgsabhängig vergütet: Die Einrichtung bekommt nur den vollen Kostensatz, wenn die Teilnehmenden nach Abschluss einer Maßnahme nach sechs Monaten in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung eingemündet sind, wobei die Vergütung bei Langzeitarbeitslosen oder Menschen mit Behinderung etwas höher liegt. Bildungsgutscheine werden jeweils für eine bestimmte Maßnahme ausgegeben, wobei Preis- und Leistungsstandards seitens der BA vorgegeben sind (Durchschnittskostensätze). Die Ausgabe der Gutscheine hat allerdings in den letzten Jahren stark abgenommen, sodass um Teilnehmende konkurriert werden muss (vgl. Knuth 2018, S. 350ff.; Heister/Liebscher 2015; Kühnlein/Klein 2003). **Unsicherheitsstiftend** ist hier der Wettbewerb um Teilnehmer:innen sowie der Umstand, dass der ›Erfolg‹ von Maßnahmen (Zertifikatserwerb; Vermittlungserfolg) nur begrenzt beeinflussbar ist, da dieser von der jeweiligen Verfassung und dem tatsächlichen Förderbedarf der Teilnehmenden sowie den Verhältnissen auf dem lokalen Arbeitsmarkt abhängt.

Es ist immer möglich, dass gerade sozial benachteiligte Teilnehmende die Maßnahmen vorzeitig abbrechen oder eine Vermittlung in Arbeit scheitert, wodurch für die davon betroffene Einrichtung Finanzierungslöcher entstehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass viele Nutzer:innen unterschiedliche, oft multiple Problemlagen aufweisen (u.a. psychische Krankheiten, Schulden, Suchtkrankheiten, Sprachbarrieren), die zu ›Ausbildungs- oder Vermittlungshemmnissen‹ werden. Auf die Zuweisung dieser Klientel in Maßnahmen durch die lokalen Jobcenter/Agenturen haben die Träger wenig Einfluss. **Unsicherheitsstiftend** ist der Umstand, dass zu Beginn und im weiteren Verlauf einer Maßnahme ungewiss ist, ob gesteckte Ziele für die Klientel (realistisch) erreichbar sind, inwiefern sich individuell neue Problemlagen auftun und inwieweit ein Scheitern letztlich dem Träger zugerechnet wird. Die teils hohe Problembelastung der Klientel konfligiert mit dem nach Durchschnittswerten kalkulierten personellen und zeitlichen Einsatz, was für die Anbieter und ihr Personal zu Drucksituationen führt.

Was den Personaleinsatz betrifft, so müssen bei sämtlichen Maßnahmen bestimmte, vom Kostenträger definierte Anforderungen erfüllt werden

(z.B. Anteil sozialpädagogischer Fachkräfte; Gruppengrößen). Gleichzeitig scheinen die Finanzierungen so bemessen, dass seitens der Anbieter nur vergleichsweise geringe Gehälter gezahlt werden (können). Aufgrund des Maßnahmengeschäfts sind Befristungen unumgänglich. Unter diesen Rahmenbedingungen kann es für einen Träger beschwerlich sein, qualifiziertes Personal zu gewinnen oder zu halten. In Teilsegmenten des Branchenarbeitsmarkts (insbesondere im sozialpädagogischen Bereich) gibt es offenbar auch eine größere Zahl unbefristeter und besser bezahlter Tätigkeiten. Gleichwohl müssen sich diese Beschäftigten – wie auch frisch Eingestellte – immer wieder neu auf begonnene Maßnahmen einstellen bzw. sofort ›durchstarten‹. Man muss sich also stets umorientieren und arbeitet unter Bedingungen permanenter Ungewissheit. **Unsicherheitsstiftend** für die Träger sind hier u.a. die durch diese Faktoren angetriebene Personalfluktuaton bzw. Unwägbarkeiten bei der Personalrekrutierung.

In der Weiterbildungsbranche greift ein komplexes System standardisierter Qualitätskontrollen.<sup>9</sup> Diese erfolgen bei BA-finanzierten Maßnahmen durch Prüfinstanzen verschiedener Ebenen, konkret seitens der lokalen Bedarfsträger, des zentralen Prüfdienstes Arbeitsmarktdienstleistungen (AMDL) sowie anlassbezogen durch die REZ (z.B. bei Beschwerden). Kontrollen werden im Allgemeinen einige Tage vorher angekündigt. Die Gegenstände der Qualitätskontrollen ergeben sich aus den trägerseitig eingereichten Unterlagen (Nachweise zum Personal, Räumlichkeiten oder Ausstattung, tagesgenaue Maßnahmenteilnahme, einzelfallbezogene Dokumentation inkl. individuellen Förderplänen, Maßnahmenkonzept). Geprüft wird, inwieweit Versprechungen in den Konzepten mit den Angaben in der Dokumentation übereinstimmen bzw. stringent sind. Bewertet wird im Rekurs auf ein standardisiertes Bewertungsschema. Am Ende steht eine prozentuale Kennziffer für das Maß der (angeblichen) Zielerreichung, die in Relation gesetzt wird zum bundesweiten Durchschnitt. Dies soll den Einrichtungsvergleich erleichtern (der Durchschnitt liegt etwa bei 70 %). Sollte es bei den Qualitätskontrollen zu gravierenden Mängeln kommen, droht zunächst eine Rüge, im Wiederholungsfall folgen Konventionalstrafen. Neben diesen Prüfungen vor Ort besteht

---

9 Das wird häufig mit dem sog. Vermittlungsskandal der BA Anfang der 2000er Jahre in Verbindung gebracht. In Politik und Medien wurden Fortbildungsmaßnahmen kritisch diskutiert, welche keinen offensichtlichen Nutzen gehabt hätten (z.B. das Absolvieren mehrerer EDV-Kurse). Eine Reaktion darauf war u.a. die Durchsetzung formaler Qualitätsbewertungen.

insofern ›Evaluationsdruck‹, als die Anbieter permanent beim Kostenträger Dokumentationen und Berichte einreichen müssen. Orientierungsgrundlage sind (auch) hier standardisierte Output-Indikatoren, deren Erhebung und Pflege in den Organisationen große Zeit- und Personalressourcen bindet (vgl. Rosendahl 2018, S. 261). Qualität wird primär anhand von Jobeinmündungen, Bildungserfolgen oder der Anzahl ausgegebener Zertifikate gemessen (vgl. Mairhofer 2017, S. 11, 92; Rosendahl 2018, S. 254, 261).<sup>10</sup> **Unsicherheitsstiftend** ist hier, dass Träger Ablauf, Resonanz und Ertrag ihrer Aktivitäten nur begrenzt zu beeinflussen vermögen und zudem nicht genau antizipieren können, welche subjektiven Bewertungsdynamiken bei den Prüfinstanzen zur Wirkung gelangen.

### 3.1.4 Spezielle Programme in der Jugendberufshilfe

In der Jugendberufshilfe können Anbieter daneben auch Mittel aus Budgets erhalten, die vom Land oder der Kommune verausgabt werden. Hinzu kommen Mittel der kommunalen Jugendhilfe auch nach Maßgabe des lokalen Jugendhilfeplans (basierend auf SGB VIII).<sup>11</sup> Oft wird hier auf lokale freigemeinnützige Träger rekuriert, ohne dass Ausschreibungen erfolgen. Gleichwohl kann es vor Ort eine informelle Trägerkonkurrenz geben. Sofern ein Anbieter beauftragt oder bezuschusst wird, hat er Anspruch auf eine Entgeltfinanzierung. Modalitäten der Refinanzierung werden dann mit dem Jugendamt verhandelt (wobei es rechtliche Vorgaben gibt). Am Ende steht eine Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung, in der festgehalten ist, welche Leistung mit welchem Entgelt refinanziert wird.<sup>12</sup> Ungeachtet eines stärkeren regionalen Bezugs durch die Ausgestaltung der Jugendhilfeplanung, die sich an den Bedarfen und Angeboten vor Ort misst, sind die regionalen Mittel

- 
- 10 Weichere Qualitätsmerkmale wie Persönlichkeitsentwicklung und sozialpädagogische Erfolgskriterien geraten dabei ins Hintertreffen, was v.a. für Maßnahmen kritisch diskutiert wird, die sich auf junge Menschen beziehen (vgl. Enggruber 2013; Galuske/Rietzke 2008).
  - 11 Der Jugendhilfeplan wird gemeinsam vom Jugendamt und vom Jugendhilfeausschuss entworfen und legt fest, welche Mittel für verschiedene Aufgaben eingesetzt werden. Im Jugendhilfeausschuss sitzen auch Vertreter:innen freier Träger.
  - 12 Die Entgeltfinanzierung erlaubt mehr Spielraum für Anbieter, wobei Vieles von den Vereinbarungen abhängt (vgl. Emanuel/Müller-Alten/Rabe 2017, S. 204–220; Struck 2016a; Behr 2016; Marquard 2016; Struck 2016b; Mairhofer 2017; Epkenhans-Behr 2016).

begrenzt; die entsprechenden Ansätze konkurrieren mit anderen Haushaltsposten. Gleichzeitig kann der Kostenträger detaillierte Leistungs- und Qualitätserwartungen formulieren und Maximen der Sparsamkeit bzw. Wirtschaftlichkeit betonen. Zwar werden solche Maßnahmen relativ ergebnisoffen abgestimmt und ggf. bilateral konzipiert (auch über die Sozialplanung, z.B. in Form von Arbeitsgruppen, die Vorschläge für den Jugendhilfeausschuss unterbreiten). **Unsicherheitsstiftend** ist dennoch die Offenheit der entsprechenden Verhandlungs- und Abstimmungsprozesse – zudem ist es aus Trägersicht nie auszuschließen, dass Kostenträger Maßnahmen eigenmächtig vergeben, Mittel ungleich verteilen oder neue Anbieter ›ins Boot holen‹ wollen.

Träger der Jugend(berufs)hilfe greifen regional auch auf Fördermittel im Rahmen von Landes- und EU-Programmen (v.a. des Europäischen Sozialfonds) zu, die ihrerseits über kommunale Gebietskörperschaften ko-administriert werden können. Dann greift eine ähnliche Konstellation wie im Bereich der Jugendhilfe, was bedeuten kann, dass ein vor Ort etablierter Träger prioritätär behandelt bzw. beauftragt wird. **Unsicherheitsstiftend** ist hierbei – neben den o.g. Vagheiten – der Umstand, dass solche Programme stark fluktuieren und unklar ist, ob und wie schnell verfügbare Mittel zweckdienlich eingesetzt werden können und was nach Ablauf der Projektlaufzeiten geschieht.

### 3.2 Organisationsverhältnisse im Feld: Portraits der untersuchten Träger

Nachfolgend portraituren wir die vier Träger bzw. Einrichtungen, bei denen wir Organisationsfallstudien durchgeführt haben – und zwar mit einem Fokus auf erste Eindrücke zu internen (Management-)Prozessen und Spannungsfeldern. Wir legen auch dar, inwiefern es sich hinsichtlich der Strukturen – unserer Einschätzung nach – um Träger handelt, die für weitere Fälle stehen können, also gewissermaßen typisch für die Branchen sind. Die Portraits sind grob gegliedert nach den Aspekten: Governance und Perspektiven der Geschäftsführung einerseits, Organisationsklima und Spannungsfelder andererseits. Zu Illustrationszwecken nutzen wir auch schon Beschreibungen aus dem Interviewmaterial, neben einem Bündel von Informationen, die wir aus Geschäftsberichten und diversen Selbstdarstellungen der Träger bzw. Einrichtungen herauspräpariert haben.

### 3.2.1 Eine stationäre Pflegeeinrichtung

Das (von uns hier verfremdend bezeichnete) Haus am Waldsee ist eine von insgesamt drei stationären Einrichtungen eines wohlfahrtsverbandlich eingebetteten Komplexes verschiedener Sozialdienste, dem ein Geschäftsführer (Herr Mauer<sup>13</sup>) vorsteht. Zu dem Komplex gehören auch sechs Sozialstationen für ambulante Pflege, drei Tagespflegeeinrichtungen, zwei Service-Wohnanlagen sowie ein ambulanter Hospizdienst (siehe Abbildung 2). Der zuständige Gesamtverband umfasst sechs Unternehmen und beschäftigt dabei mehr als 2.000 Mitarbeiter:innen in zahlreichen Projekten und Einrichtungen.

Das von uns beforschte Heim ist durchaus typisch für Einrichtungen im deutschen Pflegesektor, sowohl von der Bewohner:innenstruktur her als auch bezüglich des internen Aufbaus. Es bietet Platz für 120 Bewohner:innen in Ein- und Zweibettzimmern. Diese bestreiten – wie das Gros der stationär versorgten Pflegebedürftigen in Deutschland – die Finanzierung ihres Platzes zu einem Teil aus Mitteln der gesetzlichen Pflegeversicherung, welche allerdings (so wie bei Bewohner:innen generell in Deutschland) ergänzt werden müssen durch eine beträchtliche Eigenbeteiligung<sup>14</sup>, die in vielen Fällen nicht durch eigene Altersbezüge gedeckt ist und durch Mittel der bedarfsgeprüften ›Hilfe zur Pflege‹ bestritten werden muss.<sup>15</sup> Der Aufbau des Heims ist branchenüblich (siehe wiederum Abbildung 2): In der Einrichtung gibt es insgesamt sechs Wohnbereiche, darunter ein Bereich (mit einer Kapazität von 22 Plätzen) speziell für Menschen mit psychischen Erkrankungen. Die Wohnbereiche/Etagen werden von festen Teams mit jeweils eigenen Teamleiter:innen betreut. Neben diversen Betreuungs- und Therapieangeboten bietet die Einrichtung bei Bedarf auch die Begleitung und Beratung durch einen eigenen ambulanten Hospizdienst an. Wie in weiten Teilen des Pflegesektors scheinen ihre Personalreserven begrenzt: So kommt es häufig vor, dass Mitarbeiter:innen in Zeiten

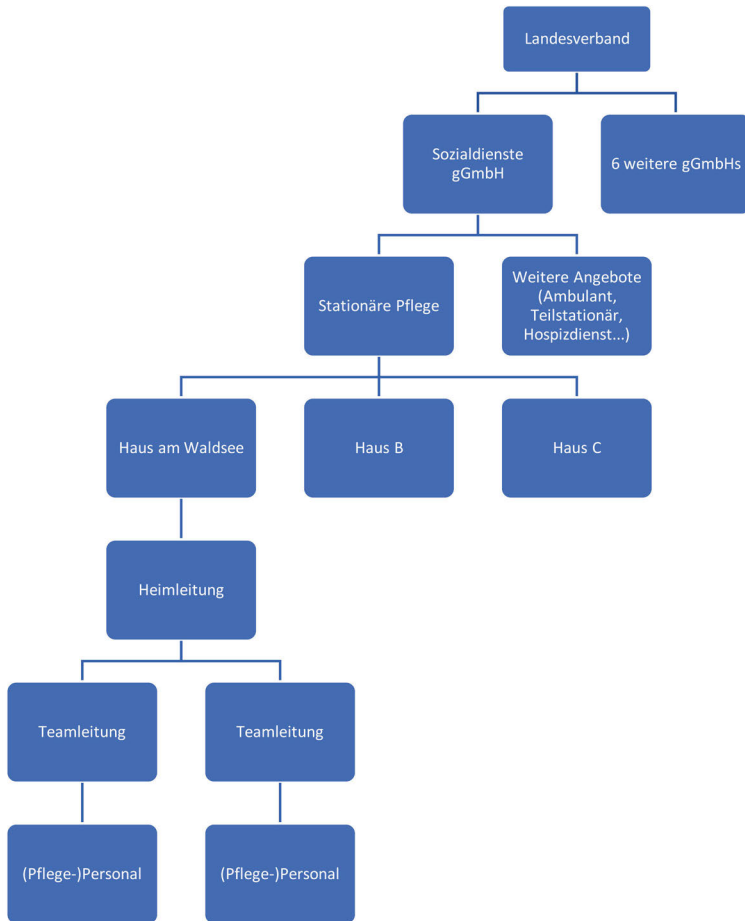
13 Alle Namen sind anonymisiert. Eine Übersicht über die vergebenen Namen befindet sich im Anhang. Wörtliche Zitate aus den Interviews werden mit doppelten Anführungszeichen kenntlich gemacht. Eine besondere Wortbetonung durch Befragte wird im Zitat kursiv dargestellt.

14 Der monatliche Eigenanteil beträgt für jeden der fünf Pflegegrade jeweils 2.140 Euro für ein Einzel- und 2.099 Euro für ein Doppelzimmer.

15 Was für die Betroffenen u.a. insofern relevant ist, als eine etwaige Erbschaft später zur Refinanzierung in Anspruch genommen wird; zudem verbleibt ihnen im Alltag lediglich ein kleines Taschengeld.

akuter Personalnot in anderen Wohnbereichen aushelfen müssen (so z.B. auch am Tag unserer Erhebung, als es 27 Krankmeldungen gab).

Abbildung 2: Organigramm stationäre Pflegeeinrichtung



Eigene Darstellung

## Governance und Perspektiven der Geschäftsführung

Die Grundstruktur und die allgemeine Ausrichtung der Organisationsprozesse scheinen maßgeblich von der Leitungstätigkeit der Geschäftsführung der Einheit Sozialdienste geprägt,<sup>16</sup> ein studierter Betriebswirt, der diese Funktion zum Zeitpunkt der Fallstudie ca. zwei Jahre bekleidet.<sup>17</sup> Die federführende Rolle der Geschäftsführung ist nicht unüblich im gemeinnützig verfassten Teil des deutschen Pflegesektors. Zuvor gab es eine Geschäftsführung, welche offenbar intern umstritten war (von der mittleren Leitungsebene wurde sie als »Diktatur« empfunden; zudem gab es Streitigkeiten mit dem Betriebsrat, die bisweilen sogar zu gerichtlichen Auseinandersetzungen führten). Der jetzige Geschäftsführer betont sein »vertrauensvolles« Verhältnis zur Personalvertretung und beschreibt sich ansonsten als Führungsfigur in einem ganz »normalen Unternehmen«, dessen primäre Aufgabe es sei, die Organisation stärker für wirtschaftliche Zusammenhänge zu sensibilisieren (Einnahmen, Ausgaben, welche Überschüsse sind erforderlich etc.), um so ein neues Bewusstsein in das Unternehmen zu tragen.<sup>18</sup> Insgesamt läuft der Diskurs der Geschäftsführung darauf hinaus, Einrichtungen des Sozialwesens als private Leistungsanbieter zu denken.<sup>19</sup>

Was Fragen der internen Steuerung bzw. der *Governance* der Einrichtung betrifft, so ist der Umgang mit Personalknappheit ein großes und immer wiederkehrendes Thema. Einer der Kristallisationspunkte scheint diesbezüglich der Umgang mit Zeitarbeit. Die Geschäftsführung erklärt, diese abschaffen zu wollen, auch weil sie am Ende unwirtschaftlich sei.<sup>20</sup> Zeitarbeiter:innen

- 
- 16 Es handelt sich um die Leitung einer speziellen Organisationseinheit unter dem Dach eines Gesamtverbands. Wir beziehen uns hier auf das Interview, welches wir mit dem Geschäftsführer und der Betriebsratsvorsitzenden Frau Helga durchgeführt haben (Letztere ist bereits seit 21 Jahren beim Träger tätig).
  - 17 Zuvor war er für einen Träger tätig, der sich – so seine Darstellung – stark in Benchmarking-Projekten zur Qualität der Pflege engagierte und dabei mit vielen Preisen ausgezeichnet wurde.
  - 18 Dies sei ihm auch schon gelungen: Man habe die ehemals bestehende »Verlustzone« überraschenderweise in den letzten zwei Jahren verlassen; mittels einer »Ruckrede« in allen Einrichtungen habe er vermittelt, dass man den »Laden dichtmachen« könne, wenn sich wirtschaftlich nicht etwas ändere – das sei gut angekommen in der Organisation (»Bei einem macht man sich unbeliebt, bei zehn anderen beliebt«, so seine Beobachtung).
  - 19 Dies müsse die Wohlfahrtspflege als Ganzes lernen, so Herr Mauer.
  - 20 Er diagnostiziert hier einen problematischen Kreislauf: Personalmangel → Versorgungsdruck → Inanspruchnahme von Zeitarbeit → Wirtschaftlichkeit »geht noch mehr

werden als »Rosinenpicker:innen« begriffen, die nur in von ihnen bevorzugten Zeitfenstern arbeiten wollen. Man ist bemüht, bei Personalausfall Mitarbeiter:innen dazu zu animieren, sich selbst zu vertreten und auch mal aus dem »Frei« oder dem Urlaub einzuspringen. Der Belegschaft wird verdeutlicht, dass so »hunderttausende von Euros« gespart werden können.

Die Eindämmung von Kosten sowie die Erhöhung gestaltbarer Preise (die nicht an Vergütungsvereinbarungen gebunden sind) bilden für das Management wichtige Agenden. So hat man in der Vergangenheit bereits die Privatzahler:innenpreise erhöht und Kosten dadurch minimiert, dass günstigere Lieferanten unter Vertrag genommen oder vermeintliche »Kleinigkeiten« wie Zeitschriftenabonnements etc. gekündigt werden. Zudem würden Aufgaben von ausgeschiedenem Verwaltungspersonal nun von der Geschäftsführung selbst übernommen oder auf bestehendes Personal umverteilt, so dass Stellen nicht nachbesetzt werden müssten – offenbar setzt man hier auf die Begrenzung von Personalkosten qua Arbeitsverdichtung.

Was das *mittlere Management* angeht, so besteht dieses in der untersuchten Einrichtung aus der Heimleitung sowie den Teamleiter:innen der jeweiligen Wohnbereiche.<sup>21</sup> Zu den Aufgaben Letzterer zählen bspw. die Abhaltung von Mitarbeiter:innengesprächen, die Erstellung der Dienstpläne, das Durchführen der Teambesprechungen (einmal im Monat) sowie die Teilnahme an der zweiwöchig stattfindenden Teamleiter:innensitzung (zusammen mit der Pflegedienstleitung [kurz PDL] und Einrichtungsleitung). Hier werden z.B. neue Pflegestandards besprochen, welche anschließend an die eigenen Teams weiterkommuniziert werden müssen. Ziel ist dabei die Entlastung der PDLs. Zwar sollten Teamleiter:innen laut Geschäftsleitung nur unter der Woche und primär im Büro arbeiten, in der Praxis scheinen Wochenendeinsätze und pflegerische Tätigkeiten jedoch durchaus vorzukommen. Die Teamleitungen berichten von Zeit- und Personalknappheit, signalisieren aber, dass Wesentliches sichergestellt sei: Es muss irgendwie gehen, heißt es (bei einer

---

runter«. Eine Lösung, um der Zeitarbeit zu entkommen, bestehe in attraktiveren Einstiegsgehältern (mit dann nicht mehr ganz so großen Gehaltserhöhungen im weiteren Beschäftigungsverlauf), um so schnell neue Mitarbeiter:innen gewinnen zu können (wobei unklar bleibt, inwiefern diese Strategie auch schon umgesetzt wurde).

21 Letztere wurde eingeführt, nachdem deutlich geworden war, dass die Abschaffung der einst analogen Wohnbereichsleiter:innenposition v.a. bei den PDLs für erhebliche Zusatzbelastungen gesorgt hatte, sodass diese ihren »eigentlichen« Tätigkeiten kaum noch nachkommen konnten.

Befragten), auch in Zeiten akuter Personalnot sei die Versorgung der Bewohner:innen stets zu bewerkstelligen.<sup>22</sup> Trotz Stress habe man alles ›im Griff‹ und müsse eine Vorbildfunktion übernehmen.

Die Heimleitung<sup>23</sup> pflegt offenbar enge Beziehungen mit den von der Geschäftsführung neu eingesetzten Teamleitungen. Diese berichten, es gehe, seitdem ihre Stellen eingerichtet worden seien, wieder bergauf mit den Teams; andere Leitungskräfte geben an, sie würden durch die Teamleitungen entlastet und könnten wieder vermehrt ihren ›eigentlichen‹ Aufgaben nachkommen. Dazu gehören auch der Umgang mit Herausforderungen wie etwa die möglichst gute Besetzung offener Stellen sowie die Organisation von Leasingkräften.

Die subjektive Perspektive der Leitung des von uns genauer untersuchten Pflegeheims passt in dieses Bild einer manageriell ›umgekrempelten‹ Gesamtorganisation: »Man braucht diesen Kampf« und die »Reibung«, so heißt es. Das Leiten unter den neuen Verhältnissen sei motivierend, man wolle etwas »zu sagen haben« – und könnte sich zugleich vorstellen, in einem gänzlich anderen Bereich Führungsfunktionen zu übernehmen.<sup>24</sup> Entsprechend wird das Verhältnis zur (neuen!) Geschäftsführung als ein gutes beschrieben. Es gebe ausreichend Budgetverantwortung und Selbstbestimmung, sodass mit den Mitarbeiter:innen gemeinsam sinnvolle Entscheidungen getroffen werden könnten.<sup>25</sup> Man begrüßt hier auch den »entschlosseneren« Umgang mit »unproduktiven« Mitarbeiter:innen, welcher früher zu lasch gewesen sei; nun gebe

---

22 Bei der Befragten korrespondiert diese Einschätzung mit der Wahrnehmung, es sei stets genügend Zeit für soziale Zuwendung vorhanden – den Bewohner:innen auf Station reiche ein geringes Maß an Aufmerksamkeit.

23 Wir berufen uns hierbei auf die Aussagen von vier Leitungskräften aus drei verschiedenen stationären Einrichtungen des Trägers, welche gemeinsam in einer Fokusgruppe interviewt wurden. Alle haben ursprünglich einmal als Krankenschwestern in der Pflege begonnen und verfügen somit neben ihrer Leitungsexpertise auch über unmittelbare Praxiserfahrungen ›am Bett‹.

24 »Aber es hätte auch 'ne Kita-Einrichtung sein können. Es hätte auch äh 'n Labor sein können. Hauptsache es sind Personen«, so schildert eine Heimleiterin ihre Haltung.

25 Zwar bedeute dies, dass man für gewisse Dinge »geradestehen« muss, jedoch könne man bei Erfolgen dafür auch die »Lorbeeren einfahren«. Früher wurde den Leitungen offenbar lediglich die »Zahlen an den Kopf geschmissen«, ohne dass dezentral Entscheidungsspielraum bestand.

es neuen Mut, Maßnahmen zu ergreifen, um sich von sog. »Erbstücken«<sup>26</sup> zu befreien, z. B. durch Versetzungen oder auch Kündigungen.

### Organisationsklima und Spannungsfelder

Das *Organisationsklima* wirkt insgesamt angespannt. Zwar vermitteln Geschäftsführung und Leitungskräfte das Bild, dass sich im Laufe der vergangenen zwei Jahre viele Probleme entschärft hätten, jedoch scheint dies v. a. das Verhältnis zwischen den beiden Führungsetagen zu betreffen. Beide sind sich einig, dass, das »dicke Brett« die Sicherstellung einer hinreichenden Personalabdeckung bzw. Personalbeschaffung ist, wobei man die Vergütung der Pflegekräfte nicht endlos steigern könne, angesichts des Teilkaskomodells bei der Finanzierung der Pflege und dadurch bedingten Eigenbeteiligungen für die Kund:innen. Man müsse der »Kostenexplosion« (Herr Mauer) irgendwie entgegenwirken, eine vermeintlich auskömmliche Personalsituation werde es schließlich nie geben.<sup>27</sup>

Was die Reaktionen des Personals auf diese Haltung betrifft, so ist nicht klar, ob die Marschroute der Organisationsführung – wie von dieser unterstellt – bei den Mitarbeitenden auf Zustimmung stößt. Zwischen Belegschaft und Heimleitung bzw. Geschäftsführung scheint eher weitgehend »Funkstille« zu herrschen. Im Alltag gibt es wenig Kontakt zwischen den oberen und unteren Hierarchieebenen; eine von uns befragte Servicefachkraft kennt den Geschäftsführer überhaupt nicht. Die Heimleitung betrachte wohl die Resultate der auf die pflegerische Versorgung bezogenen Qualitätsprüfungen (nach entsprechenden Begehungen) – wobei Beschäftigte wahrnehmen, *gute* Ergebnisse würden nicht gewürdigt.<sup>28</sup> Spannungen bilden sich offenbar auch dann, wenn

---

26 Gemeint sind Mitarbeiter:innen, die man nicht »los wird« und die offenbar genau »wissen«, wie häufig sie krank sein dürfen, ohne mit Konsequenzen rechnen zu müssen – im Interview war die Rede von fünf bis zehn »problematischen« Mitarbeiter:innen pro Einrichtung, welche einem den »Laden [...] kaputt machen können« u. a. Personen, die in der Vergangenheit vom Arbeitsamt in die Pflege »gedrückt« wurden und nicht aufgrund ihrer eigenen Ambitionen, sondern lediglich »zum Geldverdienen« in der Einrichtung arbeiten.

27 Am Ende sei es so, dass man so viel Personal hineinstecken könne, wie man wolle, »die werden immer jammern«, so Herr Mauer (er bezieht sich hier auch auf eine Schweizer Studie, der zu Folge personell doppelt so gut aufgestellte Einrichtungen nicht unbedingt mehr leisten würden).

28 In früheren Zeiten, so wird berichtet, habe es noch Geschenke gegeben, wenn der geprüfte Bereich gut abgeschnitten habe – heute sei dies nicht mehr der Fall.

beim Personal der Eindruck entsteht, dass die Leitungsebene bei Konflikten mit Angehörigen den Darstellungen letzterer mehr Glauben schenkt als den eigenen Mitarbeiter:innen.<sup>29</sup> Differenzen scheint es auch hinsichtlich der Beurteilung der Bezahlung zu geben. Während Geschäftsführung und Leitung in den Interviews betonen, dass die Angestellten »eigentlich« genug verdienen, fordern diese in den Interviews – neben mehr Personal – durchweg auch eine bessere Bezahlung für sich.

Auch die *Stimmung beim »ausführenden« Personal* ist keineswegs frei von Konflikten. Einige Beschäftigte des Pflegeheims beschreiben sie zwar als ausgezeichnet; zudem wird das Klima auf den Stationen oft als solidarisch beschrieben.<sup>30</sup> Andererseits finden sich viele Hinweise auf Spannungen, insbesondere im Zusammenhang mit (angeblich) mangelnder Arbeitsmoral<sup>31</sup>, welche für andere immer wieder Mehrarbeit impliziert. Manches deutet hier auf eine Lagerbildung hin.<sup>32</sup> Vieles scheint davon abhängig, in welchem Wohnbereich bzw. auf welcher Etage in welchem Team gearbeitet wird.<sup>33</sup> Das wegen des Krankenzustands häufige Aushelfen in anderen Einheiten vermittelt offenbar einen guten Eindruck darüber, wie es um das Klima in den anderen Wohnbereichen bestellt ist. Bezüglich solcher Arbeitseinsätze wird mitunter von »Arroganz« einiger Kolleg:innen und dem Gefühl berichtet, »ausgenutzt zu werden«. Angedeutet werden zudem Spannungen zwischen dem alteingesessenen Personal und jungen Kolleg:innen; Ältere fühlten sich »gekränkt«, wenn eine junge Kraft käme und bei Bewohner:innen besser ankäme. Auch die (Einführung der) Teamleitungsrolle hat – zumindest zwischenzeitlich – für Unruhe gesorgt; manche Pflegekräfte hätten unterstellt, an Schreibtischen werde nicht wirklich gearbeitet.

---

29 So jedenfalls die Darstellung einer Pflegehilfskraft, »das enttäuscht mich eigentlich auch ziemlich«.

30 Das gilt auch für das Verhältnis zwischen »einfachen« Pflegekräften und Pflegefachkräften: Letztere seien »nichts« ohne erstere, und gleiches gelte auch umgekehrt.

31 Stein des Anstoßes sind z.B. häufige lange Zigaretten- und Kaffeepausen mancher Kolleg:innen sowie unerledigte oder nicht fachgerecht erledigte Aufgaben.

32 Die älteste Befragte (kurz vor der Rente) gibt an, der einzige Grund, der sie noch motiviere, seien die Kolleg:innen, mit denen sie sich auch privat gut verstehe.

33 Manche berichten von anderen Etagen (auf der Basis von selbst gemachten Eindrücken z.B. beim »Einspringen«), wo es wohl immer nur »gegeneinander« laufe – eine Interviewpartnerin bezweifelt, dass sie noch in der Einrichtung arbeiten würde, wenn sie den Arbeits- bzw. Wohnbereich nicht bereits gewechselt hätte.

Ein zentrales Spannungsfeld scheinen die permanente *Zeitnot* sowie die darauf bezogene *Personalpolitik* zu sein. Insbesondere beim Personal ›am Bett‹ dominiert über alle Qualifikationsebenen hinweg das Gefühl, mit zu wenig Personal und Zeit auskommen zu müssen.<sup>34</sup> Das geht bis hin zu Äußerungen (einer älteren Pflegekraft), man rate heute niemandem mehr, eine Ausbildung in der Pflege zu beginnen bzw. in diesem Bereich zu arbeiten. Auch gibt es kritische Stimmen zur Umgehung von Zeitarbeit: Man spare hier an Ausgaben, anstatt das Personal zu entlasten. Eklatanter Zeitmangel wird auch aus den Reihen der Betreuungskräfte (s.u.) gemeldet (bei einem Personalschlüssel von eins zu zwanzig). Aufgrund des knappen Zeitbudgets wird offenbar ein Teil der Arbeitsvorbereitung während der Freizeit zu Hause erledigt. Moniert wird zudem die aufwändige Dokumentation der Tätigkeiten.<sup>35</sup> Kritik ruft auch die Personalknappheit im Nachtdienst hervor – die Verantwortung für das ganze Haus liege oft bei nur einer Fachkraft. Die Arbeitsbedingungen insgesamt (Schichtdienst, mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten) werden überdies von jüngeren Frauen als familienunfreundlich erfahren.<sup>36</sup> Ausländische Pflegefachkräfte gelten zwar als eine wichtige Ressource im Kampf gegen die Personalnot; gerade diese Ressource erweise sich jedoch als höchst volatil, da solche Beschäftigten häufig in Krankenhäuser abwanderten bzw. sich nach Arbeitgebern mit besseren Gehältern und Weiterbildungsmöglichkeiten umsähen, sobald sie die nötigen Sprach- und Fachkenntnisse erlangt hätten.

Spannungsträchtig erscheinen auch das *interne Statusgefüge* sowie *Dynamiken der Statusmobilität*. Beklagt werden die geringen Aufstiegsmöglichkeiten für junge Leute.<sup>37</sup> Manche wollen wechseln, um neue Herausforderungen zu suchen und sich weiterzuentwickeln.<sup>38</sup> Aufstiegsversuche scheinen indes

---

34 Meistens seien nur drei Kräfte präsent; lediglich dann, wenn man sich zu viert/fünft auf Station aufhalte, sei die Situation entspannter – was jedoch selten vorzukommen scheint.

35 Die befragte Betreuungskraft erklärt, dass es schwerfalle, auch mal ›Nein‹ zu sagen und Pause zu machen.

36 Eine jüngere Pflegefachkraft schildert, ihr sei keine (mittlere) Leitungsposition angeboten worden mit der Erklärung: »Ihr wollt ja sowieso irgendwann Kinder, und dann fällt [die Befragte] eh zwei Jahre aus«.

37 Außer der Weiterbildung zur Praxisanleitung gebe es diesbezüglich eigentlich keine Optionen.

38 Dies auch, um in höherem Berufsalter einmal den Bereich der körperlichen Pflege verlassen zu können.

stressbehaftet.<sup>39</sup> Die Rolle der Teamleitung, so eine Wahrnehmung, sei nur für Ältere reserviert. Zugleich werden Aufstiegsaspirationen mitunter kritisch beäugt – sie vermitteln offenbar den Eindruck, Aufstiegswillige (PDLs) wollten sich aus der Verantwortung ziehen und den Pflegealltag ›auf Station‹ meiden.

Konfliktpotential birgt zudem die *Organisation der Arbeitsteilung* im Pflegeheim. Berichtet wird hier v.a. von Meinungsverschiedenheiten zwischen Betreuung- und Pflegekräften. Letzteren wird vorgeworfen, ihre Rollen nicht so zu erfüllen, wie es zur Aktivierung von Bewohner:innen erforderlich sei (z.B. wenn Pflegekräfte Bewohner:innen nicht selbstständig ihr Brot schmieren lassen, um Zeit zu sparen). Es besteht zudem die Wahrnehmung, vonseiten der Pflegekräfte und des Managements nicht wirklich wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden. Dies betrifft auch das *Verhältnis zur Außenwelt*. Sämtliche Gesprächspartner:innen monieren das Image der Pflege in der Gesellschaft und in den Medien: Die Neigung zur ›Skandalisierung‹ der Heimbranche kontrastiert mit der Wahrnehmung, die Politik kümmere sich überhaupt nicht um die Pflege.<sup>40</sup>

Als weitere, spannungsträchtige Herausforderung gilt die *Kommunikation mit den Bewohner:innen und deren Angehörigen*. Man betrachtet es als schwierig, allen im Pflegeprozess beteiligten Parteien gleichermaßen gerecht zu werden sowie die verschiedenen Wünsche und Anliegen unter einen Hut zu bringen. Vor allem das Finanzierungsproblem (Teilkasko-Modell) und der damit verbundene Kostenanteil für Bewohner:innen bzw. Angehörige muss immer wieder vermittelt werden, was oft schwerfalle.

Die *Beziehung zu Prüfprozessen und -instanzen* scheint ebenfalls spannungsgeladen, auch weil die offiziellen Qualitätskriterien kritisch gesehen werden. So erklärt der Geschäftsführer, er würde bei der Auseinandersetzung mit dem MDK »dafür streiten« und es in Kauf nehmen, die individuelle Entwicklung der Bewohner:innen über Fragen der Sauberkeit zu stellen – wengleich die Heimleitung externen Kontrollen nicht jeglichen Nutzen abspricht. Der

---

39 Eine Teamleiterin berichtet, sie habe sich nach einer informellen Anfrage auf ihre heutige Position beworben und sei zu einem Vorstellungsgespräch mit der Geschäftsführung eingeladen worden, welches sie als sehr strapaziös empfand. Eine Kollegin, die sich ebenfalls auf die Stelle beworben hatte, jedoch abgelehnt wurde, verließ die Organisation kurze Zeit später.

40 So habe man im Bundestagswahlkampf keinerlei Bemühen um den Pflegesektor wahrgenommen.

Betriebsrat wiederum erläutert, dass die MDK-Prüfungen beim Personal teils stark angstbesetzt seien.<sup>41</sup>

Überhaupt gelten die Arbeitsbedingungen als permanent *angespannt*. Man vermisst Zeitressourcen und mithin »das Zwischenmenschliche«, ungeachtet einer gewissen Gewöhnung daran<sup>42</sup> würde mitunter ungewollt Frust bei den Bewohner:innen »abgeladen«. Teilweise gelten letztere – im Gegensatz zu früheren Zeiten – als undankbar und übermäßig fordernd, wobei viele Pflege(fach)kräfte zugleich den Eindruck einer empathischen und fürsorglichen Grundeinstellung vermitteln.

### 3.2.2 Ein ambulanter Pflegedienst

Der Träger des von uns beforschten ambulanten Pflegedienstes ist angegliedert an einen Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege und operiert in einem großstädtischen Umfeld. Unterhalten wird ein Dutzend Standorte mit insgesamt über 300 Mitarbeitenden, die etwa tausend pflegebedürftige Personen versorgen. Mit diesem Profil ist die Einrichtung durchaus typisch für den Bereich der freigemeinnützigen Pflegedienste; immerhin noch 30 Prozent der Anbieter im ambulanten Sektor sind in gemeinnütziger Trägerschaft.<sup>43</sup> Der Träger existiert seit zwei Jahrzehnten, während der letzten fünf Jahre gab es, nach der Neubesetzung des oberen Managements, stärkere Veränderungen in der Arbeitsorganisation.

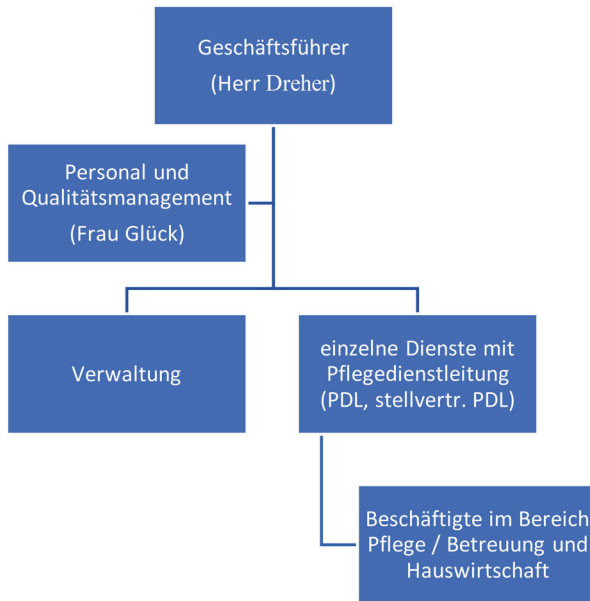
---

41 So werden MDK-Prüfungen als »wahnsinnige anstrengend« für die Mitarbeiter:innen beschrieben, es bestehe »immer viel Druck, viel Angst, dass man was vergessen hat oder so« und »Angst, dass jemand sagt man hat schlecht gearbeitet obwohl's gar nicht so ist«.

42 Zwar gehe »die Empathie nicht kaputt«, aber »irgendwann stumpft man ab«.

43 [https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/\\_Politikfelder/Gesundheitswesen/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVI56\\_57.pdf](https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Gesundheitswesen/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVI56_57.pdf) (letzter Abruf am 26.03.2023).

Abbildung 3: Organigramm ambulanten Pflegedienst



Eigene Darstellung

Der Dienst refinanziert sich über Leistungen für die Grund- und Krankenpflege sowie die Betreuung bzw. hauswirtschaftliche Hilfe. Für die zuletzt genannten Tätigkeiten<sup>44</sup> gibt es eigens angestellte Beschäftigte, womit er einen allgemeinen Trend reflektiert, bieten doch ambulante Pflegedienste auch anderswo vermehrt solche Hilfen an. Die Einsätze bei den Nutzer:innen werden über feste Touren organisiert, wobei das Prinzip der Bezugspflege verfolgt wird.<sup>45</sup> Die Beschäftigten sind überwiegend unbefristet angestellt und ihr Stundenbudget beträgt wöchentlich meist zwischen 20 und 30 Stun-

44 Hauswirtschaft und Betreuung werden seit ein paar Jahren als Standarddienstleistungen angeboten. Die Leitung stellt dies als Alleinstellungsmerkmal dar, zumindest mit Blick auf die nähere räumliche Umgebung.

45 Durch Urlaub/Krankheit kann es indes dazu kommen, dass Beschäftigte zusätzliche Touren bekommen.

den<sup>46</sup>, gearbeitet wird in Zwölf-Tages-Schichten<sup>47</sup> – auch diese Merkmale sind durchaus charakteristisch für die Branche.

### Governance und Perspektiven des Managements

An der Spitze des Trägers steht der hauptamtliche Geschäftsführer, Herr Dreher. Zusammen mit Frau Glück, welche u.a. für Personal- und Qualitätsmanagement zuständig ist, besetzt er die obere Managementetage. Die Standorte unterstehen einer Pflegedienstleitung (mittleres Management), daneben gibt es noch einige Verwaltungsangestellte. Die Leiter:innen der jeweiligen Standorte sind im operativen ›Geschäft‹ weitgehend autonom und werden gleichsam als ›Profitcenter‹ begriffen, welches sich jeweils eigenständig um die Sicherung von Wirtschaftlichkeit, die Personaleinstellung und das Kund:innenmanagement kümmern.<sup>48</sup> Für die Beschäftigten ›an der Front‹ sind die PDLs die direkten Ansprechpartner:innen (siehe Abbildung 3). Die Geschäftsführung an der Spitze des Trägers versteht sich als coachende Instanz mit ›Bilanzkontrollfunktionen‹, man will dem mittleren Management<sup>49</sup> möglichst freie Hand lassen und so eine Entwicklung in Richtung »atmendes« sowie »resilientes« Unternehmen anstoßen. Der Geschäftsführer fertigt regelmäßig für jeden Standort einen Report an, in dem dessen momentane wirtschaftliche Lage ebenso sichtbar wird wie die Situation der übrigen Standorte und des gesamten Unternehmens. Überdies gibt die Geschäftsführung Qualitätsstandards vor und überprüft deren Einhaltung in den Standorten. Die Governance-Strukturen sind einerseits durch eine dezentralisierte, indirekte Steuerung gekennzeichnet; man gibt den unteren Ebenen relativ viel Handlungsspielraum, setzt diesen jedoch andererseits durch »harte rote Linien« gewisse Grenzen. Das obere Management will lediglich Orientierungspunkte setzen und »sinnstiftend« wirken. Formen der

46 Etwas mehr als 70 % der Beschäftigten in der ambulanten Pflege arbeiten nicht Vollzeit (siehe: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/Tabellen/personal-pflegeeinrichtungen.html> [letzter Abruf am 26.03.2023]).

47 Die Arbeitsverträge sind insofern flexibel, als dass Beschäftigte berichten, ihre monatliche Stundenanzahl leicht verändern zu können. Mehrarbeit scheint prinzipiell möglich (durch die Übernahme von anderen Touren).

48 Mit dem Wechsel des Geschäftsführers wurde den einzelnen Diensten mehr Verantwortung zugeschrieben.

49 Das obere Management organisiert monatliche Treffen mit den PDLs, um aktuelle Probleme zu beraten und internen Austausch zu ermöglichen.

(direkteren) Kontrolle und Leitung sowie Druck und quantifizierende Leistungsbewertungen steht man distanziert gegenüber, eher ist gewollt, dass sich die PDLs »bewegen« und eigene Lösungen für auftauchende Probleme finden. Dies geht einher mit einer Verlagerung operativer Verantwortung hin zum mittleren Management und teilweise auch hin zu den Beschäftigten.<sup>50</sup> Die o.g. harten roten Linien beziehen sich auf wirtschaftliche Zielgrößen – diese scheinen der Geschäftsführung sehr wichtig, wenngleich nicht ganz deutlich wird, was damit genau verbunden ist. Die obere Hierarchie kämpft gegen die sogenannten »Eh-Da-Leistungen«, also Leistungen, die nicht bezahlt werden, aber von den Angestellten auf Bitten der Pflegebedürftigen oder ihrer Angehörigen oder auch aus eigenem Antrieb dennoch erbracht werden. Aus Sicht der zentralen Geschäftsführung dürfe es hingegen »nichts mehr umsonst« geben.<sup>51</sup> Solche Leistungen minderten den Umsatz und schädigten langfristig das Arbeitsvermögen der Beschäftigten. Die harten Linien werden mitunter auch vor dem Arbeitsgericht ausgefochten: Herr Dreher und Frau Glück erklären, entschieden gegen »schwarze Schafe« unter den Beschäftigten vorzugehen, womit Pflegekräfte gemeint sind, welche in Pflegehaushalten stehen oder ihre Arbeitszeit zu Ungunsten des Trägers nicht korrekt verbuchen.

Das mittlere Management (PDL, stellvertretende PDL) versucht, Vorgaben des oberen Managements im Alltag umzusetzen, was aber Probleme bereitet. Man ist bemüht, einen reibungslosen Tourenplan<sup>52</sup> in stimmigen Rahmenbedingungen<sup>53</sup> herzustellen und als »Boxsack« für etwaige Beschwerden und Probleme von Nutzer:innen und Angehörigen, aber auch Beschäftigten zu

- 
- 50 Im Laufe der unserer Studie vorausgehenden Umstrukturierung sind Beschäftigte gegangen, anderen wurde gekündigt. Widerstand erlebt die Geschäftsführung von einzelnen Personen, die sich nicht »bewegen«.
- 51 Wenn Nutzer:innen nicht über die erforderlichen Mittel verfügten, sei das nicht das Problem des Dienstes; die Kassen, die Gesellschaft oder Sozialpolitik stünden in der Verantwortung.
- 52 Die Tourenplanung ist stets »fragil«, da sie permanent in Hinblick auf Wirtschaftlichkeit, Passung mit Belangen von Beschäftigten und Nutzer:innen sowie deren Verfügbarkeit abgestimmt werden muss. Kurzfristige Änderungen sind stets denkbar.
- 53 Dazu gehört, in den Haushalten eine angemessene Ausstattung zu organisieren, Angehörige sowie Nutzer:innen aufzuklären und auch mit den Kostenträgern zu kommunizieren, um z.B. eine Überprüfung des Pflegegrads anzustoßen. Die Gespräche mit den Kassen werden als lästig und belastend wahrgenommen, da diese zu rigide, bürokratisch und teils respektlos gegenüber Pflegebedürftigen erscheinen.

fungieren. Die o.g. Eh-Da-Leistungen werden hier im kleinen Rahmen geduldet, da der Kampf dagegen einer Sisyphusarbeit gleichkommt. Einigen PDLs scheint die Selbstverantwortung für den Dienst zu hoch, sie wollen nicht als »Selbstständige Pflegedienstleitung« agieren, wenn es doch eine Geschäftsführung gebe.

Die Geschäftszahlen wie auch der Umstand, dass Teile der Vergütung sowie das frei verfügbare Budget der Standorte erfolgsabhängig sind (gemäß einem Score bestehend aus Wirtschaftlichkeitsindikatoren und Qualitätsbewertungen), erzeugen permanenten Druck. Zugleich erweist sich der tatsächliche Gestaltungsspielraum etwa bezogen auf die Personaldecke oder externe Qualitätsbewertungen als eher gering. Auch »unrentable« Versorgungsverhältnisse sollen nicht abgewiesen werden, man neigt vielfach dazu, Kund:innen trotz fehlender Kapazitäten aufzunehmen – auch wenn die PDLs wissen, dass dies unwirtschaftlich bzw. nicht kostendeckend sein kann. Mit »schwarzen Schafen« in der Belegschaft kann seitens des mittleren Managements nicht immer so verfahren werden wie von der Spitze der Organisation gewünscht, da es viele praktische Zwänge gibt und nur wenige Kontrolloptionen.<sup>54</sup> Die direkten Forderungen und die Steuerungsinstrumente der oberen »Etage« sorgen hier also durchaus für Druck.

Gesteuert wird hier nicht selten mit »soften« Ansätzen: Das Management bemüht sich um ein gutes Betriebsklima, flexible Arbeitszeiten, eine Personalbedürfnisse berücksichtigende Tourenplanung und einen kollegialen Zusammenhalt mit Möglichkeiten zum offenen Austausch. Dennoch üben PDLs auch Druck auf die Beschäftigten aus, wenn damit gedroht wird, den Laden schließen zu müssen, wenn der MDK jetzt käme. Solche Aktionen sind ein Drahtseilakt für die PDLs, denn zu viel Druck provoziert Personalabwanderung, zu wenig Druck birgt aus Sicht des Managements das Risiko schlechter Qualität, die auf die Führungskräfte zurückfällt. Gefragt scheint eine situationssensible Balance zwischen Disziplinierung und Belohnung.

### Organisationsklima und Spannungsfelder

Das zentrale Management macht insgesamt wenig direkte Vorgaben und scheint die operative Verantwortung nach unten zu delegieren. Die Vorgaben,

---

54 Das betrifft auch den Umgang mit neu eingestelltem Personal: Hier fürchtet man offenbar, dass Neulinge zum Mobbing oder »Krankfeiern« tendieren. Seien solche Beschäftigte erst einmal über die Probezeit gekommen, werde man sie schlecht wieder los und belasten dann das übrige Personal.

die es macht, können nach den Einschätzungen des mittleren Managements und der ›street-level‹-Ebene nicht immer umgesetzt werden. Diese Erfahrung erzeugt intern offenbar Unsicherheit: Es wird entweder etwas getan, von dem man nicht weiß, wie es die jeweiligen Vorgesetzten beurteilen, oder etwas, bei dem man erahnt, dass es nicht gern gesehen wird. Das betrifft z.B. die Arbeitstätigkeiten in der Häuslichkeit von Nutzer:innen bezogen auf die offiziellen Vorgaben.

Das Organisationsklima wird trotzdem von Vielen als gut beschrieben, manche Befragte zählen jedenfalls ihren Arbeitgeber – im Gegensatz zu anderen ihnen bekannten und trotz fehlendem Betriebsrat – zu den »guten«. Die Stimmung im Team wird oft positiv beschrieben. Gleichzeitig herrscht Misstrauen: gegenüber Beschäftigten, die in Pflegehaushalten zu viel unbezahlte Dienstleistungen erbringen würden, dauerkrank seien, zu viel Arbeitszeit zur Auftrags erledigung bräuchten oder nicht genug Mühe investierten und dadurch qualitativ nicht hochwertig arbeiteten. Dieses Misstrauen durchzieht alle Organisationsteile: von oben nach unten<sup>55</sup>, von unten nach oben<sup>56</sup>, aber auch auf ein und derselben Hierarchieebene<sup>57</sup>.

Es zeigen sich zudem pessimistische Zukunftsperspektiven: Auf der mittleren Managementebene besteht Unsicherheit, wie lange das tagtägliche fragile Aushalten gelingen kann. Beschäftigte sind z.T. verunsichert, bis wann sie ihre Arbeit körperlich bewältigen können und ob sie je eine auskömmliche Rente bekommen werden. Angesichts der aktuellen Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung scheint die Zukunft der eigenen Branche auf tönernen Füßen zu stehen. Das Schicksal anderer (gescheiterter) ambulanter Anbieter im lokalen Umfeld der Standorte wird als Rauchzeichen einer negativen Zukunft interpretiert.<sup>58</sup>

- 
- 55 So führt das obere Management Audits durch und überwacht die Bilanzen der einzelnen Standorte. Durch eine Tracking-App kontrollieren die PDLs Beschäftigte und deren Zeitmanagement. PDLs sind öfter misstrauisch, wenn Beschäftigte sich freie Tage nehmen wollen und hinterfragen die Aufrichtigkeit der Angaben zu den Anlässen dafür.
- 56 Beschäftigte zweifeln das ehrliche Interesse der PDLs an ihnen (wenn diese Privates erfahren wollen oder Gründe für Urlaubswünsche erfragen) und kritisieren zugleich, dass Führungskräfte selbst bei enger Personaldecke nicht in die Pflegehaushalte mitfahren. Stattdessen wird unterstellt, diese wollten im Büro plaudern.
- 57 So hinterfragt eine Pflegekraft die Fähigkeit von Examinierten, die Medikamentenvergabe korrekt zu handhaben.
- 58 Dies hängt auch damit zusammen, dass wenig von der eigenen Branche zu erwarten ist, denn selbst unter den günstigen Coronabedingungen hat es die Pflegebranche

Das größte Problem der Gesamtorganisation scheint zu sein, wie der Betrieb angesichts des akuten Personal mangels ohne größere Friktionen aufrechterhalten werden kann. Man »kloppe« sich nicht mehr um die Kund:innen, von denen es ohnehin genug gebe, sondern um qualifiziertes Personal, heißt es.<sup>59</sup> Mit (hausinternen) Fortbildungen, welche Angestellten Wege zur weiteren Professionalisierung eröffnen sollen, und durch die gezielte Anwerbung und Betreuung von Auszubildenden wird mühsam Personalpolitik betrieben.

Innerhalb der Organisation gibt es verschiedenste Vorstellungen davon, was berufsethisch und handlungspraktisch angebracht ist, etwa wenn es darum geht, wie nah Beschäftigte Nutzer:innen »an sich heranlassen«, wie viel Mehrleistungen unbezahlt erbracht werden, inwieweit individuell auf Pflegebedürftige eingegangen werden kann und wie stark wirtschaftliche Aspekte Berücksichtigung finden sollen. Dies führt zu Spannungen und teils aufwändigen Bemühungen, die Vorstellungen zwischen verschiedenen Stakeholdern (Beschäftigte, PDLs, oberes Management, Kassen, Nutzer:innen) in Einklang zu bringen.<sup>60</sup>

Spannungsträchtig ist auch der Umstand, dass die Beschäftigten in der Hauswirtschaft und Betreuung immer wieder mit grenzwertigen Situationen wie etwa Ekel erregend verdreckten Haushalten<sup>61</sup> und herablassendem Verhalten privater Auftraggeber:innen konfrontiert sind. Auch PDLs werten hauswirtschaftliche Tätigkeiten implizit ab, wenn diese als unterwertig charakterisiert werden, z.B. mit Aussagen wie: »Du bist doch zu schade zum Putzen«, um sie für eine Weiterbildung als Pflegekraft zu motivieren.<sup>62</sup> Überhaupt führt die Interaktionsarbeit mit den Pflegebedürftigen immer wieder zu Spannungen, wenn diese als das Personal abwertend wahrgenommen werden. Kund:innen

---

nicht geschafft, sich zu mobilisieren. Innerhalb der eigenen Belegschaft und Branche allgemein wird keine Motivation wahrgenommen, über die normale Arbeit hinausgehend aktiv zu werden, es werde bloß »gejammert«, aber nichts getan.

59 So werden für neue Beschäftigte spezielle Touren zusammengestellt, um ihren Zeitvorstellungen entsprechen.

60 Stattdessen gibt es zahlreiche Konflikte: Man legt sich mit den Kostenträgern an, erklärt Angehörigen, dass eine auskömmliche Pflegeversorgung (mit den verfügbaren Mitteln) illusionär sei, kritisiert die Praxis von Kolleg:innen (direkt in der Besprechung oder subtiler, z.B. auf Zettelchen, die ihnen ins Fach gelegt werden).

61 Hier heißt es mitunter, man wolle sich nach der Arbeit dort am liebsten »stundenlang« duschen.

62 Einige Beschäftigte in diesem Bereich bewerten ihre Arbeit indes selbst als »sinnvoll« und anspruchsvoll.

werden als undankbar, kleinlich, unhöflich, oder beleidigend beschrieben.<sup>63</sup> Beschäftigte im Bereich Hauswirtschaft und Betreuung fühlen sich von Nutzer:innen teils als »billige Putze« behandelt. Auf der mittleren Managementebene treten andere Belastungen auf, etwa wenn mit Kund:innen und Angehörigen in Beratungssituationen über Umfang und Qualität von Leistungen diskutiert werden muss und Nutzer:innen bzw. ihre Fürsprecher:innen in den Augen der Leitungskräfte als »verblendet«, »sparsam« und »uneinsichtig« erscheinen. Kurzum: Der Umgang mit Adressat:innen birgt ein großes Irritatiepotenzial, auch weil Vorgesetzte darauf stets ein Auge haben.

### 3.2.3 Ein Weiterbildungsträger

Für die Fallstudie im Bereich der öffentlich geförderten Weiterbildung wurde eine der Rechtsform nach als GmbH operierende gemeinnützige Bildungseinrichtung (kurz: WBO) ausgewählt, welche deutschlandweit über mehr als 400 Standorte verfügt und ein breites Portfolio an Maßnahmen für Erwachsene anbietet. Der Katalog umfasst neben »klassischen« Weiterbildungskursen wie z.B. Erwerb von Grundkompetenzen, Microsoft Office, Business Englisch usw.) auch Umschulungs- und Teilqualifizierungsangebote, sowie Sprach- und Integrationskurse (u.a. auch speziell für Geflüchtete). Darüber hinaus existiert ein breites Angebot an Maßnahmen, welche sich speziell an Jugendliche richten, die sich kurz vor oder bereits in einer Berufsausbildung befinden (z.B. ABH & ASA-Flex). Die Teilnehmer:innenstruktur ist folglich breit gefächert, sowohl was das Alter als auch deren Bildungshintergrund angeht, wenngleich es vornehmlich Personen mit (bereits länger anhaltenden) Schwierigkeiten im Bewerbungsprozess sind, die den Großteil der Klientel ausmachen. Was die Finanzierung angeht, so wird das Gros des Umsatzes (ca. zwei Drittel) durch die Gewinnung öffentlich ausgeschriebener Maßnahmen generiert; die restlichen Einnahmen stammen überwiegend aus Mitteln des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) oder dem Gutscheingeschäft. Auch Krankenkassen und Rentenversicherungsträger gehören neben Arbeitsagentur und Jobcenter zur »Kundschaft«, jedoch machen sie nur einen

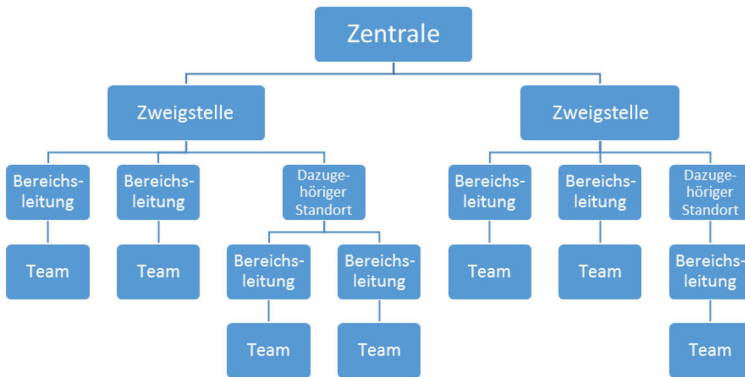
---

63 So wird bspw. davon berichtet, dass Nutzer:innen akribisch auf die geplante Ankunftszeit der Pflegekräfte bestehen. Geschildert werden auch Diskriminierungserfahrungen, wenn Kund:innen Beschäftigten aufgrund äußerer Körpermerkmale (»Korpulenz«) oder ihres jungen Alters ihre Fachlichkeit absprechen.

sehr kleinen Teil des Auftragsvolumens aus, ebenso wie Privatkund:innen bzw. Selbstzahler:innen.

Aufgrund der bundesweiten Präsenz sowie der soziodemografischen Diversität regionaler Teilnehmer:innenmärkte ist die WBO geografisch spezifisch aufgefächert, sodass einige Standorte einem Hauptsitz untergeordnet sind und als Zweigstellen fungieren. Neben ihrem eigenen Geschäftsbetrieb können solche Standorte regional zugehörige, kleinere Einrichtungen mitkoordinieren bzw. -leiten (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Organigramm Weiterbildungsträger



Eigene Darstellung

Im Rahmen der Organisationsfallstudie wurden Mitarbeiter:innen aus vier Einrichtungen innerhalb eines Bundeslandes interviewt. Bei zweien davon handelt es sich um Zweigstellen mit zusammengenommen mehr als 1.500 festangestellten und freien Beschäftigten, die unter der jeweiligen Leitung der Geschäftsführung, Herr Becker<sup>64</sup> und Frau Geiger<sup>65</sup>, stehen. Zu den Befragten

64 Es handelt sich um den Geschäftsführer der Zweigstelle ZQ, welche neben dem eigenen Betrieb 22 weitere Standorte im selben Bundesland mitkoordiniert und dabei insgesamt ca. 700 festangestellte sowie – in Stellen umgerechnet – in etwa die gleiche Anzahl an freien Mitarbeiter:innen beschäftigt.

65 Die genannte Person ist Geschäftsführerin der Zweigstelle ZY, welche ebenfalls neben der eigenen Einrichtung 16 weitere Standorte im selben Bundesland mitkoordiniert

zählen neben mittleren Leitungskräften aus diversen Unternehmensbereichen<sup>66</sup> auch Sozialpädagog:innen und Personen mit der Berufsbezeichnung Jobcoach bzw. Lernbegleiter:in. Da diese in unterschiedlichen Maßnahmen tätig sind bzw. verschiedene Zielgruppen betreuen, lässt sich hier keine pauschale Charakterisierung ihrer alltäglichen Praxis vornehmen, da diese je nach Maßnahme durchaus variiert und unterschiedlichen bürokratischen und (sozial-)pädagogischen Rahmenbedingungen unterliegt. Während Jobcoaches beispielsweise vornehmlich den Bewerbungsprozess fokussieren, ist die Arbeit von Lernbegleiter:innen stärker an die Vermittlung konkreter Lerninhalte gebunden und stärker (sozial-)pädagogisch ausgerichtet. Je nachdem, ob es sich um Erwachsene oder Jugendliche handelt, variieren sodann auch die Anwesenheitszeiten der Teilnehmer:innen, da letztere die Kurse bspw. häufig erst nach Betriebsschluss ihrer jeweiligen Ausbildungsstätte besuchen können.

Insgesamt verkörpert der von uns betrachtete Träger eine durchaus branchentypische Organisation. Dies gilt sowohl im Hinblick auf das schwerpunktmäßige Angebot an öffentlich geförderten Maßnahmen als auch hinsichtlich der daraus resultierenden Personalstruktur (zahlreichen befristet Angestellte sowie viele Mitarbeiter:innen auf Honorarbasis), mit der flexibel auf unsichere Auftragslagen reagiert wird bzw. werden muss. Trotz des historisch begründeten gewerkschaftlichen Hintergrunds des Trägers wird hier also mit prekären Belegschaften gearbeitet. Die Unternehmensgeschichte reicht bis in die Mitte des vergangenen Jahrhunderts zurück, sodass man durchaus von einem erfahrenen »Player« im Bereich der Erwachsenen- und Jugendbildung sprechen kann. Angesichts der stark wettbewerblich geprägten Trägerlandschaft gilt es, im dynamischen Ausschreibungsgeschäft fortwährend zu reüssieren. Aufgrund des entsprechenden Konkurrenzkampfs sucht man mitunter die Kooperation mit anderen Weiterbildungsträgern, z.B. in Form von Bietergemeinschaften. Ziel ist es, auf diese Weise etwas mehr Kontrolle über den Markt zu erlangen, wenngleich auch diese Strategie mit

---

und dabei insgesamt ca. 150 festangestellten sowie ca. 300 freien Mitarbeiter:innen vorsteht.

66 In Einzelinterviews sowie einer Fokusgruppendifkussion wurden Leitungskräfte aus verschiedenen Bereichen bzw. mit verschiedenen Zielgruppen (Jugendliche und Erwachsene) befragt. Es handelt sich um Personen mit Zuständigkeiten in den Bereichen Sprache und Migration, Pädagogik sowie Ausschreibungs-, ALG II- und Rehabilitationsmaßnahmen.

zahlreichen Unsicherheiten behaftet ist und Rückschläge stets im Bereich des Möglichen sind.

### Governance und Perspektiven der Geschäftsführung

Was die strukturelle Ausrichtung der Organisationsprozesse angeht, so ist diese stark von regionalen Faktoren (wie Arbeitsmarkt, Bedarfsgruppen, Kostenträger) abhängig. Gleichzeitig unterliegt sie auch dem Einfluss der zuständigen Geschäftsführung, die viele Entscheidungsfreiräume genießt.<sup>67</sup> Dieser untergeordnet sind die Leiter:innen der verschiedenen Unternehmensbereiche (siehe Abbildung 4), welche nach eigener Auskunft ebenfalls *relativ* autonom agieren können. Zwar sind die entsprechenden Spielräume im Laufe der Jahre offenbar geschrumpft, jedoch wird dies von den Leitungskräften weniger auf das Management bzw. die Unternehmensführung als vielmehr auf widrige externe Rahmenbedingungen zurückgeführt, derer sich die Leitungskräfte überaus bewusst sind. Die Rede ist hier v.a. von zeitintensiven Dokumentationspflichten sowie einem überhandnehmenden Formalismus. Folglich sind die Akteur:innen darum bemüht, ihre Teams so gut es geht von den externen Rahmenbedingungen »abzuschirmen«, damit der eigentliche »Kern« der Tätigkeiten, nämlich die (interaktive) Bildungsarbeit mit den Teilnehmer:innen *möglichst* ungestört vonstattengehen kann.<sup>68</sup>

Wenngleich auf allen Organisationsebenen dem freien Arbeiten ein großer Stellenwert zukommt, resultiert hieraus keineswegs organisationale Kontingenz. Trotz dezentraler Entscheidungsstrukturen blickt die Hauptgeschäftsführung kritisch auf die Praxis der untergeordneten Organisationseinheiten, v.a. wenn es um die Frage der wirtschaftlichen Situation eines Standortes bzw. einer Zweigstelle geht. Diesbezüglich gibt es offenbar (erhebliche) Diskrepanzen, welche Versuche des Gegensteuerns seitens der Zentrale ausgelöst haben: Während die Zweigstelle ZQ offenbar als »Vorzeigezweigstelle« galt, riefen die Bilanzen der Einheit ZY Unmut hervor. Von der zentralen Geschäftsführung des Trägers (auf Bundesebene) wurde deshalb eine Fusion der beiden Zweig-

67 Zumindest gilt dies »solange der Laden läuft und im Plus ist« (Herr Becker).

68 So wird bspw. versucht, den Teams zu vermitteln, administrative Erfordernisse mit etwas mehr »Leichtigkeit« (so eine Aussage in der Fokusgruppe) zu erledigen und sich nicht zu sehr von diesen einengen zu lassen.

stellen beschlossen, um letztere samt der dazugehörigen kleineren Standorte wieder aus dem Minusgeschäft herauszuführen.<sup>69</sup>

Von Seiten der zentralen Geschäftsführung werden folglich Maßnahmen ergriffen, wenn sich die Governance eines Standortes bzw. einer Zweigstelle als unwirtschaftlich erweist. Im Falle der Zweigstelle ZY war dies in der Vergangenheit offenbar nicht einzig und allein etwaigen Managemententscheidungen vor Ort geschuldet, vielmehr scheint die unterschiedliche Ausstattung der Standorte mit (Personal-)Ressourcen auch eine wichtige Rolle gespielt zu haben. So konnte die Zweigstelle ZQ (im Gegensatz zu ZY) schon länger eine eigene Spezialabteilung nutzen, in der sich sieben Angestellte *ausschließlich* mit der, für das Ausschreibungsgeschäft essenziellen, Erstellung von Maßnahmenkonzepten befassen.<sup>70</sup>

Gleichwohl lassen sich auch unterschiedliche Managementphilosophien innerhalb der beiden Zweigstellenleitungen ausmachen, insbesondere was den Aspekt der Personalplanung betrifft. Die Leitung des einen Standorts (Herr Becker) setzt gezielt auf befristete Verträge und klare (Gehalts-)Hierarchien<sup>71</sup> zwischen Führungskräften und »einfachem« Personal, bei welchem eine gewisse Fluktuation stets antizipiert und in Kauf genommen wird. Die interne Befristungsquote bei der anderen Einheit beläuft sich demgegenüber auf »lediglich« 20 Prozent.<sup>72</sup> Während die eine Zweigstelle (unter der Zuständigkeit von Herrn Becker) nach eigenen Angaben als »Innovator und Treiber« gilt<sup>73</sup>, tritt Frau Geiger etwas zurückhaltender auf und betont v.a. ihre Rolle als distanzierte Schlichterin im Unternehmen.

69 Laut Geschäftsführung ist ZY »über Jahre hoch defizitär gewesen«. Die Fusion wurde während unserer Feldstudien in die Wege geleitet, wodurch wir interessante Einblicke in die geschilderten Dynamiken erhielten.

70 Frau Geiger wähnt sich und ihre Zweigstelle als »zu klein, um [sich] da die Spezialisten zu leisten«, und erhofft sich, in dieser Angelegenheit Unterstützung durch die baldige Fusion.

71 Auch postuliert Herr Becker in diesem Zusammenhang eine geringe(re) Arbeitsmotivation verbeamteter Lehrer:innen und versucht anhand dieses Beispiels zu legitimieren, dass die branchenüblichen »moderaten« Gehälter in gewisser Weise die Produktivität befördern.

72 Dass diese Befristungsquote als gering gilt, wird daran deutlich, dass Herr Becker der Zweigstelle ZY einen unzureichenden Rekurs auf befristete Verträge und Honorardozent:innen attestiert.

73 Gleichwohl gebe es auch Mitarbeiter:innen, die behaupteten: »Naja, der Chef, dem geht's halt ums Geschäft«, wenngleich dies als Meinung einer Minderheit dargestellt wird.

Die Leitungskräfte des mittleren Managements pflegen offenbar ein gutes Verhältnis zu ihren Geschäftsführer:innen, zumindest wird einrichtungsübergreifend kaum ›Führungskritik‹ geäußert. Lediglich die Bereichsleiter:innen der Zweigstelle ZQ lassen Meinungsverschiedenheiten erkennen: Würden sie alleine entscheiden, würde nicht jede Maßnahmeform beworben werden, heißt es bei ihnen. Den Vorgaben der Kostenträger (der BA) solle man sich nicht immer beugen. Dennoch dominiert am Ende die Mentalität, jeden eingeworbenen Auftrag als eine Herausforderung anzusehen, mit begrenzten Mitteln das Beste unter widrigen Bedingungen ›rauszuholen‹.

### Organisationsklima und Spannungsfelder

Was das Organisationsklima der untersuchten WBO angeht, so gibt es viele Hinweise auf ein zweigstellenintern durchaus hohes Maß an Kollegialität sowie eine große Verbundenheit mit den Nutzer:innen. Vielfach wird betont, wie zufrieden man mit dem Arbeitgeber sei und dass man stolz auf die eigene Arbeit sei, die tagtäglich gemeinsam geleistet würde. Es ist die Rede von einem »Vibe, der das Ganze einfach trägt«, teilweise zeigt sich ein quasi-familiärer Zusammenhalt.<sup>74</sup>

Auf Geschäftsführungsebene herrscht hingegen eine angespanntere Atmosphäre. Dies betrifft vornehmlich die in die Wege geleitete Fusion der beiden Zweigstellen und das von Vorwürfen geprägte Verhältnis der beiden genannten Hauptleitungskräfte zueinander. So hält einer der Geschäftsführer (Herr Becker) anderen Standorten vor, hin und wieder den »Schlendrian« zu machen und so den bundesweiten Gesamtschnitt der WBO – welcher ein zentrales Bewertungskriterium bei öffentlichen Vergaben darstellt – durch mangelnden Einsatz ›herunterzuziehen‹.<sup>75</sup>

---

74 Dieses wird sogar von Mitarbeiter:innen in befristeten Vertragsverhältnissen so gesehen, die offenbar Verständnis dafür haben, dass ihr Beschäftigungsstatus (zumal unter Pandemiebedingungen) der Unsicherheit des Marktes und der öffentlichen Finanzierung geschuldet ist. Auch Angestellte, die bereits ›Wechselabsichten‹ hegen, »loben« ihren Arbeitgeber und ihr Team und geben zu verstehen, dass sie ihre dann ehemaligen Kolleg:innen »sehr vermissen« (Frau Karzom) werden.

75 Tatsächlich sieht es das Vergaberegelerwerk der BA vor, bei eingereichten Konzepten stets die Leistung aller (auch vermeintlich schwächerer) organisationszugehöriger Standorte und Zweigstellen zu berücksichtigen. Auf diesen Umstand reagieren andere Träger offenbar bereits mit dem ›Trick‹, sich auf jede Ausschreibung mit einer eigens dafür, neugegründeten Firma zu bewerben, nur um dadurch automatisch eine ›solide‹ Anfangsbewertung zu erhalten.

Auch das Verhältnis zum Betriebsrat scheint belastet. Frau Geiger berichtet, in einen Konflikt mit diesem verwickelt zu sein, und bezeichnet das Verhältnis als »verfeindet« – mit der Konsequenz, dass zum Zeitpunkt unserer Befragung ein Schlichtungsverfahren zwischen ihr und diesem im Gange war.<sup>76</sup> Trotz derartiger »Reibungen« sowie der Fusion der Zweigstellen bange die befragten Mitarbeiter:innen (zumindest zum Zeitpunkt unserer Erhebung) offenbar nicht um ihre Arbeitsplätze bzw. künftige Entfaltungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation.<sup>77</sup> Vonseiten der Geschäftsführung wurde die Fusion als Möglichkeit zur Bildung von »Synergien« kommuniziert. Dies ließ in der Organisation (z. B. bei einer stellvertretenden Standortleiterin der Zweigstelle ZY) anfangs zwar die »Alarmglocken« läuten, jedoch wurde das Versprechen, dass es zu keinerlei Entlassungen kommen würde, zunächst gehalten. Gleichwohl existiert die Befürchtung, dass sich durch neue Strukturen die einst vertraute Arbeitsatmosphäre der kleineren Zweigstelle mitsamt der geschätzten »kurze[n] Wege« auflösen könnte.

Der »Vogelblick« auf die Organisation offenbart darüber hinaus eine Reihe weiterer, standortübergreifender Spannungsfelder, welche vor allem aus der *Beziehung zum Hauptkostenträger*, der BA, resultieren. Hintergrund sind die dem Träger auferlegten administrativen Vorgaben hinsichtlich der Konzeption von und Bewerbung um Maßnahmen sowie bei deren Durchführung, welche verbreitet als sehr belastend wahrgenommen werden. So verspürt das obere Management in Vergabesituationen häufig eine gewisse »Willkür« seitens der Kostenträger und hat dabei das Gefühl, hier von der BA nicht immer »fair« bewertet zu werden.<sup>78</sup> Was die Berücksichtigung vergangener Leistungen angeht, ist man sich nicht sicher, welche Daten hier gesammelt werden bzw. von Relevanz sind – die Bewertungspraxis der BA gilt schlicht als »Blackbox«.<sup>79</sup> Beklagt wird ein wachsender Formalismus (z. B. in Gestalt

76 Konkret ging es dabei um die Abmahnung einer Mitarbeiterin, die von Frau Geiger veranlasst wurde.

77 Eine Bereichsleiterin der Zweigstelle ZY zeigt sich gleichgültig hinsichtlich der Frage, ob Frau Geiger oder Herr Becker ihre Vorgesetzte:rin ist – es sei ja immer noch die gleiche Organisation.

78 Glaubt man, ein besonders gutes Konzept eingereicht zu haben, und es erfolgt trotzdem eine Absage, sei offenkundig, dass die Kostenträger grundsätzlich »den anderen Bieter« haben wollten (so Herr Becker).

79 Frust entsteht auch, wenn »Mitarbeiter von [der] BA ihre Termine versäumen« (Herr Gerast) und es bisweilen eine Vielzahl von Anrufen braucht, ehe jemand von der örtlichen Arbeitsagentur ansprechbar ist.

extensiver Dokumentationspflichten, die man auch als kontrollierend empfindet).<sup>80</sup> Das ständige ›Abwägen-müssen‹ zwischen pädagogischer Zuwendung und korrekter bzw. lückenloser Dokumentation belastet die Beschäftigten. Man will der Klientel ganzheitlich begegnen, muss aber offenbar befürchten, wegen fehlerhafter Dokumente sanktioniert zu werden und so aufgrund schlechter Bewertungen im schlimmsten Falle den Verlust von Arbeitsplätzen zu provozieren.

Spannungsreich scheint auch die *Personalsituation*. Die Personalbemessung seitens der Kostenträger gilt als grenzwertig; durch sie seien die Beschäftigten in den Maßnahmen permanent überlastet. Hinzu kommen die meist geringe Bezahlung<sup>81</sup> und häufige Befristungen. Viele erwägen, die Organisation zu verlassen, sobald ein besserer Job (mit mehr Gehalt und/oder Planungssicherheit) in Aussicht steht. Man sieht die Personalstruktur der Branche bzw. der eigenen Organisation als »Wanderzirkus«, was insbesondere jene Beschäftigten zu ›spüren‹ bekommen, für die sich die Arbeit durch die Abwanderung anderer spontan verdichtet u.a. weil aufgrund kurzer Restlaufzeiten oft wenig Aussicht auf kurzfristigen Ersatz besteht.

Auch die (*fehlende*) *Wertschätzung bzw. die (mangelnde) gesellschaftliche Anerkennung* der eigenen Arbeit evoziert Spannungen bei den Beschäftigten. Während man sich organisationsintern durchaus ›verstanden‹ fühlt, werden insbesondere Medien und Presse dafür kritisiert, häufig ein verzerrtes Bild der Branche zu konstruieren. Zudem vermisst man eine Lobby für die eigene Klientel. Deren Image ist schlecht, man kümmert sich demnach um Menschen, die nichts »auf die Kette kriegen«, während anderen Bereichen wie etwa der Pflege oder der Kinderbetreuung viel mehr Aufmerksamkeit und Zuspruch zukomme.

Der (*emotionale*) *Umgang mit ›schwierigen‹ Teilnehmer:innen* gilt ebenfalls als Stressor, vor allem, weil die Fälle immer komplexer würden und dies wachsende Anforderungen an das pädagogische Personal impliziere. Berichtet wird, es gelinge nicht immer bzw. nicht allen Beschäftigten, eine klare Linie

---

80 Es sei frustrierend, wenn man bei der Arbeit immer alles gebe und dann »bei 1.000 Teilnehmern [...] einmal was schiefgelaufen« ist, wofür man dann »gleich aufgehungen [wird]« (so ein Teilnehmer der Fokusgruppe).

81 Eine Bereichsleiterin erklärt in der Fokusgruppe, Beschäftigte des Sektors bräuchten, um mit einem branchenüblichen Gehalt finanziell über die Runden kommen zu können, entweder »sehr wenige private Verpflichtungen« oder eine:n Lebenspartner:in als »doppelten Boden«.

zwischen Beruflichem und Privatem zu ziehen; Mitarbeiter:innen seien schon häufiger »eingebrochen« und hätten nur mittels »intensive[r] Gespräche« wieder in ihren Berufsalltag reintegriert werden können. Die kostenbedingte Zusammenlegung ehemals separat durchgeführter Maßnahmen (für unterschiedliche Zielgruppen) durch die BA sorgt hier für zusätzlichen »Zündstoff«.

### 3.2.4 Ein Träger der Jugendberufshilfe

Unser Sample umfasste auch eine Einrichtung der sog. Jugendberufshilfe, d.h. eine Organisation, deren Bildungsangebote sich schwerpunktmäßig an junge Menschen richten, die Schwierigkeiten haben beim Übergang vom Schulsystem ins Arbeitsleben und/oder in den ersten Jahren ihrer Erwerbsfähigkeit keinen (regelmäßigen) Zugang zum Arbeitsmarkt finden. Auch Geflüchtete können Zielgruppe für diese Angebote sein. Bei der fraglichen Organisation, welche wir nachfolgend mit dem Kürzel Jube bezeichnen, war es zwar in der Vergangenheit – so wie auch anderswo im Weiterbildungssektor – nicht unüblich, dass Maßnahmen für verschiedene Altersgruppen angeboten wurden. Zum Untersuchungszeitpunkt richtete sich die Mehrzahl der Angebote indes an jüngere Personen. Die Einrichtung führte verschiedenartige, meist befristete Projekte durch, die durch verschiedene Kostenträger nach der Maßgabe eines bestimmten Konzepts bzw. Verfahrens vergeben wurden und diesen gegenüber entsprechend zu bilanzieren waren.

Die Situation von Jube entspricht der vieler anderer Organisationen im fraglichen (Sub-)Sektor: Oft muss man sich auf Ausschreibungen bewerben, mitunter erhält ein Träger aber auch direkt einen zeitlich befristeten Auftrag von Kostenträgern zuständiger Gebietskörperschaften. Jube nutzt die ganze Bandbreite der in ihrem Einzugsgebiet entwickelten, öffentlich (re)finanzierten Maßnahmenprogramme, die durchaus vielfältiger Natur sind (s.u.). Die Organisation lebt mithin von häufig wechselnden, parallel nebeneinander herlaufenden Projekten, wobei ihr Personal teilweise in mehreren gleichzeitig tätig ist. Angeboten wird u.a. eine außerbetriebliche Vollausbildung, man verfügt über eigene Werkstätten und eine Ausbildungserlaubnis (das ist im Handlungsfeld der Jugendberufshilfe mittlerweile eher selten). Es gibt mehrere Ausbildungsfachbereiche, darunter Hauswirtschaft, Farbe, Metall und Holz. Jeder Fachbereich arbeitet mit zwei bis drei Ausbilder:innen. Das Personal der Werkstätten wird bei gewerblichen Aktivitäten (z.B. Handwerksarbeiten) eingesetzt, wobei Unternehmen als Kunden die erbrachten Dienstleistungen gesondert vergüten, was wirtschaftlich vorteilhaft ist. Hinzu kommen Projek-

te der kooperativen Ausbildung, d.h. die Klientel wird von Jube nur begleitet, die praktischen Teile sind bei einem anderen Betrieb angesiedelt.<sup>82</sup> Zum Tätigkeitsspektrum gehören ferner Standardmaßnahmen der Berufsvorbereitung sowie Sonderprojekte für spezielle Gruppen, z.B. Programme zur beruflichen Orientierung, Übergangsbeschäftigung zwischen Schule und Beruf, und schließlich Beschäftigungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere oder Lernschwache mit Rehabilitationsstatus.<sup>83</sup> Ansonsten kooperiert Jube mit einem externen Partner aus dem weiteren regionalen Umfeld bei der Durchführung berufsvorbereitender Bildungsmaßnahmen (BvB). Unter dem Dach der Einrichtung arbeitet (lose angekoppelt an diese) zudem ein Stadtteilbüro.

Bezüglich des Trägertyps gehört die Einrichtung zu einem speziellen Branchensegment, i.e. den *kommunalen Leistungserbringern* im Bereich der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Sie konkurriert mit anderen gemeinnützigen und gewerblichen Bildungsträgern. Formal ist Jube eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung und insofern operativ unabhängig vom institutionellen Eigentümer (eine Stadt mit Eigenschaften eines Regionalzentrums). Als Tochtergesellschaft der Kommune besteht die Einrichtung seit den frühen 1980er Jahren. Ihre aktuelle Stabilität verdankt sie einer ständigen Anpassung ihres Angebots an die Förderlandschaft<sup>84</sup>, wobei das Bestreben besteht, Förderungen über längere Zeit zu erhalten und nicht zu stark von Zuschlägen bei Ausschreibungen (v.a. jenen der BA) abzuhängen. Aufgebaut wurde ein Maßnahmenportfolio auch jenseits von Berufsvorbereitung bzw. -ausbildung, und zwar mit diversen Kostenträgern (BA, Bund, Land, ESE, Ministerien).<sup>85</sup>

Zum Zeitpunkt unserer Erhebungen werden ca. ein halbes Dutzend Projekte durchgeführt, die Belegschaft umfasste 35 bis 40 Beschäftigte. Jube scheint fest im regionalen Raum verankert und bei Fachkundigen aus dem

82 In der während des Erhebungszeitraums laufenden Maßnahme CityA befanden sich ca. 40 Auszubildende.

83 Das Projekt der sog. »integrativen Ausbildung« – bei dem abgesehen von einem Praktikum alle Schulungselemente beim Träger stattfinden – betreute zum Zeitpunkt der Erhebungen 60 Auszubildende mit kognitiven Behinderungen und wurde durch einen Kostenträger aus dem Bereich der Rehabilitation finanziert.

84 In der Vergangenheit gab es diverse Organisationskrisen. Nach zwei Geschäftsleiterwechseln drohte Anfang der 2000er Jahre gar eine Insolvenz.

85 Lange Zeit hatten Maßnahmen der BA einen Anteil von 80–90 % an den Umsätzen, zum Zeitpunkt der Erhebungen waren es nur mehr 40 %.

lokalen Feld eine große Reputation<sup>86</sup> zu genießen, auch wegen *vergleichsweise* passabler Standards bei den Beschäftigungsverhältnissen. Den lokalen ›Markt‹ bezeichnet das Management als weitgehend ›bereinigt‹, wenngleich immer mal wieder neue Träger als Konkurrenten für Maßnahmen auftauchten.

Abbildung 5: Organigramm Jugendberufshilfeträger



Eigene Darstellung

## Governance und Perspektiven des Managements

Jube ist als eigenständige Gesellschaft der o.g. Kommune in ihrer Geschäftspolitik weitgehend unabhängig – ein durchaus typisches Merkmal auch von öffentlichen Trägern der Jugendberufshilfe. Im Führungsteam der Einrichtung arbeiten Herr Hammer als Geschäftsführer sowie Herr Kamm als pädagogischer Leiter mit Prokura und Zuständigkeiten im Bereich für Berufsvorbereitung.

86 Es wurde berichtet, dass der Träger bei den Bewertungen durch die BA leicht über dem Bundesdurchschnitt liege. Aus den Interviews ging ferner hervor, dass 95 % der Auszubildenden die Prüfung bestehen und 70–75 % nach sechs Monaten in den ausgebildeten Berufen tätig sind.

tung und -orientierung (bzw. die Projekte dort<sup>87</sup>). Als Leiterin einer dritten Abteilung ist Frau Ganzer verantwortlich für Ausbildung (sowohl die integrativen als auch die kooperativen Varianten), Qualitätsmanagement und Datenschutz. Hinzu kommt eine Angestellte für Verwaltung und Buchhaltung. Projekte haben eigene Leitungsstrukturen. In ihnen sind (zum Zeitpunkt unserer Studie ca. zwei Dutzend) überwiegend jüngere sozialpädagogisch geschulte Mitarbeiter:innen tätig, von denen ein Drittel befristet beschäftigt ist. Hinzu kommen zehn (vorwiegend ältere) gewerbliche Ausbilder:innen – diese sind unbefristet angestellt und fachpädagogisch geschult – sowie einige Verwaltungsangestellte (siehe Abbildung 5).

Das Management obliegt einem engen Führungskreis, wobei interne Prozesse offenbar nach Maßgabe des – für Organisationen des Sozialwesens nicht untypischen – Kollegialitätsprinzips gesteuert werden. Dies erfolgt einerseits auf Zusammenkünften innerhalb der Abteilungen, andererseits – eher unregelmäßig – in Gestalt von Fachteam-Treffen oder Fallkonferenzen, an denen sämtliche Sozialpädagog:innen bzw. die Ausbilder:innen beteiligt sind. Für die Beschäftigten gibt es auch Angebote zur Supervision. Strategische Entscheidungen werden von einem Führungsduo beraten (Herr Hammer als Geschäftsführer und Herr Kamm als pädagogische Leitung); beide sind gewissermaßen das Top-Management des Trägers – wobei letzterer insofern eine ›Sandwich-Position‹ bekleidet, als v.a. er mit der mittleren Leitungsebene kommuniziert.<sup>88</sup> Herr Hammer fokussiert eher die betriebswirtschaftlichen Fragen, auch im Kontext von Arbeiten an Bildungs- und Maßnahmekonzepten – und scheint hier dann das letzte Wort zu haben.<sup>89</sup> In die Beratung zu konzeptionellen Fragen scheinen auch die Abteilungsleitungen (Frau Ganzer) sowie die Projektverantwortlichen, die den Abteilungsleitungen unterstellt sind, einbezogen zu werden (z.B. Frau Brühe). Für die interne Steuerung ist ein enges Korsett formaler Vorgaben maßgeblich, an dem sich die Beschäftigten gewissermaßen ›arbeiten‹, wenngleich sie dabei offenbar ein gewisses Maß an pädagogischen Freiheiten genießen. Manche werden eingeladen, auch an der Konzeption von Maßnahmen mitzuwirken, was allerdings nur

---

87 Neben dem o.g. Integrationsprojekt gab es zum Untersuchungszeitraum v.a. zwei weitere (eine BvB-Maßnahme sowie ein praktisches Projekt zur Eingliederung in die Berufs- und Arbeitswelt).

88 So gesehen kann man ihn auch als Teil des mittleren Managements begreifen.

89 Kamm bezeichnet sich als »pädagogischen Idealisten«, der sich aber auch wirtschaftlichen Fragen »vollkommen unterworfen« habe.

wenige tatsächlich tun. Ansonsten gibt es einen aktiven Betriebsrat, der in einem durchaus engen Dialog mit der Geschäftsführung zu stehen scheint, andererseits aber doch auch bemüht ist, Probleme der Beschäftigten explizit zu machen (v.a. in Gehaltsfragen).<sup>90</sup>

Die Führung bemüht sich um eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, signalisiert aber zugleich, dass Vorgaben und Bewertungen von außen (der BA) direkt an die Teams kommuniziert werden, v.a. wenn Monita vorliegen. Der Geschäftsführer erklärt, sein Träger müsse Gewinne erwirtschaften, würde aber – im Unterschied zu anderen Anbietern im Sektor – soziale Aspekte immer stark im Auge behalten. Das »Zentrum der Arbeit [sei] der Mensch«, Maximen der gewöhnlichen Ökonomie seien nicht auf den Bildungsbereich übertragbar. Aufgrund der Abhängigkeit von externen Aufträgen sowie Erfolgen bei kompetitiven Ausschreibungen sieht das Führungsduo dennoch die Notwendigkeit, dass alle Beschäftigten streng auf die Erfüllung bestehender Vorgaben achten, selbst wenn diese nicht immer gut nachvollziehbar seien. Man bedauert die Beschäftigungsbedingungen, kritisiert aber teilweise auch fehlendes Engagement auf der mittleren Führungsebene<sup>91</sup> sowie Kompetenzmängel bei Neustarter:innen.<sup>92</sup>

Was die Aufgaben des *mittleren Managements* betrifft, so ist augenfällig, dass die Arbeit an bzw. mit formalen Regeln einen hohen Stellenwert einnimmt und von Vielen in der Einrichtung zugleich als unangemessen wahrgenommen wird.<sup>93</sup> Das betrifft v.a. den Bereich Dokumentation – hier müssen die Beschäftigten offenbar permanent dazu angehalten werden, detaillierte und schlüssige Aufzeichnungen zu machen. Zu den Aufgaben der mittleren Ebene gehört auch die Durchführung von Bewerbungsgesprächen, wobei Diskussionen über Gehaltsvorstellungen als unangenehm beschrieben werden, weil der Träger meist nur wenig zahlen könne.

---

90 In der Vergangenheit war immer auch von Streikplänen die Rede, die in erster Linie auf die Politik der Kommune bezogen waren, in einer ausgegründeten GmbH niedrigere Gehälter als bei der Stadt zu zahlen.

91 Der pädagogische Leiter kritisiert, dass zu wenige Personen an strategischen Themen wie z. B. der Konzepterstellung interessiert seien.

92 Dies wird auch mit dem Ausbildungssystem im Bereich der Sozialpädagogik in Verbindung gebracht, in dem die Studierenden wenig praktische (Selbst-)Erfahrung machen könnten.

93 Es müssten Dinge gemacht werden, hinter denen man nicht stehe, heißt es aus dem Kreis der Leitungskräfte.

Das mittlere Management ist zwar an konzeptionellen Debatten im Haus beteiligt, jedoch scheint mitunter das Gefühl zu bestehen, dass die wichtigen Entscheidungen woanders fallen und man wenig Einfluss nehmen kann. Thematisiert wird in diesem Kontext ein ›Anerkennungsdefizit‹ im Verhältnis zur oberen Führungsebene (s.u.). Den Arbeitsalltag der mittleren Leitungsebene prägt ein Mix aus Begleitung und Anleitung, der vielfach als konfliktbehaftet erlebt wird.<sup>94</sup> Intern gibt es wenig Aufstiegsmöglichkeiten, da Leitungspositionen länger besetzt sind – an solchen Positionen Interessierte können schwer in der Organisation gehalten werden, mit der Folge einer erhöhten Personalfluktuation.

### Organisationsklima und Spannungsfelder

Jube scheint im Großen und Ganzen ein funktionsfähiges Kollektiv zu sein. In der Einrichtung ist mitunter gar von einem »Jube-Spirit« und einer familiären Atmosphäre die Rede. Allgemein scheint die Wahrnehmung zu bestehen, die Geschäftsleitung habe in der Vergangenheit eine existenzielle Krise abwenden können, weshalb sie in der Belegschaft ein gewisses Grundvertrauen zu genießen scheint. Der kollegiale Austausch wird – trotz einiger Spannungen zwischen Ausbilder:innen und Sozialpädagog:innen (s.u.) – insgesamt als konstruktiv beschrieben. Der Betriebsrat spricht von einem alles in allem positiven Organisationsklima. Allerdings scheinen die Kontakte zwischen der Geschäftsleitung und vielen Beschäftigten oft lose; für letztere sind vor allem die Projekt- oder Abteilungsleitungen (insbesondere Frau Ganzer) die wesentlichen Ansprechpersonen. Die mittlere Führungsebene berichtet davon, häufiger Gespräche mit Mitarbeiter:innen zu führen und letztere u.a. in puncto Dokumentation gezielt zu ›trainieren‹.

Insgesamt wirkt die interne Hierarchie diffus – sie scheint jene Arbeitskräfte zu belasten, die im Leitungsbetrieb ›mitmischen‹ dürfen, aber gleichzeitig nicht wissen, wieviel Einfluss ihnen bei welchen Entscheidungen zugebilligt wird. Um Synergien herzustellen, müsse man sich intensiv miteinander auseinandersetzen, so die Darstellung des pädagogischen Leiters (ähnlich

---

94 Es heißt, das Team habe manchmal Probleme zu verstehen, warum jemand mit Leitungsaufgaben betraut würde, und sei dann nicht mehr hilfsbereit bzw. distanziere sich von Zuständigkeiten (mit dem Hinweis, dies sei »Leitungsaufgabe«).

äußert sich der Geschäftsführer).<sup>95</sup> ›Klimaschädlich‹ scheint nicht zuletzt die Bezahlung der Angestellten. Der Betriebsrat problematisiert, dass die Vergütungen bei Jube – obwohl Tochtergesellschaft der Kommune und oft als deren Aushängeschild betrachtet – schlechter ausfielen als für Angestellte der Stadt.<sup>96</sup> Dem Betriebsrat ist ansonsten die häufige Befristung von Arbeitsverträgen ein Dorn im Auge. Seine Beziehung mit der Geschäftsleitung beschreibt er als Zusammenarbeit »auf Augenhöhe«, ungeachtet der durchaus kämpferischen Attitüde, die er beim Umgang mit dem o.g. Entlohnungsproblem zu erkennen gibt. Man hat Verständnis für die Zwänge der Geschäftsleitung, der Spielraum des Trägers selbst sei ausgeschöpft, nur von außen (der Kommune) könne das Problem entschärft werden. Gleichwohl wird von der Geschäftsführung erwartet, hier Druck zu machen (auf den Gesellschafter, also die Kommune).

Insgesamt sind – neben dem soeben beschriebenen ›Unruheherd‹ – eine Reihe struktureller *Spannungsfelder* erkennbar. Vieles ist durch die *Beziehungen des Trägers zu den Kostenträgern*, v.a. zur BA, geprägt.<sup>97</sup> Als problematisch gilt ein hierarchisches Verhältnis zwischen beiden Parteien bzw. das gegenseitige »Misstrauen«.<sup>98</sup> Die Beschaffung und ›auftragsgemäße‹ Durchführung der Maßnahmen und Projekte provoziert offensichtlich diverse Drucksituationen im Organisationsalltag. Mit Verweis auf die gegebenen Rahmenbedingungen (Vorschriften der Ausschreibungen, finanzielle Ausstattung, Dokumentationspflichten, Merkmale der Teilnehmenden) beschreiben die von uns Befragten enge Handlungsspielräume und Ressourcenprobleme – bestehende Vorgaben ließen sich oft nicht mit eigenen Ansprüchen in Deckung bringen.<sup>99</sup>

---

95 Der pädagogische Leiter sieht sich in der Rolle, den Beschäftigten ein pädagogisches Ideal vorzuleben und diese durch »Disput« und »Diskussion« zur Reflexion anzuregen, wenn Probleme auftreten.

96 Arbeitsniederlegungen sind laut Betriebsrat immer mal wieder (vorsichtig) im Gespräch.

97 Erstere, so wird berichtet, könnten wesentliche Bedingungen diktieren (Eigenmitterwerb; Konzeptelemente etc.), die schwer erfüllbar seien. Menschen, so heißt es seitens der Geschäftsführung, seien keine »Normteile«, deswegen gäbe es ständig Abweichungen von dem verkauften ›Produkt‹ – und genau dies werde dann von der BA als Fehler moniert.

98 Die Zusammenarbeit habe nichts »Wohllollendes«, heißt es bei Befragten.

99 Solche Erfahrungen werden oft auch als ›normale‹ Herausforderungen begriffen. Aber sie werden zugleich als Überforderung thematisiert, auch aufgrund einer zunehmend schwierigeren Klientel.

Die ›Übersetzung‹ dieser Vorgaben in die Organisationsprozesse hinein wird vom mittleren Management als herausfordernd wahrgenommen; man sei »getrieben« von den sich ständig neu darstellenden Handlungszwängen und sitze häufig zwischen den Stühlen, bis hin zum Burnout.<sup>100</sup> Die für die geförderte Weiterbildung typischen, häufig an formalen Parametern ansetzenden Qualitätsprüfungen und Belegpflichten beschäftigen aber auch das Personal auf ›street level‹ Ebene. Der Kontakt mit der BA gilt selten als angenehm, die eingeforderte Dokumentationsarbeit als unangemessen zeitintensiv.<sup>101</sup>

Die Organisation wird ansonsten durch *Personalmangel und -fluktuation* beschäftigt. Beobachtet wird eine starke Konkurrenz um (gut ausgebildete) Fachkräfte. Viele Beschäftigte seien zwar bereit, niedrige Einstiegsgehälter zu akzeptieren, aber es wird beobachtet, dass aufgrund des befristeten Charakters der durchgeführten Maßnahmen einige Kolleg:innen alternative Joboptionen schnell in Betracht ziehen. Immer wieder käme es zu Personalabgängen, wodurch Lücken entstünden, die mit der verbleibenden Belegschaft (u.a. durch Verschiebungen in andere Projekte) bewältigt werden müssten.

Hinzu kommt die bei einigen vorherrschende *Wahrnehmung fehlender Anerkennung*, und zwar institutionell wie organisationsintern. Was die institutionelle Dimension betrifft, so manifestiert sich diese Wahrnehmung in Klagen über den im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen v.a. im kommunalen Bereich bestehenden Statusunterschied. Auch das Image des Trägers in der Außenwelt sorgt für Anspannung.<sup>102</sup> Intern finden sich Abteilungsleitungen und Projektleitungen in ihrer Arbeit gegenüber der Geschäftsleitung nicht immer gebührend wertgeschätzt<sup>103</sup> – obwohl sie es seien, die das Personal permanent begleiteten bzw. das alltägliche ›Chaos‹ managten. Die Geschäftsleitung weiß um diese Empfindungen, sieht aber aufgrund der ohnehin knappen Zeit und der Größe kaum Möglichkeiten, korrigierend tätig zu werden.

100 Es gibt konkrete Burnout-Vorfälle bei Schlüsselpersonen in der Organisation. Sie haben zu Unterbrechungen der Tätigkeit für den Träger geführt.

101 Es wird beklagt, dass diesbezüglich immer mehr Arbeit in weniger Zeit erledigt werden muss – ungeachtet von Bemühungen seitens der Führungsebene, externen Druck abzufedern. Qualitätskontrollen könnten unter Umständen Lernprozesse auslösen (wie bei den Zertifizierungs-Audits, die Träger regelmäßig durchlaufen müssen), aber oft vermisst man das Vertrauen der Auftraggeber in die Kompetenzen der Organisation.

102 Man gelte oft als »Behindertenwerkstatt« und nicht als v.a. pädagogisch fokussierter, professioneller Träger des Bildungssystems.

103 Es geht hier u.a. um die mangelnde Präsenz seitens des oberen Managements – dies, so wird berichtet, sei unter der früheren Geschäftsführung anders gewesen.

Überdies werden verschiedentlich *Probleme der multiprofessionellen Kooperation* thematisiert – man berichtet v.a. von einer Spannung zwischen dem »Pragmatismus« der Ausbilder:innen und der Herangehensweise sozialpädagogischer Fachkräfte. Letzteren wird mitunter »Kuschelpädagogik« vorgehalten, also ein zu laxes Auftreten gegenüber Regelverletzungen seitens der Maßnahmeteilnehmer:innen. Erstere wiederum erscheinen den pädagogischen Fachkräften mitunter als wenig sensibel, was die persönlichen Probleme der Klientel betrifft. Auch das Statusgefälle zwischen akademisch ausgebildeten (Sozial-)Pädagog:innen und den technischen Ausbilder:innen scheint zumindest latent Lagerbildungen zu befördern. Hinzu kommt, dass technische Anleiter:innen zuweilen einen »kürzeren Draht« zu Maßnahmeteilnehmer:innen zu haben scheinen und sich auch veranlasst sehen, quasi-pädagogische Aufgaben zu übernehmen (z.B. Gespräche mit Eltern). Es gibt also offenbar gewisse Spannungen im Hinblick auf die Nähe der verschiedenen Teile des Personals zu den (jugendlichen) Maßnahmeteilnehmer:innen.

Spannungspotenzial bergen schließlich auch die *Beziehungsdynamiken zwischen Beschäftigten und Klient:innen* – dies ist auch bei Leitungskräften häufig ein Thema. Man bemüht sich um schwierige Fälle (Absentismus etc.), bekommt sie aber nicht immer in den Griff. U.a. besteht Ungewissheit, wie mit Fehlzeiten und unwarren Aussagen (von Teilnehmenden) umzugehen ist. Die Suche nach Praktikumsplätzen (so wie durch bestimmte Programme vorgeschrieben), die Abstimmung mit Baustellen und deren Leitung (im Falle der auswärtig tätigen Auszubildenden) sowie die Vorbereitung von Maßnahmeteilnehmer:innen auf Abschlussprüfungen scheinen vielfach mit größeren Strapazen verbunden – ähnlich wie das (o.g.) »Antrags- und Akquisegeschäft«, von dem die obere Führungsebene sowie teilweise auch mittlere Leitungskräfte zeitweise stark absorbiert werden.

### 3.3 Die Praxis im Querschnitt: Emotion und Solidarität in Kontexten der Interaktionsarbeit

Nachfolgend wird das von uns erhobene Material in einem ersten Zugriff und mit Blick auf das Kernthema des Forschungsprojekts strukturiert aufbereitet und zu allgemeinen Beobachtungen zur Rolle von Gefühlen in den betrachteten Arbeits- und Organisationskontexten verdichtet. Es wird – gleichsam aus der Vogelperspektive – dargelegt, welche übergeordneten Strukturen sich diesbezüglich sample-übergreifend erkennen lassen und inwiefern vorgefun-

dene interorganisationale Differenzen auf Faktoren verweisen, die bezüglich der bestehenden Verhältnisse einen Unterschied machen (können). Am Ende des Kapitels wird die vorgefundene Gemengelage so rekapituliert, dass wir die Konturen von Emotionsregimes zeichnen können, also eines Ensembles von gefühlsmittelten Formen der (Selbst-)Steuerung in Arbeits- und Organisationsprozessen unter Bedingungen wesentlicher Außeneinflüsse. Im Rückgriff auf anschlussfähige Theorieliteratur kann das Konzept Emotionsregimes als solches dann als regulatives Strukturmuster der betrachteten Branchen begriffen werden (siehe Kapitel 1.).

### 3.3.1 Die Rolle und ›Prozessierung‹ von Emotionen

#### Das emotionale Erleben ›harter‹ institutioneller Vorgaben

In den Interviews, die wir mit verschiedenen Kategorien von Beschäftigten sowie mit Geschäftsführungen und Vertreter:innen des mittleren Managements geführt haben, zeigt sich an verschiedenen Stellen, dass sich alle Beteiligten des an ihre Einrichtungen bzw. Träger gerichteten institutionellen Auftrags bewusst sind: In den Beschreibungen wird erkennbar, dass sie – auch emotional – auf Aufgaben der sozialen Daseinsvorsorge fixiert sind. Sie verinnerlichen (mehr oder weniger) externe Erwartungen an entsprechende Unterstützungs- und Interventionsleistungen (in den Bereichen Bildung, Arbeitsmarktintegration, Pflege und Betreuung) – vielfach ist hier auch von Idealen die Rede. Man will mit diesen Aufgaben reüssieren und anhand dieser Art von Leistungen beurteilt, also daran gemessen werden, inwieweit man die ›Sorgebedarfe‹ von Menschen zumindest im Rahmen des realistisch Denkbaren und unter den bestehenden gesellschaftlichen Verhältnissen bestmöglich erfüllt. Dies wird in den Interviews als »Erfolgsgeschichten« (Herr Kamm, Jube) oder »Erfolgsenerlebnisse« (Frau Karzom, WBO) bezeichnet, welche auch motivierende und sinnstiftende Funktionen haben. In den Branchen findet sich mithin – über alle Organisationsebenen hinweg – eine **starke emotionale Bindung an ein übergeordnetes institutionelles Mandat** bzw. eine gesellschaftliche Aufgabe. Harte Vorgaben sehen die Befragten allerdings in anderer Hinsicht, nämlich als Restriktionen, die in der konkreten (regulatorischen) Operationalisierung des institutionellen Mandats angelegt sind. Dies ist in zahlreichen Interviews ein Thema, wenn z. B. berichtet wird, dass man »einen gewissen Idealismus mitbringen [muss], ansonsten macht man das nicht lange« (Fokusgruppe Jube).

Tatsächlich ist für das Gefühlsleben in den Organisationen wesentlich, dass Spannungen zwischen dem allgemeinen Mandat und seiner Operationalisierung die **Erfahrung struktureller Unsicherheit** mit sich bringen. Das betrifft beispielsweise den Verlauf und Ausgang von Interaktionen mit Nutzer:innen in einem als eng empfundenen Korsett von Handlungsoptionen – etwa wenn es um die bezüglich der Ressourcenausstattung stark begrenzten Möglichkeiten des intensiven Arbeitens mit der Klientel – bzw. die Spielräume für zeitlich flexiblen Personaleinsatz sowie die Substitution ausfallender bzw. die Rekrutierung (geeigneter) neuer Arbeitskräfte geht. Zeit für die Klientel wird als »knapp« (Herr Ritter, AP; Frau Baum, AP; Frau Eleni, SP) wahrgenommen »und es reicht schon manchmal, [wenn] *einer* [...] Probleme hat. Der bindet dann *alle* [Beschäftigten im Projekt]« (Herr Herbert, Jube). Angesichts institutionell provozierten Unwägbarkeiten bezogen auf die Arbeitsaufträge (unsichere Leistungsverträge; fluktuierende ›Kundschaft‹; unsichere Wettbewerbssituation) geht es hier immer auch um individuelle und organisationsbezogene Zukunftsunsicherheit – es ist unklar, wie man sich in einem schwer kontrollierbaren Wettbewerbsgeschehen verhalten soll und welche Ergebnisse letzteres bringt, z.B. bei Bieterverfahren<sup>104</sup> oder im Hinblick auf die Erfüllung formaler Kriterien bei ›Prüfungssituationen‹ – welche wiederum als willkürlich und schwer abschätz- bzw. beeinflussbar wahrgenommen werden.<sup>105</sup>

Betrachtet man den Einfluss dieser Rahmenbedingungen auf den Gefühlshaushalt der Akteur:innen, so ist diese Unsicherheit nicht zwingend eine emotionale Belastung, vielmehr zeigt sich bei einigen Befragten – vor allem

104 Der Leiter eines Standorts des von uns untersuchten Weiterbildungsträgers sieht den Gewinn einer Ausschreibung als repetitives Glücksspiel: »Kommt wieder die nächste Ausschreibung und dann gewinnt wieder eine von den fünf. Und dann geht eigentlich das gleiche Spiel los« (Herr Becker, WBO). Projekte bleiben aufgrund des Ausschreibungscharakters »halt immer unsicher« (Herr Herbert). Dies bedeutet für Beschäftigte, deren Bezahlung an Projekten hängt, dass ihre berufliche Existenz prekär bleibt, man »zittert« (Herr Herbert, Jube) oder »wartet, bibbert und guckt« (Frau Manthon, WBO).

105 Diese Situationen lösen »Unsicherheit« (Frau Ganzer, Jube) aus – zum einen, weil die Wahrnehmung existiert, »egal wie gut man ist – die finden immer was, was nicht gut ist« (Frau Diehla, Jube), und zum anderen, weil hier eine willkürliche Auswahl bewertet wird, die nicht der tatsächlich wahrgenommenen Qualität entsprechen muss. »Die anderen, die geprüft worden sind, da hat es sich einfach nicht ergeben, dass wir da noch 'ne Medikamentengabe hatten. Und somit war das dann komplett schlecht bewertet [...] Aber, ja das ist [...] dann halt einfach so, ne?« (Frau Vogel, AP).

auf der Managementebene – eine **Tendenz zur nüchternen bzw. »unaufgeregten« Deproblematisierung**. Der Umgang mit Unsicherheit und Risiko gilt dann als normales »Geschäft«. Bestehende Zwänge wie Prüfungen erscheinen irgendwie nachvollziehbar und, da andere Einrichtungen »schwarze Schafe« (Frau Klage, AP; Fokusgruppe AP) sein können, im Allgemeinen sinnvoll. Man ziehe aus den Prüfungen das Wichtigste heraus, nehme es »sportlich« (Herr Hammer, Jube), letztlich sei die Kontrolle harmlos: »Also ich nehm's dann auch nicht so ernst, diese ganzen Prüfungen [...]. Und da kann man sich doch echt ein Ei drauf pellen, auf so 'ne [Prüfung]. Und die Kunden fragen auch nicht nach« (Herr Dreher, AP). Es wird dann unterstellt, dass die Aufgaben sich letztlich in akzeptabler Weise und unter Einnahme einer Dienstleistungsmentalität bewältigen lassen. Man begreift sich als Auftragnehmer, der sich an Leistungsvereinbarungen halten muss und »eben auch Dienstleister« (Herr Hammer, Jube; Frau Flocke, AP) ist. Aufkommender Druck, so die Wahrnehmung, lässt sich irgendwie bewältigen, z.B. durch einen Kostenträgermix; durch intelligente Organisationsformen; oder schlicht durch die richtige Einstellung; und nach Unterbrechungen (durch Auftragseinbruch oder Personalfuktuation) geht es irgendwann neu weiter. Mit einem guten Betriebsklima könne man auch schwierige Situationen meistern. Solche Aussagen konzentrieren sich zwar auf den Kreis des Führungspersonals, finden sich aber auch bei anderen Akteur:innen. Mitunter kommt es gar zu einer **»Glorifizierung«** der bestehenden Zustände: Harte – z.B. mit Kontrollen und Marktdruck verbundene – institutionelle Vorgaben gelten dann als sinnvolle »Anreize« (Herr Mauer, Pflege), um Nutzer:innen angemessen zu versorgen oder das Unternehmen ordentlich zu führen; die Arbeit unter solchen Bedingungen erscheint als erfüllend und motivierend (dazu unten mehr). Deproblematisierung findet ansonsten auch dort in Formen des »Selbstregierens« statt, wo Beschäftigte Verunsicherungen durch die gegebenen Zustände als rein individuelles Problem deuten, welches man lösen kann, indem man an sich selbst arbeitet: »Mensch, da kann ich mich verbessern. Und das mache ich« (Frau Glück, AP). Oder man müsse bestimmte Dinge erst noch lernen, z.B. bei der Teamleitung, wo es gelte, gegenüber Mitarbeiter:innen »ein bisschen strenger zu werden« (Frau Eleni, SP) oder »Grenzen zu setzen« (Frau Buche, SP).

Andere Akteur:innen wirken indes durch erlebte Unsicherheit belastet. Vielfach führt das Erleben des o.g. Missverhältnisses zwischen gesellschaftlichem Mandat und beschränkten Möglichkeiten der Mandaterfüllung zu »Systemkritik« bzw. **Irritationen bezogen auf die institutionelle Rahmenordnung**

als Ganze, wobei, angesichts der Ballung negativer Zustandsbeschreibungen, von einem **hohen Frustrationsniveau** auszugehen ist.<sup>106</sup>

Zur Sprache kommen hier die unterschiedlichsten Punkte, die immer auch mit den in den Feldern jeweils geltenden Regelwerken zusammenhängen: So könne man aufgrund geringer Ressourcenausstattung, aufgrund unzulänglich empfundener Personalschlüssel und damit zusammenhängender Rationalisierungszwänge auch innerhalb des eigenen Wirkungsbereichs nicht so agieren, wie man eigentlich wolle.<sup>107</sup> Verwiesen wird auf disruptive Formen bzw. Zumutungen der Arbeitsorganisation (Zeitarbeit; unkalkulierbarer Schichtbetrieb; Vorbereitungs- bzw. Konzeptarbeit ohne Bezahlung oder außerhalb der Arbeitszeit)<sup>108</sup>, unbefriedigende Gratifikationsschemata sowie insgesamt zu geringe öffentliche Ressourcen für die Daseinsvorsorge. Hinzu kommt, dass Arbeit erledigt werden muss, deren Sinn sich den Akteur:innen des Feldes nur sehr schwer auf einer fachlichen Ebene erschließt und die die eigentliche Arbeit mitunter zu »erdrücken« (Herr Kamm, Jube) scheint. Kritisiert wird der als unangemessen beschriebene Zuschnitt sowie die Art der Vergabe externer (Bildungs-)Aufträge, z.B. die faktische »Amputation« fachlicher Arbeitsinhalte; ermüdende und sinnentleerte Nachweis- und Dokumentationspflichten; Zwänge, Leistungen gegenüber Nutzer:innen oder Kostenträgern zu bewerben bzw. zu verkaufen<sup>109</sup>; oder auch ein als unpassend

---

106 So werden die Konzeptbeschreibungen für die Bundesagentur für Arbeit als »80, 90, 100 Seiten epischer Abhandlungen konzeptioneller Ideen« (Herr Hammer, Jube) empfunden. Von den Mitarbeitenden der Institutionen höre man seitens der Prüfinstanzen immer nur dasselbe: »Hast du denn alles probiert?« (lacht) [...] Wo ist dein roter Faden? (lacht)« (Fokusgruppe Jube).

107 So berichtet ein Leiter einer öffentlichen Weiterbildungseinrichtung, dass er politisch nur bedingt sachgerecht agieren könne. Das Personal sei ein »Wanderzirkus«, zugleich gebe die Ausschreibung »eben in der Regel auch vor, du brauchst so und so viel Personal« (Herr Becker, WBO). Auf Mitarbeiter:innenseite entspricht das der Wahrnehmung, dass man erkenne, welche Unterstützung z.B. Teilnehmer:innen einer Bildungsmaßnahme brauchen und welche Gespräche man »eigentlich dringend machen« müsse, dann aber dafür keine Zeit eingeräumt bekommt (Herr Racker, WBO).

108 In der von uns analysierten stationären Pflegeeinrichtung heißt es, die Beschäftigten müssten »öfters mal vielleicht einspringen« (Frau Eleni, SP) aufgrund von akutem Personalmangel. Eine Sozialbegleiterin, die sich um Betreuungsangebote kümmert, erklärt, sie bereite Aktivitäten unbezahlt zu Hause vor, denn »auf Arbeit habe ich gar nicht die Zeit dafür« (Frau Buche, SP).

109 Es geht hier um unentgeltlich erbrachte sog. »Eh-Da-Leistungen« in der Pflege. Diese, so wird uns unterbreitet, »gehen wirtschaftlich nicht. Dürfen die nicht (lacht)«, werden

empfundener Umgang mit Nutzer:innengruppen ›durch das System‹ (Pflege- und Krankenkassen) bzw. die ›Systemadministratoren‹ (Jobcenter).<sup>110</sup>

Dies mündet mitunter in eine kühle, intellektuelle Haltung des ›Abwinkens‹ oder aber ›so ‘n bisschen Sarkasmus, ‘nen bisschen Ironie‹ (Herr Hammer, Jube) gegenüber den Verhältnissen bzw. dem eigenen Sektor und dessen Regulierungsinstanzen. Letztere seien nicht gerade ›von Innovation und Zeitgeist getrieben‹ (Herr Becker, WBO); man bescheinigt ihnen Inkompetenz und Unproduktivität (z.B. wegen Drehtüreffekten oder Zeitverschwendung für formale Prozeduren) oder erklärt, die Konditionen der Leistungserbringung seien ›absurd‹ (Frau Ganzer, Jube), angesichts der auseinanderklaffenden Vorstellungen bezüglich dem, was (z.B. in Sachen Qualitätssicherung) für sinnvoll gehalten wird. Das institutionelle Reglement (Ausschreibungen; Qualitätsstandards; Leistungsbeschreibungen) wird hier nicht mehr ernst genommen. So berichtet ein Geschäftsführer aus der Jugendberufshilfe ironisierend von Ausschreibungen mit sehr niedrigem Auftragswert und von Kostenträgern, die gewissermaßen statt eines dafür finanzierbaren Kleinwagens einen ›Mercedes produziert haben‹ wollten (Herr Hammer, Jube). Mit ähnlicher Attitüde werden externe Prüfungen von einer Teamleiterin als ›lächerlich‹ (Frau Ganzer, Jube) bezeichnet.

Viele andere Darstellungen verweisen auf ein **Hadern mit den bestehenden Verhältnissen**. Aus vielen Äußerungen spricht **Ärger** – die äußeren Umstände lassen viele Befragte eben nicht unberührt. Man empört sich über unehrliche und selbtherrliche Vertreter:innen der Sozial- oder Arbeitsmarktverwaltung oder auch über das Konsument:innenverhalten von Nutzer:innen oder deren Angehörige.<sup>111</sup> Es geht hier dann immer auch um **Ohnmachtsge-**

---

sie benötigt, aber unterlassen, bestünde die Chance, dass »die Kunden ja bei uns noch äh Leistungen einkaufen« (Frau Klopfer, AP).

110 Eine Pflegedienstleitung berichtet von Erfahrungen mit den Kassen, »wo ich denke, die sollen erstmal lernen: Wie gehe ich mit anderen um? [...] die versuchen auf Biegen und Brechen ihre Gesetze durchzusetzen, [zeigen aber] wenig Verständnis« (Fokusgruppe AP).

111 So fehlen bei vielen die Mittel für die Inanspruchnahme organisierter Hilfe, weil in den Pflegehaushalten »das Geld eben auch als Einkommensersatz« gebraucht werde (Herr Dreher, AP) oder weil »der Sohn das Geld seiner Eltern abzwackt« (Frau Glück, AP). Gleichzeitig gibt es Beschwerden über die Kostenträger: »Das ist wirklich ne Unverschämtheit, was die Kassen mit ihren Kunden machen. [...] »Sie sind dort Kunde, ne? Also Sie haben, bezahlen da seit Jahren für Leistungen ein, die Ihnen jetzt zustehen. Lassen Sie sich da nicht abwimmeln, ne?« (Fokusgruppe AP).

**fühle**, wobei zu deren Beschreibung vielfach dramatisches Vokabular bemüht wird. Man spricht vom Arbeiten »am Limit« (Frau Förster, AP; Frau Klage, AP; Frau Tappelt, SP), gerade auch unter Pandemiebedingungen. Es gebe »ewig diesen Zeitdruck« (Fokusgruppe AP), man befinde sich »in einem engen Korsett« (ebd.). Hinzu kommt, dass sich Beschäftigte gegenüber Prüfungsinstanzen wie ein »Dummie« (Frau Diehla, Jube) behandelt bzw. erniedrigt fühlen (siehe Feinanalyse in Kap. 3.4.4). Machtlosigkeit wird auch beim Umgang mit schwierigen bzw. tragischen Fällen (z.B. Teilnehmer:innen einer Bildungsmaßnahme) erfahrbar, wenn man als engagierte Fachkraft »deren letzte Chance« (Herr Racker, WBO) ist.

Verbunden sind damit auch **Enttäuschungen**: ungerechte Urteile in den Medien, ausbleibende Unterstützung (Supervision; Personalersatz etc.) bzw. die Instabilität von Entlastungsmaßnahmen (Zeitarbeit; Personalfluktuations) und Arbeitsaufträgen (Bildungsmaßnahmen), die Fortschreibung eines als mangelhaft empfundenen Handlungsrahmens durch Politik und Gesellschaft, bei gleichzeitig folgenlosen Lippenbekenntnissen bezogen auf die Wertschätzung der Pflege (v.a. während der Coronakrise) oder die Bedeutung der Weiterbildung bzw. Integration von Menschen mit Beschäftigungshemmnissen. Mitunter richtet sich die Ernüchterung aber auch an das *Publikum* der Daseinsvorsorge und nicht an die Instanzen, die für die bestehenden institutionellen (bzw. sozialpolitischen) Reglements zuständig sind: Man zeigt sich enttäuscht von jungen Erwachsenen, die nicht mehr hart (hier etwa: in der Pflege) arbeiten wollten, sondern »immer mehr distanziert von der Körperpflege anderer« (Fokusgruppe AP) seien oder ihre »Work-Life-Balance« optimieren wollten (Fokusgruppe AP), oder von Nutzer:innen, die an das Personal und die Einrichtungen – mittlerweile – nur noch unerfüllbare Ansprüche stellten.

Nicht selten mündet die Erfahrung bzw. Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen der Interaktionsarbeit in ein latentes oder sogar explizit artikuliertes Angstempfinden – wobei es hier in der Regel um das erlebte Missverhältnis zwischen Erwartungen und Machbarem bzw. Geleistetem geht. Dies bezieht sich auf unterschiedliche Wahrnehmungen und Antizipationen: die Sorge vor schlechter bzw. ungerechter Bewertung (bei den »Prüfungssituationen«<sup>112</sup>, bei Kund:innen); ferner die Befürchtung, unter Druck

---

112 So berichtet eine Betriebsrätin aus dem Bereich der stationären Pflege, Prüfungen durch den MDK verursachten »viel Angst [bei den Beschäftigten], dass man was ver-

etwas nicht meistern zu können<sup>113</sup> (operativ z.B. im ›Antragsgeschäft‹ oder alltagspraktisch z.B. die Einhaltung von Mindestversorgungs- und Sicherheitsstandards); sowie die Befürchtung, es könnten Aufträge wegbrechen oder eine Befristung auslaufen. »Unsicherheiten« (Fokusgruppe Jube) prägen auch die Agenda von ›Zwitterpositionen‹ im mittleren Management: »Wie kann ich eigentlich die Position erfüllen? Gut erfüllen im Sinne der Kolleginnen und Kollegen, aber auch in den Anforderungen, die an mich als – in diesem Sandwich natürlich – auch gestellt werden seitens der Geschäftsführung« (Fokusgruppe Jube). Diese Gefühlslage tritt neben andere Angstmomente, etwa solche, die sich auf gewalttätige oder auch apathische Nutzer:innen, aggressive Angehörige (als ›Kund:innen‹; Eltern jüngerer Maßnahmeteilnehmer:innen) oder auch die Auswirkungen der Coronapandemie (v.a. in deren Hochphase<sup>114</sup>) beziehen. Auch die Sorge um das Wohl von Nutzer:innen gehört in diesen Kanon potenziell angstbesetzter Arbeitserlebnisse, z.B. was deren körperliche Sicherheit (in der Pflege)<sup>115</sup> oder deren Nicht-Abrutschen in Lebenskrisen (Jugendberufshilfe) betrifft.

### Emotionales Regieren und mäandrierendes Management

Ungeachtet der soeben skizzierten Irritationen und der in den Äußerungen der Befragten zum Vorschein kommenden Gefühlslagen und ›Sinnprobleme‹ funktioniert der Alltagsbetrieb in den Organisationen zumindest so, dass diese alles daran zu setzen scheinen, die von außen an sie herangetragenen (institutionellen) Erwartungen zumindest formal zu erfüllen. Bei diesem Unterfangen spielt naturgemäß das Management eine zentrale Rolle. Es steuert bzw. ›regiert‹ einen größeren Teil des Organisationsalltags und operiert hier – intuitiv, intentional oder einfach nur faktisch – immer auch mit Emotionen. Das von uns ausgewertete Material legt dabei nahe, dass sich die entsprechende

---

gessen hat« (Frau Helga). Generell gebe es die Befürchtung, »dass jemand sagt, man hat schlecht gearbeitet, obwohl's gar nicht so ist« (Frau Helga).

- 113 Beschäftigte in der (stationären) Pflege schauen mit Argusaugen auf die körperliche Verfasstheit der Kolleg:innen und bekommen dann nicht selten dann »Angstzustände« (Frau Buche, SP).
- 114 Eine Befragte berichtet explizit von ihrer »Sterbensangst« vor einer Ansteckung (Frau Vogel, AP).
- 115 Eine Pflegerin in der stationären Pflege befürchtet angesichts der aktuellen Zustände, dass es in Richtung »gefährliche Pflege« geht und dies die Schuldfrage aufwirft: »Wer geht denn dann in den Knast?« (Frau Paula, SP).

**Managementpraxis zwischen den Polen ›einnehmender‹ Führung und disziplinierendem Regieren bewegt.**

Was die Praktiken einnehmenden Führens auf der obersten Hierarchieebene betrifft, so zeigt sich dieses oft darum bemüht, mit dem Personal einen Dialog über die in den Branchen bestehenden Handlungsbedingungen bzw. Erwartungen sowie die Möglichkeiten des Umgangs damit aufzunehmen – wenigstens sporadisch. Hier wird dann ›softe‹ Führung ausprobiert. Das Management ist bestrebt, bestehende Zwänge in die Belegschaften zu kommunizieren und wirbt dafür, mit diesen Zwängen so umzugehen, dass sie für die Organisation und ihre Beschäftigten abgemildert werden, es kein »selbst gemachtes Leiden« (Herr Dreher, AP) gibt. Das Management versucht sich an Entlastungs- und Überzeugungsarbeit, etwa wenn Mitarbeiter:innen, die ›irgendwann mal eingebrochen« sind, »dann doch schon intensive Gespräche« angeboten werden (Fokusgruppe WBO). Das Management zeigt dann ein offenes Ohr für Arbeitsbelastungen und Unzufriedenheiten, auch bezogen auf institutionell verursachte Restriktionen wie etwa geringe Gehälter oder Vertragsbefristungen; es befasst sich wenigstens episodisch mit ›Problemfällen« (einzelner Nutzer:innen; Mitarbeiter:innen) bzw. internen Auseinandersetzungen (z.B. zwischen Beschäftigtengruppen mit verschiedenen Funktionen im Betrieb) und befindet sich dann mitunter in der Rolle des »Schlichters« (Frau Geiger, WBO). Managen wird hier zum »Coachen« (Frau Glück, AP).

Die Träger setzen (in begrenztem Umfang) Supervision ein oder veranstalten gelegentlich auch Audits, etwa zur Praxis des Qualitätsmanagements. All dies dient nicht zuletzt dem Zugehen auf Unzufriedene in der Organisation, deren Abwanderungsgedanken man zu zerstreuen versucht. Denn »heutzutage ist das so: Wenn ich ähm Vorgesetzte habe, die mich immer anscheißen, dann sag ich (pfeift): ›Geh zum nächsten. Was wollt ihr eigentlich von mir? Die Welt steht mir offen« (Frau Klage, AP, Feinanalyse der Passage in 3.4.2).

Teilweise kommt es in den Einrichtungen auch zu einem intensiven, von Beteiligten als vertrauensvoll erfahrenen, Dialog mit der Personalvertretung, die offenbar (ansatzweise) eingebunden wird in Lageabschätzungen und die Strategiediskussion auf Trägerebene. Gearbeitet wird bei all diesen Prozessen auch an der Organisationskultur – Belegschaften sollen eine »Kultur des Miteinanders« (Frau Glück, AP), einen kollektiven »Spirit« (Herr Hammer, Jube) oder zumindest Loyalität gegenüber dem Träger zeigen bzw. entwickeln.

Diese – auf verschiedene Weise – ›einnehmende‹ Führungspraxis bestimmt offenbar noch sehr viel mehr den Alltag des mittleren Managements, also z.B. dem von pädagogischen oder Pflegedienstleitungen. Diese über-

nehmen vielfach eine Beratungs- bzw. Vermittlungsfunktion, z.B. durch Fachgespräche (z.B. bezogen auf Arrangements im Kursbetrieb der Bildungsträger oder die Ausgestaltung von Pflege- bzw. Betreuungsprozessen) sowie die Erörterung von Alltagskomplikationen (z.B. beim Umgang mit Nutzer:innen und Angehörigen). Auch hier wird Überzeugungsarbeit geleistet, wobei es – folgt man den Interviews – nicht selten auch um die Bewältigung von Überforderung geht, z.B. jener, die bei den Beschäftigten durch Rollendiffinität entsteht (Wissensvermittlung und soziale Begleitung; körperliche bzw. häusliche Versorgung und kümmernde Betreuung). Es wird von Anstrengungen des mittleren Managements berichtet, persönlichen Bedarfen der Beschäftigten Rechnung zu tragen (z.B. bei der Tourenplanung oder der Organisation des Kursbetriebs etc.) – was nahelegt, dass etwaige negative Gefühle hier abgefangen werden (sollen). Besonders deutlich kommt dies in dem von uns befragten ambulanten Pflegedienst zum Tragen, in dem auf Betreiben des mittleren Managements Touren eigens für Mütter geplant werden (Herr Ritter, AP) und sich auch um Bedarfe der Kinderbetreuung gekümmert wird: »Kriegen wir alles hin. Gibt's für alles 'ne Möglichkeit.« Und das hat auch funktioniert« (Frau Klage, AP). Eine ähnliche Haltung leitet Aktivitäten der Teammoderation, die einerseits das Ziel verfolgen, Organisationsziele so gut wie möglich im Sinne von Nutzer:innen zu bedienen und dabei andererseits Belastungen für das Personal klein zu halten (z.B. Krankenstände). Die emotionale Seite dieser Prozesse wird moderiert durch eine »Kummerkasten- oder »Boxsack[funktion]« (Frau Klopfer, AP) von Leitungspositionen sowie deren Bereitschaft, mitunter unangenehme Aufgaben bei der Bewältigung von Spannungen zu übernehmen – etwa im Umgang mit »schwierigen Kund:innen« und Auftraggebern auch mit dem Zweck, Mitarbeitende zu schützen (vor Stress, vor schlechter Behandlung, vor Unzumutbarkeiten<sup>116</sup>). Oft geht es auch um Rückendeckung bei Fehlern bzw. Unsicherheiten, nicht zuletzt gegenüber externen Prüfinstanzen. Generell sehen Befragte aus dem mittleren Management ihre Rolle auch darin, dem Personal bestimmte Handlungsspielräume zu belassen, ob nun pädagogisch oder im Prozess der Sorgearbeit – was von ihnen mitunter als emotional »anstrengend« (Frau Klage, AP) empfunden

---

116 Eine Pflegedienstleitung muss bei einem in unhygienischen Verhältnissen lebenden Kunden anrufen, weil ihre Mitarbeiter:innen »einfach wirklich fast spucken müssen, ne? [...] Das sind Gespräche, da reiße ich mich auch nicht drum, ne? So. Also das ist einfach schwierig, das zu machen. Aber ich hab' natürlich ja auch 'ne Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber« (Fokusgruppe AP).

wird, auch weil sie sich hier in einer ›Sandwich-Position‹ zwischen Top-Management und ausführendem Personal sehen bzw. bewegen. Einige Leitungskräfte beobachten angesichts all dieser Anforderungen bei sich selbst, dass sie eigene Belange zurückstellen oder vernachlässigen und dies emotional belastend ist. Beispielsweise berichtet eine Pflegedienstleitung, dass sie sich stets um Andere kümmere, »aber manchmal reicht's dann nicht mehr für mich so« (Fokusgruppe AP).

›Softe‹ Führung scheint also in diesen Dimensionen prekär zu sein. Überdies legt unser Material nahe, dass sie sich selten als konsistent darstellt. Vielmehr wird an den unterschiedlichsten Stellen immer auch autoritär gesteuert. Was das disziplinierende Regieren auf der obersten Hierarchieebene angeht, gibt es dies einerseits in latenter Form – z.B. bei den oben erwähnten Versuchen kollektiver Überzeugungsarbeit, bei denen an Beschäftigte appelliert wird, Zwänge zu akzeptieren, um Schlimmeres zu verhindern. Diese Botschaft beinhaltet nicht selten eine unterschwellige Drohung, mit der sich Verhaltensänderungen erwirken lassen (z.B. die Reduzierung von Krankheitsständen; die Einführung des Pflege- oder Bildungsauftrags im Arbeitsalltag). Gleiches gilt für Hinweise aus der Organisationsspitze an die Belegschaft(en), dass im Falle hoher Krankenstände auf unbeliebte Zeitarbeit (in der Pflege) zurückgegriffen werden müsse, oder bei verlorenen Ausschreibungen (in der Jugendberufshilfe) Verträge nicht verlängert werden könnten – das müsse man »verstehen«. Einige Befragte berichten, dass auf (vom Top-Management so eingestuftes) Fehlverhalten – anders als in vergangenen Zeiten – arbeitgeberseitig mittlerweile auch mit Kündigung(sdrohungen) reagiert wird. Dies betrifft insbesondere die Pflege, in der ›Arbeitszeitbetrug‹ und nach Auffassung des Managements nicht gerechtfertigte Krankmeldungen moniert und hart geahndet werden. Intern veranlasste formalisierte Kontrollen und Evaluationen (etwa bezogen auf Dokumentationspflichten oder bei Beförderungen) atmen einen ähnlichen Geist. Hinzu kommen Steuerungsmethoden, mit denen Marktdruck auf mittlere Führungsebenen weitergegeben wird (ergebnisabhängige Vergütung; standortbezogene Bilanzen, die für alle offengelegt und trägerintern verglichen werden), wobei solche Methoden die Betroffenen zumindest am Anfang »schon [ein] bisschen unter Druck [setzen]« (Frau Klage, AP). Zeitarbeit und Befristungen gelten mitunter – latent – auch als nützliches Managementinstrument, um organisationsintern bestimmte Zeitstandards, die Akzeptanz von Flexibilitätszumutungen oder agiles Mitwirken an Akquisetätigkeiten zu gewährleisten. So berichtet ein Geschäftsführer aus dem Bereich der Pflege, dass ein:e Zeitarbeitnehmer:in mit einer Tour schneller fertig ist als »nen ei-

gener Mitarbeiter – [...] so, da kann man sich fragen: Was passiert da?« (Herr Mauer). In diesem Zusammenhang ist auch auffällig, dass die Standortleiterin eines Weiterbildungsträgers angibt, sich mit dem Betriebsrat »verfeindet« (Frau Geiger) zu haben. Offensichtlich ist, dass Kommunikationen und Verhaltensweisen wie die hier aufgeführten die Adressat:innen immer auch emotional ansprechen: Diese haben Drucksituationen vielfach verinnerlicht, reagieren auf diese mit den in vorherigen Abschnitten und nachfolgend umrissenen Gefühlslagen und Attitüden.

Das betrifft nicht zuletzt das mittlere Management und dessen Umgang mit Führungsstrategien. Druck von außen oder oben wird – mal latent, mal offen – durchaus begrüßt, denn es sei, »gut, dass mal jemand von außen kommt« (Fokusgruppe SP) und Arbeiten unter »Kontrolle, ist alles gut« (Fokusgruppe AP). Disziplinierende Initiativen der obersten Hierarchieebene gegen (angeblich) unproduktive Mitarbeiter:innen finden hier ebenfalls Beifall, obwohl man sich zugleich »schützend vor die Mitarbeiter« stellen will. Aber es besteht eben Misstrauen: »Ich lass mich nicht gerne ausnutzen« (Fokusgruppe SP). So wird (wenigstens in den von uns beforschten Pflegeorganisationen) Stimmung gegen »schwarze Schafe« gemacht – also Mitarbeitende, die sich nicht an Arbeits- und Zeitregeln halten oder sich häufiger krankmelden. Entsprechend wird das mittlere Management von einigen Beschäftigten nicht (nur) als Unterstützung erfahren, wenn es um die Bewältigung komplexer Arbeitsanforderungen unter den gegebenen Rahmenbedingungen geht. Befragte führen aus, sie spürten hier nicht immer den gewünschten Rückhalt, wenn z.B. Leasing-Kräfte »aus ökonomischen, wirtschaftlichen [Gründen] [...] nicht mehr angefordert [werden]«, obwohl Beschäftigte »ständig [...] ausfallen, weil wir nicht mehr können. Das wird einfach ignoriert« (Frau Paula, SP). Leitungen scheinen mitunter unsensibel für Alltagsprobleme zu sein oder agieren als verlängerter Arm einer an *Compliance* orientierten Organisationsspitze (z.B. in puncto Dokumentationsdisziplin oder Vermeidung von Schattenleistungen in der ambulanten Pflege). Manche erklären, dass sie Führungskräfte mit ihren administrativen Funktionen ohne unmittelbare Involvierung in die »Arbeit am Menschen« als abgehoben empfänden und diese in ihren »Bürojobs« auch weniger belastet seien. So beobachtet eine Pflegerin, dass bei dem Leitungspersonal im Büro scheinbar ein »bisschen Kaffeekränzchen«-Stimmung herrsche, »wo ich mir manchmal dann auch so denke: Ja, das ist ja schönes Arbeiten irgendwie« (Frau Vogel, AP).

Hinzu kommt, dass Mitarbeitende, aber auch Führungskräfte im mittleren Management, äußern, es gebe von Seiten der Vorgesetzten zu wenig

Anerkennung und Wertschätzung.<sup>117</sup> Beklagt wird nicht selten inkonsistente Führungspraxis, die zwischen softem Umgangsstil und eigenmächtigem bzw. machtbewusstem Auftreten hin und her changiert oder auch als »launisch« (Frau Paula, SP; Frau Vogel, AP) erfahren wird. Insoweit sowohl einnehmende als auch disziplinierend ausgerichtete oder wirkende Steuerungspraktiken zum Tragen kommen, zeigt sich in den Organisationen mithin ein **mändrierendes Management**. Die entsprechende Inkonsistenz – welche mit der Managementfunktion an sich, aber eben auch mit den gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen und ihren widersprüchlichen Anforderungen zusammenhängt, manifestiert sich auch in Selbstbeschreibungen des Führungspersonals, das sich als idealistisch *und* realistisch, als sach- und formalzielorientiert, als beteiligungsorientiert *und* eigensinnig darstellt bzw. inszeniert. Exemplarisch dafür steht folgende Aussage eines Geschäftsführers in der Jugendberufshilfe zum Charakter seiner Einrichtung: »Es ist eben auch ein Dienstleistungsunternehmen, das verstehen wir auch so. Gleichwohl ist natürlich das Zentrum unseres Handelns [...] der Mensch« (Herr Hammer).

Ein besonderer Faktor sind hier auch Führungswechsel, welche von Beteiligten im Nachhinein als Umbrüche charakterisiert werden, wobei bei entsprechenden Beschreibungen die gegenwärtigen Verhältnisse meist als Verbesserung der vergangenen gedeutet werden, auch von Teilen des mittleren Managements. Als – durchaus stimmungsaufhellende – Fortschritte gelten dabei die Erteilung von (mehr) Budgetverantwortung, ein strengeres Auftreten gegenüber (angeblich) Veränderungs- oder Leistungsunwilligen, aber auch Reorganisationsmaßnahmen wie die Zusammenlegung von Standorten oder die Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten.<sup>118</sup> Von Beschäftigten der Ausführungsebene werden solche Dynamiken kaum benannt; die

---

117 Gewünscht ist »mehr Lob und Anerkennung« (Frau Paula, SP), man will »einfach gesehen werden – und nicht nur von der Abteilungsleitung, sondern auch von der Geschäftsführung« (Frau Ganzer, Jube). Auch das mittlere Management spricht davon, dass ein solcher Wunsch besteht, aber unerfüllt bleibt: Man »reißt sich den Arsch auf. Ich, ne? Sozusagen. Und dann kommen aber Mitarbeiter rein und sagen: ›Ja was hast denn da wieder?« (Fokusgruppe AP).

118 So sei das Management des Trägers dabei, die Organisationen »noch so ein bisschen umzukrempeln [...] Und wir machen da jetzt ‚ne Republik à la Deutschland draus (lacht). Also die PDLs, die Standorte, sind relativ selbstständig« (Herr Dreher, AP).

Folgen entsprechender Umstellungen stellen sich für sie als in emotionaler Hinsicht durchaus ambivalent dar<sup>119</sup> oder bleiben unsichtbar.

Mit den beschriebenen organisationalen Steuerungsprozessen ist eine Moderation des Gefühlshaushalts in den Diensten und Einrichtungen verbunden. Softe Führung hat das Potenzial, negative Emotionen wie Ärger, Frust und Angst zu dämpfen, während disziplinierende Kommunikation mit Ängsten operiert und so zunächst Compliance erzeugt – was indes zugleich Engagement frustriert und neuen Ärger provoziert. So berichtet eine Pflegekraft, dass die ohnehin schon zu wenigen Fachkräfte »nicht gehalten werden, weil sie vergrault« (Frau Paula, SP) würden, auch von der »Leitungsebene« (ebd.). Mäandrierendes bzw. inkonsistentes Managen sorgt – je nach Ambiguitätstoleranz bei den Adressat:innen – für zusätzliche Ernüchterung oder Enttäuschung.

### Emotional-tentatives Ausagieren und Selbstregieren auf der individuellen Ebene

Vor dem Hintergrund der als belastend wahrgenommenen institutionellen Restriktionen sowie der Erfahrung einer mäandrierenden, immer auch emotional strapazierenden Managementpraxis stellt sich die Frage nach der Verarbeitung beider regulativer Impulse durch die Beschäftigten in ihrer Rolle als *Mit-* bzw. *Interaktionsarbeitende*. Cum grano salis lassen sich dabei zwei Umgangsformen unterscheiden: ein eher mit negativen bzw. belastenden Empfindungen verbundenes emotional-tentatives, mithin je nach Situation versuchsweises Ausagieren von Spannungen einerseits, eine eher mit positiven Emotionen unterlegte Neigung zum gouvernementalen Selbstregieren andererseits. In beiden Varianten geht es um *Coping*-Prozesse, jedoch fallen die emotionale Unterfütterung dieser Prozesse sowie der Umgang mit bestehenden Freiheitsspielräumen jeweils unterschiedlich aus. Persönlichkeitsmerkmale sind dabei gewiss kein unwesentlicher Faktor, der aus soziologischer Perspektive allerdings »vor die Klammer gezogen« werden muss.

119 So wehrt sich eine Pflegedienstleitung dagegen, für übergeordnete Organisationsangelegenheiten die Verantwortung zu übernehmen: »Es gibt manche Dinge, wo ich dann auch ganz klar sage: ›Lieber Geschäftsführer. Das//Ich bin hier angestellt genau wie Sie. Das nicht mein privater Laden. Dementsprechend kann ich gewisse Dinge auch so nicht entscheiden und erwarte, dass in dem Fall und dem Bereich Sie entweder mit unterstützen oder ned. [...] Bin nicht selbstständig. So, wo ich denke, dafür gibt's eben halt die Geschäftsführung. Weil sonst, was macht der denn, in Anführungsstrichen?« (Frau Klage, AP).

Betrachtet man zunächst die Formen des **emotional-tentativen Ausagierens** von wahrgenommenen Spannungen, so zeigt unser Material, wie die Befragten versuchen, individuelle Passungen zu finden zwischen dem, was ihnen begegnet und dem, was sie glauben, selbst ausrichten zu können. Hier geht es dann um Formen des *Copings*, bei denen die Akteur:innen den Umgang mit Erlebtem gerade auch emotional mit sich selbst ausmachen. Diese Coping-Prozesse verlaufen suchend und basieren oft auf Provisorien bzw. *Trial-and-Error*-Schleifen – und sind im Kontext strikter Vorgaben schnell emotional belastend: Man bemüht sich um machbar erscheinende Arrangements, wird dabei indes nicht selten von Rückschlägen oder situativ von den Dynamiken des ›Interaktionsfalls‹ (eine zu betreuende Person; ein Lehrgangsteilnehmer in sozialen Schwierigkeiten etc.) eingeholt.<sup>120</sup> Verwiesen wird somit u.a. auf die kräftezehrende Notwendigkeit, sich im Arbeitsalltag – quasi wie ein »Chamäleon« (Herr Herbert, Jube) – immer wieder an Unvorhergesehenes anzupassen (siehe Feinanalyse in Kap. 3.4.4). Teilweise kommt es hier offenbar auch zu blindem Aktionismus, beispielsweise bei der Vorbereitung auf externe Evaluationen.<sup>121</sup> Im Zuge solcher Verarbeitungsprozesse werden nicht wenige Beschäftigte innerlich aufgerieben bzw. fühlen sich zerrissen; gefragt sind jedenfalls »Nerven wie Drahtseile« (Frau Buche, SP), über die nicht alle Beschäftigten gleichermaßen verfügen.

In unseren Fallstudien zeigen sich verschiedene Varianten der emotionalen Vermittlung der entsprechenden Prozesse. Die Darstellungen von Befragten verweisen erstens auf ein mit ›Spannungsabfall‹ verbundenes **Sich-Einrichten in als unveränderlich empfundene Zustände**, die man dann irgendwie über sich ergehen lässt oder sogar in ein resignatives Arrangement mit dem aktuellen Arbeitskontext führen, nach der Devise »es ist schon okay wie es ist« (Frau Förster, AP, Feinanalyse in Kap. 3.4.2). Die Wahrnehmung versperrter oder geringer Handlungsoptionen erzeugt hier eine »ernüchterte« Konformität mit Vorgegebenem und eine Hinnahme eigentlich ungewollter Wirksamkeitsgrenzen. Das korrespondiert nicht selten mit Versuchen der persönlichen

---

120 Insbesondere im Bereich der Jugendberufshilfe sei es häufig »ziemlich frustrierend«, wenn ein Teilnehmer »zehn Monate, elf Monate durchhält und [dann] sagt, er kann nicht mehr« (Herr Herbert, Ausbilder, JBH).

121 Eine Abteilungsleiterin von Jube zeichnet hiervon ein plastisches Bild: »Und dann laufen hier alle Amok und hängen irgendwelche Schilder auf und machen und tun« (Frau Ganzer, JBH).

Distanzierung bis hin zur inneren Kündigung, also einer abgestumpften Arbeitseinstellung bzw. einem ›Dienst nach Vorschrift‹: »Geht gar nicht. Aber gut okay ich muss da durch. Und dann ist es gut« (Frau Tappelt, SP), so formuliert beispielsweise – mit resignativem Unterton – eine Pflegekraft ihre Unzufriedenheit mit der ihr zugewiesenen Station. Auch starke Grenzziehungen bzw. ›disengagement‹ gegenüber Nutzer:innen oder das Bestreben, sämtlichen Konflikten (so weit wie möglich) auszuweichen, passen in dieses Schema.<sup>122</sup> Für den Bereich der stationären Pflege wird in diesem Zusammenhang zudem die (angebliche) Neigung von Mitarbeitenden thematisiert, unnötige Krankenschreibungen zu veranlassen (s.u.) und auf diese Weise bestehende Belastungen gleichsam auszusitzen: »Umso unzufriedener man wird, umso schneller, bin ich der Meinung, geht man zum Arzt [...]. Was man vielleicht, wenn man sich wohl fühlt hier nicht so machen würde« (Frau Buche, SP).

Beobachten lässt sich zweitens eine **Beschränkung eigener berufsethischer Ansprüche** und Einsatzbereitschaften bzw. das **Austesten von (Belastungs-)Grenzen**, um ein Mindestmaß an emotionaler Stabilität und ›Funktionstüchtigkeit‹ aufrechtzuerhalten. Die Akteur:innen nehmen sich hier also selbst zurück und suchen Kompromisse. Hier kommt es dann zu einem situativen Austarieren von eigentlich Notwendigem und faktisch Möglichem bzw. einem Ausbalancieren von Zuwendung und Eigenfürsorge.<sup>123</sup> Das schließt allerdings nicht aus, dass Schuldgefühle entwickelt werden, wenn Erhofftes oder Erwartetes nicht gelingt (eine Ausschreibung; Hilfe- bzw. Bildungsarrangements; einzelne Arbeitsverrichtungen) – selbst wenn meist als widrig erachtete institutionelle Rahmenbedingungen verantwortlich gemacht werden, wenn Pflegebedürftige »auf der Strecke« bleiben (Frau Trix, SP) oder der:die ein:e Teilnehmer:in einer Fortbildungsmaßnahme »leidet« (Herr Racker, WBO). Hier bleibt dann häufig nur die Hoffnung auf bessere Zeiten in einer fernen Zukunft.

122 Derartiges geschieht beispielsweise in ambulanten Pflegesettings, wenn ›schwierigen‹ Klient:innen das »Recht zu verwehrlosen« (Frau Förster) zugeschrieben wird.

123 Eine stationäre Pflegekraft findet hierfür angesichts einer drohenden Arbeitsüberlastung deutliche Worte: »Dann bleiben eben Sachen liegen [...] Und wir sind zu doof manchmal. Wir arbeiten, arbeiten und versuchen [...] dies und jenes. Ja wie bekloppt bin ich denn? Die Zeiten sind vorbei. Mach ich nicht mehr [...] Ich will schon eigentlich meine Rente noch erleben. Und möchte auch noch viel von meinem Leben haben. Und nicht vorher schon mit 'nem Herzinfarkt oder Schlaganfall irgendwo in der Ecke liegen« (Frau Tappelt).

Drittens korrespondiert das oben beschriebene emotionale Erleben in den Arbeitskontexten vieler Befragter mit **Streiterfahrungen bzw. Zerwürfnissen**, die sich auf Nutzer:innen (und Angehörige), Kolleg:innen, Vorgesetzte, und auch externe Prüfer:innen beziehen. So kommt es beispielsweise zu Unmut gegenüber als (über-)fordernd wahrgenommenen Pflegebedürftigen<sup>124</sup> oder als blockierend empfundenen Eltern. Berichtet wird zudem von »verstrickten Beziehungsmuster[n]« (Frau Klare, Jube) in Arbeitskontexten der Jugendberufshilfe und demotiviert erscheinenden Klient:innen, welche teilweise eine »Leck-mich-am-Arsch-Haltung« (Herr Racker, WBO) an den Tag legten, wie es ein Lernbegleiter der öWB ganz unverblümt ausdrückt.

Hinzu kommt die Empörung über Kolleg:innen, die wiederum unterschiedlich ausgelebt wird. Was diesbezüglich in Arbeitsorganisationen alltäglich ist, wird in unseren Fallstudien dadurch angefeuert, dass sich viele einem – emotional belastenden – Dauerleistungsdruck von verschiedenen Seiten ausgesetzt fühlen und bei anderen (zu) beobachten (meinen), dass diese sich dem Druck entziehen und ihn dadurch für alle verschärfen.<sup>125</sup> Nicht selten steht der Verdacht im Raum, dass andere nicht mitziehen oder schlecht arbeiten. So scheint sich die Fehlertoleranz gegenüber Neueinsteigenden oft auf niedrigem Niveau zu bewegen, »als wenn man nur drauf wartet, noch 'nen Schwächeren gefunden zu haben« (Herr Mauer, Pflege), wie uns ein Geschäftsführer zu verstehen gibt. Die Toleranz bzw. das Verständnis gegenüber anderen Funktionsgruppen im Betrieb (Ausführende vs. Leitungskräfte; Sozialarbeit und Betreuung vs. pflegerische Versorgung bzw. technische Berufsausbilder:innen) sowie gegenüber Diskrepanzen in der Komfortabilität von Arbeitskontexten – die Personal- und Ressourcenausstattung einzelner Abteilungen oder Projekte betreffend – scheint unter dem o.g.

124 Dieser Unmut verstärkt sich bei einer Pflegekraft noch zusätzlich durch das Gefühl mangelnder Wertschätzung: »Tja vor 19 Jahren waren sie noch lieb. Dankbar. Hilfsbereit. Haben irgendwie geholfen oder//Heutzutage [...] sind sie fordernd. [...] Aggressiv. Denken sie sind im Hilton. [...] Drücken nur auf den Klingelknopf. Und wenn man nicht kommt, na dann ziehen sie so'n Gesicht. Weil sie ja nicht verstehen, dass du ja nicht gleichzeitig fünf Arme und fünf Beine hast. Du bist keine Krake« (Frau Paula, SP).

125 Besonders prominent ist dies in der stationären Pflege im Zusammenhang mit (Zigaretten-)Pausen: »Also ich denk immer 'n ganz großes Hauptproblem ist zwischen Rauchern und Nichtraucher. Weil die Raucher ziehen sich immer zurück. Die gehen auf den Balkon, die gehen in Garten ja. Ähm und die, die oben sind, wenn's klingelt, die. Naja, denen bleibt ja nichts übrig. Klar arbeiten die dann in dem Moment. Und das ist [...] für alle Nichtraucher sag ich mal denk ich mal 'n Problem« (Frau Buche, SP).

Druck ebenfalls zu leiden. So unterstellen z.B. einige Pflege(fach)kräfte ihren Teamleiter:innen, sie würden sich regelmäßig ihrer ›eigentlichen‹ Arbeit entziehen: »Ach die sitzt wieder im Büro, die macht ja da gar nichts – und dann kommen die Sprüche« (Frau Eleni, SP), so zitiert eine Teamleiterin die von ihr wahrgenommenen Vorwürfe. Auch die o.g. Aversionen gegen (angeblich) ›Leistungsunwillige‹ in der Belegschaft finden hier einen wichtigen Nährboden. Gleiches gilt für Mobbing-Erfahrungen, über die uns Beschäftigte aus der Pflege berichten sowie Darstellungen, die auf (angebliche) Inkompetenzen bei Kolleg:innen als Ursache für (emotional) belastende Alltagsprobleme abstellen.

Solche Wahrnehmungen sorgen nicht selten für eine **notorische Belastung des Betriebsklimas**. Wenigstens in Teilbereichen der von uns untersuchten Einrichtungen bzw. Träger herrscht schlechte Stimmung, es wird Unmut geäußert über fehlende Absprachen, die (angeblichen) Unterschiede in der Gewissenhaftigkeit von Beschäftigten, oder fehlendes Interesse an persönlichen Kolleg:innenkontakten außerhalb des Berufsalltags. Eine Befragte zeichnet das Bild eines »Spießrutenlauf[s]« (Frau Ganzer, Jube) angesichts verbreiteter Anzeichen einer Verdachts-, Neid- und Missgunstkultur in ihrer Organisation. Diese wird – was die internen Organisationsverhältnisse betrifft – getragen von den o.g. Empörungsgefühlen (z.B. der Kritik an angeblich Leistungsunwilligen oder unsensiblen Führungskräften). In der Pflege werden die o.g. Krankschreibungen zwar auch mit bestehenden Belastungen und Unzufriedenheiten in Verbindung gebracht, oft steht jedoch der Vorwurf im Raum, hier erhole sich jemand auf Kosten des Kollektivs.<sup>126</sup> Eine wichtige Rolle spielen aber auch persönliche Animositäten, die für Arbeitsorganisationen nicht untypisch sind, sich in den untersuchten Einrichtungen bzw. Trägern unter den als hart empfundenen institutionellen Bedingungen aber besonders zuspitzen und sogar in Verbitterung münden können (etwa wenn Sonderbelastungen betriebsintern nicht gewürdigt werden; Ältere Jüngere abwerten; ›Krankfeiern‹ nicht kompensierbar ist und u.a. in diesem Zusammenhang organisationsintern über angebliche »schwarze Schafe« gelästert wird). Unmut richtet sich auch gegen Vorgesetzte, etwa dort, wo es zur unvermittelten

---

126 »Jeder kann krank werden, aber ähm ist schon manchmal 'ne blöde Situation. Man geht in Urlaub und kommt aus'm Urlaub und dann krank, das ist schon 'n bisschen komisch« (Frau Tappelt, Pflegerin in der SP).

Verschiebung von Personal in andere Einsatzorte bzw. Aufgabenfelder kommt oder wenn es um interne Beförderungen geht.<sup>127</sup>

Viertens wird von **Konflikten mit Repräsentant:innen von Evaluations- und Prüfinstanzen sowie Kostenträgern** berichtet, deren Verhalten mitunter als arrogant, erniedrigend und ungerecht empfunden wird und wenigstens latent Aggressionen hervorruft, v.a. weil das Gefühl dominiert, dass man häufig »wirklich auseinandergenommen [wird]«<sup>128</sup> (Frau Orsal, WBO), und bei den Beschäftigten »innerlich ein verdammt großer Druck«<sup>129</sup> (Frau Latz, SP) entsteht. Diese Instanzen fungieren hin und wieder auch als Blitzableiter, die dabei helfen, den Unmut über die Verhältnisse in den von uns betrachteten Branchen gleichsam zu sublimieren. Emotional Belastendes kann dann als Pech oder Zufall (z.B. bei Ausschreibungen im Weiterbildungssystem) und die Absurdität von Verfahren (z.B. Leistungsevaluationen) begriffen werden – woraus dann allerdings eine grundsätzlichere Institutionenskepsis erwachsen kann, wovon z.B. auf die Prüfsituation gemünzte Begriffe wie »Blackbox«<sup>130</sup> (Frau Geiger, WBO) oder »Anklagebank«<sup>131</sup> (Fokusgruppe SP) zeugen.

Es bleibt schließlich die Möglichkeit einer **grundsätzlichen persönlichen Umorientierung** – also die Suche nach neuen Arbeitgebern oder einer anderen beruflichen Tätigkeit. Über Optionen für berufliche Umorientierung wird häufig gesprochen, wobei die erlebte Personalfluktuatation für die Verbleibenden belastend erscheint und Zwänge des emotionalen Ausagierens verstärkt, da sich »die Arbeit dann noch mehr verdichtet« (Frau Geiger, WBO) und einem anhaltenden »Eiertanz« (ebd.) gleicht. Die Ausstiegsoption erscheint freilich nicht allen realistisch, viele hängen »ihr Herz« an Beruf oder Arbeitsplatz.

---

127 In diesem Kontext benennt eine stationäre Pflegekraft Zukunftswünsche, die die beschriebenen Spannungen gut reflektieren: »Ein bisschen mehr entgegen kommen von den Leitungen und [...], die Wünsche der Mitarbeiter zu respektieren und versuchen zu erfüllen. Und die bestehenden Teams – wie man heut so schön sagt – nicht auseinander zu nehmen. Die sich verstehen. Die sollen bitteschön so zusammenarbeiten. Sonst funktioniert das ganze System nicht. Weil, nämlich, was hab' ich denn davon oder die Kollegen, die sich nicht verstehen, die noch nicht mal 'nen Wort miteinander wechseln zum Beispiel, wenn sie zusammen in 'ner Schicht sind, das bringt doch nichts« (Frau Paula, SP).

128 Bezogen auf die Prüfprozesse der BA

129 Bezogen auf die Prüfprozesse des MDK

130 Bezogen auf die Transparenz der Evaluation(skriterien) der BA

131 Bezogen auf die Prüfprozesse des MDK

Wer einerseits resigniert, sich andererseits aber nicht lösen kann von eigenen Ansprüchen, benötigt zuweilen professionelle Hilfe. Bei sämtlichen der von uns beforschten Organisationen finden sich jedenfalls Burnout-Episoden besonders in Managementfunktionen. Die zeitweise (Selbst-)Suspendierung vom Arbeitsleben kann als emotionales Ausagieren von Spannungen begriffen werden und Beschäftigte veranlassen, im Job zurückzustecken, indem beispielsweise auf Teilzeit umgestellt oder der Einsatz in Nachtschichten abgelehnt wird. Dies führt allerdings potenziell zu einer »Zäsur« in der »eigenen Karriere« (Herr Kamm, Jube), wie uns die Führungskraft eines Bildungsträgers offenbart.

Insgesamt bewegt sich das auf bestehende bzw. wahrgenommene Spannungen bezogene emotional-tentative **Ausagieren zwischen den Polen Fatalismus und ›Reaktionismus‹**. Fatalismus herrscht vor, wo Zeitknappheit, das Verhalten von Kostenträgern oder Nutzer:innen, sowie Passivität bzw. Unsensibilität von Politik und Gesellschaft achselzuckend hingenommen werden, auch weil unterstellt wird, dass alles überall (also auch bei anderen Einrichtungen bzw. Trägern) ähnlich ist<sup>132</sup>, und mitunter der Eindruck vorherrscht, die Leistungserbringung ließe sich nicht anders organisieren bzw. regulieren. Vonseiten des Managements wird den Branchenverhältnissen zwar ein gewisser »Wahnsinn« attestiert, doch sieht man hier »keine gute Lösung [...], wie es anders sein könnte« (Herr Becker, WBO). ›Reaktionismus‹ zeigt sich dort, wo ›Dampf‹ bei Unbeteiligten bzw. ›Unschuldigen‹ abgelassen wird oder sich Spannungen in Empörungen über Kolleg:innen entladen (ungeachtet der Frage, ob diese sich nach den bestehenden Normen tatsächlich unkorrekt verhalten oder nicht). In den Interviews finden sich zudem Andeutungen, wonach Beschäftigte ihren Frust an Nutzer:innen oder sogar an (eigenen) Familienmitgliedern<sup>133</sup> auslassen, sowie (vereinzelt) Ressentiments gegenüber einem (angeblich) leistungsunwilligen »jungsche[n] Volk« (Frau Paula, SP) oder vom Sozialstaat priorisierten Geflüchteten.

132 »Wir sind nicht die Einzigen wo, das ist überall Personalmangel. Und überall muss gearbeitet werden. So seh' ich das« (Frau Eleni), so z.B. eine Teamleiterin aus dem stationären Bereich, bezugnehmend auf Kolleg:innen mit Wechselabsichten.

133 Folgendes Zitat illustriert, dass Beschäftigte diese Gefahr kennen: »Und was ich noch viel schlimmer finde [...] wenn man sich auf Arbeit unwohl fühlt, dann patzt man die Bewohner an. Die, die eigentlich gar nichts dafür können [...]. Ich nehm' manche Probleme auch mit nach Hause und lass die dann auch, was mir nicht so auffällt, aber meinen Eltern zum Beispiel, lass das dann auch an den Kindern aus und die wissen sofort, dass irgendwas auf Arbeit wieder war« (Frau Buche, stationäre Pflegefachkraft).

Zwischen den Polen bewegen sich die geschilderten Versuche des **Sich-selbst-Zurücknehmens** und auch Formen **zaghafter Widerständigkeit**. Die Selbstbeschränkung äußert sich in den o.g. Kompromisslösungen, aber mitunter auch in der Akzeptanz niedriger Gratifikationen, wie die Hauswirtschaftskraft eines ambulanten Pflegedienstes darlegt: »Und das ist nun mal ein Job – das ist noch nicht mal ein Lehrberuf. Also es ist, jeder kann das machen. Was will man da groß verlangen, ne?« (Frau Förster). Widerständigkeit flackert dort auf, wo genau dies als eigentlich nicht hinnehmbar dargestellt wird, Beschäftigte sich von einer ihnen abverlangten ›Verkäufer:innenrolle‹ (etwa in der ambulanten Pflege<sup>134</sup>) distanzieren, Konflikte mit Kostenträgern bzw. Prüfungsinstanzen aktiv ausgetragen werden oder kommuniziert wird, man könne mit dem Personal nicht *alles* machen bzw. Entgrenzungszumutungen durch persönliche Grenzziehungen entgegengewirkt wird (z.B. durch das Verschieben von Aufgaben oder zuweilen auch das Einschalten der Personalvertretung). »Ich mach' pünktlich Feierabend. Und wenn die Arbeit liegt, dann liegt die Arbeit« (Frau Tappelt, SP). Auch die Beschäftigung mit Optionen zur Abwanderung aus dem Beruf oder zu anderen Arbeitgebern lässt sich dieser Reaktionsform zuordnen. Allerdings lässt sich aus den Berichten der Befragten ableiten, dass diese Arten von Widerständigkeit im Arbeits- und Organisationsalltag oft nicht durchdringen bzw. latent bleiben.

Grundsätzlich zu unterscheiden von all diesen Reaktionsformen bzw. dem mit negativen bzw. belastenden Gefühlen verbundenen Modus des emotional-tentativen Ausagierens ist eine Form des Umgangs mit den bis hierhin beschriebenen Spannungen, die mit *positiven Emotionen* verbunden ist und auf Mechanismen des *Selbstregierens* verweist. Hier geht es um diverse, emotional unterlegte Grundhaltungen auf Seiten von Organisationsakteur:innen – primär, aber nicht nur des oberen und mittleren Managements – mit deren Hilfe Spannungen als schwierige, aber motivierende Herausforderung begriffen werden. So äußert sich beispielsweise eine pädagogische Bereichsleiterin der WBO mit Bezug auf die diffizilen Rahmenbedingungen der Arbeit wie folgt: »Also wenn ich sagen würde: ›Hey, alles 100 Prozent so wie ich mir das vorstell',

---

134 Das darauf bezogene Unwohlsein bringt eine ambulante Pflegehelferin in folgender Aussage deutlich zum Ausdruck: »Und wenn ich mir vorstelle, die [Pflegebedürftigen] bekommen 'ne extra Rechnung für 'ne Leistung, die ich gerne gemacht habe. Und die manchmal ziemlich teuer honoriert ist. Ne, das möcht' ich nicht [...]. Und ich mach es einfach« (Frau Walther, AP).

wär's wahrscheinlich der Punkt zu sagen: »Okay. Auf Wiedersehen. Neue Herausforderung« (Fokusgruppe WBO). Organisationsakteur:innen, die ihren individuellen Handlungsradius so interpretieren bzw. zu nutzen versuchen, entwickeln also eine **emotional unterfütterte Gouvernamentalität**. Im mittleren Management ist diese nicht zuletzt mit der Überzeugung verbunden, man müsse als Vorbild vorangehen. Die »harten« institutionellen Bedingungen sind dann ein Ansporn und ein mäandrierendes (Top-)Management etwas, was man aushalten kann und muss. Auch bei Beschäftigten mit ausführenden Funktionen zeigt sich nicht selten die Bereitschaft, (Zusatz-)Belastungen – auch mit kämpferischer Attitüde – auf sich zu nehmen. In diesem Fall gelten ungeplante bzw. unvermittelt veränderte Arbeitsaufgaben eher als reizvoll denn als belastend.

Das von uns analysierte Material verweist im Wesentlichen auf zwei Facetten dieses Phänomens. Erstens berichten Befragte von Bemühungen um **Affektkontrolle** bei ihren Anstrengungen, ihre Klientel trotz der empfundenen Belastungen zu bilden, zu betreuen oder zu versorgen. Insbesondere in der Pflege scheint die Devise, sich dabei »nicht[s] anmerken« zu lassen und stets zu »lächel[n]« (Frau Latz, SP) weit verbreitet. Eine solche Orientierung gehört – zumindest im Bereich der Pflege und der Sozialen Arbeit (in der Jugendberufshilfe) zum Standardrepertoire der klassischerweise weiblich konnotierten Interaktions- bzw. damit verbundener Emotionsarbeit, auch was die Herausforderung betrifft, emotional Belastendes (Todesfälle von Pflegebedürftigen; das Scheitern einzelner Teilnehmer:innen von Bildungsmaßnahmen) »nicht mit nach Hause zu nehmen«. Jedoch zeigt unsere Analyse, wie diese Form der Affektkontrolle mit den hier bestehenden Organisations- und Arbeitsverhältnissen vermittelt sind. Es wird z.B. erklärt, man wolle Implikationen der »harten« institutionellen Bedingungen und der managerialen Steuerung von Nutzer:innen so gut wie möglich fernhalten. Stressmanagement gilt als Tugend. Hinweise auf Sonderanstrengungen (informell praktizierte Überstunden, unbezahlte Heimarbeit; Übernahme von formal nicht zugewiesenen Aufgaben) verweisen auf emotionales Durchhaltevermögen bei vielen Beschäftigten und Leitungskräften. Die Einstellung einer ambulanten Betreuungs-/Hauswirtschaftskraft ist symptomatisch dafür:

»Ich möchte ruhig dabei [bei der Arbeit] bleiben und, ja, nicht in Stress kommen. Ist für den Kunden ja auch doof, wenn ich da wie eine Abgehetzte ankomme, weil ich von A nach B nach C muss. Ne? Aber und da finde ich immer, da sollte der Kunde eigentlich überhaupt gar nichts von mitkriegen. Wenn

man da ist, ist man zu 100 Prozent da und die Zeit steht ihm zu. Und der Rest ist dann eben unser oder, was weiß ich, mein Problem dann halt. Ja. Das ist so bei dieser Tätigkeit.« (Frau Wind, AP)

Zweitens zeigen sich **Identifikationen mit vielfach als restriktiv geltenden institutionellen Logiken**, also dem ›Geist‹ externer Vorgaben an die in den beiden Branchen tätigen Organisationen. Diese Vorgaben beziehen sich v.a. auf ökonomische Parameter wie Preise, Marktordnung und das Wettbewerbsprinzip. So bekennen sich Vertreter:innen des mittleren Managements mit Budgetverantwortung zu einem unternehmerischen Arbeitsethos, welches auf monetäre Größen fixiert ist und die wettbewerbliche Auseinandersetzung mit Anderen (Standorten; Abteilungen) als der Sache (der Organisation; der Branche) dienlich gilt. Umsatzsteigerungen sind dann zentrale Indikatoren für Organisationserfolg. Als Erfolgsmaßstab – auch als ein persönlicher – gilt überdies, wenn eine Einrichtung Resilienz aufweist und all den Widrigkeiten trotzt, die ansonsten die o.g. Systemkritik hervorrufen. Man begreift also die institutionellen Rahmenbedingungen in Pflege und Weiterbildung als im Kern sinnvoll bzw. weiterführend. Besonders deutlich manifestieren sich derartige Tendenzen u.a. in (rationalisierenden) Umgangsweisen mit externen Evaluationen. Einerseits wird betont, dass diese regelmäßige »Angst« und »Stress« auslösen, gleichzeitig wird jedoch auch darum gerungen, das Prozedere als letztlich »lehrreich und informativ« zu verbuchen – schließlich würden die Prüfer:innen »eigentlich auch nichts Böses [wollen]« (Frau Klopfer, PDL eines ambulanten Pflegedienstes).

Bei einigen Befragten zeigen sich im Zusammenhang mit diesen als bereichernd empfundenen Herausforderungen eindeutig **positive Gefühlsregungen**. Die Erfüllung des o.g. gesellschaftlichen Mandats unter komplexen Rahmenbedingungen und mit z.T. schwieriger Klientel erfüllt manche mit Stolz. Das Arbeiten im Team – sowohl auf der Ebene des mittleren Managements als auch beim ausführenden Personal – wird als motivierend beschrieben. Die Möglichkeit, in einer Leitungsposition zu arbeiten und dabei ggf. auch als Vorbild für andere zu dienen, gilt als erfüllend; bestehende Unsicherheiten und die Notwendigkeit, sich immer wieder darauf einzustellen, erscheinen reizvoll; das Wirtschaften mit knappen Mitteln bzw. das Beherrschen von Spielregeln in Märkten wird als stimulierende Angelegenheit aufgefasst; ohne Widrigkeiten im Alltag herrsche Langweile. In einer Fokusgruppendifkussion mit Leitungskräften aus der stationären Pflege wird übereinstimmend betont, man brauche stets den »Kampf« und eine gewisse »Reibung«; es ist die Rede

von »Dramen«, welche als willkommene »Abwechslung« betrachtet werden – nicht zuletzt, weil die Arbeit dadurch »alle Facetten des Lebens« (Fokusgruppe SP) widerspiegeln würde. Entsprechende Haltungen verweisen auf eine starke Identifikation mit der Organisation, der eigenen Funktion darin oder der gesamten Branche. Anpassungen an vorgegebene Logiken (z.B. Zeitbudgets oder Standort- und Trägerkonkurrenz) sind auf Seiten des Managements oft gern gesehen, und entsprechende Anerkennung von Oben wirkt motivierend, z.B. bezogen auf das eher marktförmig organisierte und eben nicht freundschaftliche Verhältnis zwischen Arbeitskräften und ›Kund:innen‹ in der ambulanten Pflege oder das Arrangieren mit dem Projektcharakter des beruflichen Engagements in der Weiterbildung. Nicht wenigen Beteiligten bereitet die Auseinandersetzung mit Risiken oder das Bewältigen von Extremsituationen offenbar Freude, auch weil sie eine bestimmte Anerkennung verspricht.

Allerdings kann – v.a., wenn es um das obere und mittlere Management geht – das emotionale **Selbstregieren zum Boomerang** werden, weil es *andere* (noch stärker) verunsichert oder gar verängstigt. Die Managementpraktiken, wie sie oben portraitiert wurden und von der soeben umrissenen Gouvernamentalität angetrieben sind, erhöhen – zumal im Zusammentreffen mit der in den Organisationen weit verbreiteten ›Systemkritik‹ – gewissermaßen den ›Druck im Kessel‹.<sup>135</sup> Zudem kann das Selbstregieren auch scheitern. Auch dafür gibt es im Material Indizien, z.B. die bereits genannten *Burnout*-Erfahrungen. Diese scheinen zwar zuweilen quasi-heroisch konnotiert, stellen sich jedoch zugleich als emotional negativ erlebte Episoden dar, die teilweise noch nachwirken (z. B. in veränderten Arbeitszeitarrangements).<sup>136</sup>

Insgesamt erweisen sich Coping-Prozesse des Selbstregierens und Ausagierens als **eigendynamische Regulatoren des Gefühlshaushalts** in den Diensten und Einrichtungen. Sie befeuern Eigendynamiken, durch die negative Gefühle verstärkt oder aber gedämpft werden. Im Extremfall führen sie in Angstspiralen oder resignative Frustration, oft erscheinen sie als Quelle für

135 Etwa dort, wo die Wahrnehmung vorherrscht, die (Heim-)Leitung sei »betriebsblind« und wisse »eigentlich gar nicht, was auf den Stationen wirklich los ist« (Frau Trix, SP).

136 Für eine stationäre Pflegekraft impliziert dies, nach einem Zusammenbruch kurzerhand »raus aus den Nächten« (Frau Paula) zu gehen; für den pädagogischen Leiter von Jube führt eine »Erschöpfungsdepression« in die Rolle eines »Exoten«, der fortan als Inhaber einer »Leitungsfunktion [...] wenig anerkannt [...] nur in Teilzeit« tätig ist (Herr Kamm).

›Dauerärger‹, im Falle von Gouvernamentalität sind sie eher (prekär) aktivierend. Unter den im Terrain vorgefundenen Bedingungen deuten sie jedoch verbreitet auf Reibungs- und Substanzverluste in den Organisationen, die von den Akteur:innen selbst nicht selten als Einschränkung von Leistungsfähigkeit gedeutet werden. Dies spiegelt sich auch in der emotional konnotierten Aussage eines Lernbegleiters der WBO wider, welcher Bezug nehmend auf die Frage, ob er es sich vorstellen könne seinen Beruf bis zur Rente auszuüben, ausführt:

»Ja, also wenn, wenn, wenn das nicht noch weiter zunimmt mit dem Verwaltungskram und wenn uns dann nicht noch mehr Fesseln angelegt werden, weil sonst ist das, sonst wird's nur noch nervig. Und dann, dann macht's einfach kein' Spaß mehr. Ja. Also dann, dann leidet dann jeder drunter. Dann ist das mehr 'ne Qual als 'n wirkliches ähm Arbeiten« (Herr Racker).

### 3.3.2 Perspektiven auf Verbundenheit: Das Erleben und Deuten von Solidarität

Betrachtet man die in unseren Interviews zum Vorschein kommenden Aussagen zu Gefühlen der Verbundenheit mit Anderen, ergibt sich ein recht komplexes Bild, wobei die erkennbaren bzw. Orientierung stiftenden *Solidaritätskonstrukte* (im Kapitel 1. entfalteten Begriffsverständnis) je nach Referenzgruppe unterschiedlich ausgerichtet sind. Nachfolgend konzentrieren wir uns auf sektorübergreifende Gemeinsamkeiten in dieser Hinsicht und betrachten – analog zum vorherigen, die in den Settings ausgebildeten Emotionsregimes charakterisierenden Abschnitt – zunächst Wahrnehmungen, die sich auf gesamtgesellschaftliche Aspekte beziehen. Es folgt eine Auseinandersetzung mit Solidaritätskonstrukten, welche auf die Branche bzw. unmittelbare Umwelt der Einrichtungen bezogen sind, bevor wir uns abschließend der Frage zuwenden, wie die Befragten Formen der (Nicht-)Verbundenheit im betrieblichen Kontext sowie im Verhältnis zu Nutzer:innen beschreiben. All dies erfolgt mittels einer Zusammenschau unserer Befunde quer zu den bestehenden Sektorgrenzen (geförderte Weiterbildung/Jugendberufshilfe; stationäre und ambulante Pflege).

#### Mangelnder Rückhalt im gesellschaftlichen Gesamtkontext

Im Hinblick auf Bezüge zum Gemeinwesen scheint in beiden Sektoren die **Wahrnehmung einer mangelnden Wertschätzung** der jeweils geleisteten

Arbeit dominant, woraus sich das Gefühl fehlenden gesellschaftlichen Rückhalts ergibt (siehe auch die Feinanalyse zu Herrn Reh im Kap. 3.4.3). Man wünscht sich mehr Anerkennung für eine als schwierig und belastend empfundene Arbeit, aber auch mehr Bedarfsgerechtigkeit bei der Finanzierung des Sozialsektors als Ganzem – nicht zuletzt aus Verbundenheit mit den Nutzer:innen. So wird der Applaus für die Pflege während der Pandemie mitunter als »schwachsinnig« empfunden (»Klatsche Klatsche [...]. Und es passiert nichts«, Frau Paula, SP) stattdessen herrscht die Erwartung vor, dass sich gesellschaftliche Solidarität in barer Münze (bessere Löhne und auskömmlichere Finanzierung) materialisieren sollte.<sup>137</sup> Höhere Einstiegsgehälter gelten als angezeigt, gerade wenn es um Personalgewinnung geht. In der Weiterbildung wiederum blickt man neidvoll auf die Aufmerksamkeit, die die Pflege während der Coronakrise erfahren hat. Der öWB-/JBH-Sektor fühlt sich nicht nur während der Krise als besonders unzureichend anerkannt, auch wenn die eigene Branche gerade nach Krisenausbruch besonders »viel geleistet« habe (Frau Orsal, WBO). Die (teils auch in absoluter Höhe) geringen Vergütungen bzw. die in Relation zu Tätigkeiten mit akademischer Ausbildung schlechte Bezahlung gilt in beiden Bereichen als Ausdruck gesellschaftlicher Ignoranz (mehrere Beschäftigte der AP; Frau Tappelt, SP; Fokusgruppe Jube; Frau Diehla, Jube): Man sieht sich als »gesellschaftlicher Reparaturbetrieb«, muss auf der anderen Seite aber mit »permanenter Mangelverwaltung kämpfen« (Fokusgruppe WBO).

Zugleich zeigt sich **Kritik an der konkreten Ausgestaltung der Rahmenbedingungen**, etwa der Kurzzeitigkeit der öWB-Förderung zu Lasten aller Beteiligten. Allenthalben wird zudem eine Entbürokratisierung bei der Dokumentation von Leistungen gefordert, um mehr Zeit für Nutzer:innenbedürfnisse zu haben (»Bürokratie ist unser größter Feind«, Herr Gerast, WBO). Im Zentrum der Kritik steht allgemein die Forderung nach mehr Personal, nicht zuletzt, um den Nutzer:innen besser gerecht werden und gute Arbeit leisten zu können. Es besteht Einigkeit, dass die erlebte permanente »Zeitnot das größte Problem [ist]« (Frau Buche, SP) und Beschäftigte in prekäre Situationen bringt, besonders bei akuten Notlagen; hier drohen immer wieder »Konfliktsituationen« (Frau Karzom, WBO), welche sich durch eine bessere Personaldecke deutlich entspannen würden, so der allgemeine Tenor. Angemahnt wird vielfach eine »humanistischere Vorgehensweise« (Herr

137 »Ich mein ich will ja kein Millionär werden, aber 'n bisschen mehr entlohnt werden würde ich schon wollen, ja« (Frau Trix, SP).

Gerast, WBO) gegenüber den Nutzer:innen durch eine bedarfsgerechtere Ausgestaltung der Leistungserbringung in beiden Sektoren. Interessanterweise dominiert hier als Legitimationsmuster also die Verbundenheit mit den Nutzer:innenbedürfnissen, nicht so sehr die vergleichsweise unterwertig entgeltene eigene, belastende Arbeitsleistung.

Dies scheint symptomatisch für den Sozialsektor, schließt aber eine **empathische Solidarität mit »sektorexternen Dritten«** nicht aus, zumindest auf der mittleren Führungsebene (eher als beim operativen Personal). Bezugnehmend auf breitere gesellschaftliche Problemlagen (wie der Klimakrise oder Migrationsbewegungen) wird durchaus deren Virulenz bzw. die Komplexität hier bestehender Herausforderungen konstatiert, was die Misere des eigenen Sektors relativiere. Mithin äußert man sich solidarisch mit denen, die von solchen Problemen betroffen sind und Ansprüche auf Unterstützung anmelden – und wehrt sich dagegen, die verschiedenen, für sich jeweils als legitim betrachteten, Ansprüche gegeneinander auszuspielen (Fokusgruppe AP). Zugleich zeigt sich eine gewisse Hilflosigkeit: Man fühlt sich damit überfordert, Lösungen für die Bewältigung solcher gesellschaftlicher Problemlagen zu benennen. Auch »die Politik« versage hier, obwohl es in anderen Ländern (z.B. Skandinavien) gute Ansätze gebe, so eine Befragte aus der Pflege (Frau Förster, AP).<sup>138</sup> Trotz der im eigenen Wirkungsfeld erlebten Malaise werden also Problemlagen in anderen gesellschaftlichen Bereichen durchaus wahrgenommen, und gerade das scheint Wut, Ohnmachtsempfinden und Ungerechtigkeitsgefühle auszulösen, z.B. wenn es um die als unzureichend betrachtete Finanzierung des Sozialsektors allgemein geht.

Es überwiegen letztlich Gefühle der **Hoffnungslosigkeit, Resignation und auch Verbitterung** bezüglich beobachteter und künftiger Entwicklungen. Besonders anschaulich wird dies im Bereich der Pflege. Öffentliche Diskussionen um deren schwierige Lage werden als »alter Hut« wahrgenommen, dennoch hat man nicht den Eindruck, es hätte sich etwas verbessert oder als wäre dies zu erwarten. Auch bisherige Reforminitiativen wie das Pflegeberufegesetz oder die Anwerbung ausländischer Pflegekräfte werden kritisch gesehen, da sie für den Altenpflege-Sektor die Konkurrenz um Personal nur verstärken würden und implizierten, dass letzteres absehbar in besser bezahlte und abwechslungsreichere (Pflege-)Sektoren wie z.B. das Krankenhaus ab-

---

138 »Na gut, ich bin kein großes Licht, aber das verstehe ich auch an der Politik nicht, warum man sich einfach nicht gute Sachen abkuppert, ne? Von anderen Ländern oder anderen Systemen« (Frau Förster, AP).

wandere (Herr Mauer, SP). Mitunter provoziert der fehlende gesellschaftliche Rückhalt auch Zukunftsängste – generell wegen des Pflegenotstands und auch hinsichtlich einer erwartbar dürftigen Altersversorgung, inklusive der eigenen zu erwartenden »Sozialrente« (Frau Förster, AP) sowie einer teilweise öffentlich diskutierten weiteren Erhöhung des Renteneintrittsalters, welches physisch kaum erreichbar scheint (»Mein Rücken schreit juhu«, Frau Förster, AP). Die Coronakrise habe die Lage noch verschärft, da Pflegekräfte ausgelaugt das Feld verließen (Frau Klage, AP). Man ist enttäuscht, dass sich außer symbolischen Gesten und Einmalzahlungen nach bzw. mit Corona nichts strukturell verbessert habe – und stellt die Frage: »Wofür hast du denn dein ganzes Leben geopfert?« (Fokusgruppe SP). Auch im Bereich der Weiterbildung finden sich solche Wahrnehmungen bzw. Zukunftseinschätzungen. »Moralische« und praktische Unterstützung komme lediglich von Teilnehmenden und eigenen Kolleg:innen, nicht aber von externen Akteuren (Fokusgruppe WBO). Rückenwind aus der Politik sei generell nicht erwartbar, was auch mit der Stigmatisierung der Klientel erklärt wird, sowie mit Kosteneinsparvorgaben, die über fachlichen Erwägungen stünden (Herr Racker, WBO).<sup>139</sup>

Beklagt wird hier also **mangelnde Reziprozität auf Seiten von Politik und Gesellschaft** angesichts der eigenen Selbstaufopferung. Diese Klage kann auch stärker populistische Formen annehmen und die aus der Literatur bekannten Prozesse der **Abgrenzung »nach unten«** auslösen, z. B. gegenüber Personen im Grundsicherungsbezug oder Geflüchteten. Hier ist mitunter zu hören, dass diesen Gruppen angeblich ungebührlich hohe öffentliche Finanzmittel zufließen, während der eigene Sektor unterfinanziert sei (Frau Trix, SP; Fokusgruppe AP). Anzutreffen sind auch autoritäre Vorbehalte gegenüber »der Jugend«, die nur Ansprüche (z. B. an den Sozialstaat) stellten, ohne bislang selbst etwas geleistet zu haben oder überhaupt leistungswillig zu sein (Fokusgruppe SP). In diesem Kontext werden aktuell als gesellschaftlich hochrelevant geltende Agenden – wie der Kita-Ausbau oder der (von jungen Menschen gestützte) Kampf gegen die Klimakrise – als Konkurrenz wahrgenommen (»diese Klimaschutzgeschichten«, Fokusgruppe SP); angesichts der beobachteten Nöte der Pflege haben gerade Vertreter:innen auf mittlerer Führungsebene für den entsprechenden »Hype« z. T. wenig Sympathie (Fokusgruppe SP). Insofern scheint

---

139 »Wir sind ein stinkreiches Land. Die paar Euro, für die Jugendlichen, beziehungsweise Umschüler, die haben wir, ja. Und ich würde das für einen fatalen Fehler halten, hier zu sparen« (Herr Racker, WBO).

das zunächst *diskursiv* geäußerte Verständnis für die Belange anderer Gruppen und Sektoren seine Grenze an Verteilungsfragen zu finden. Ein ähnliches Muster zeigt sich, wenn Leistungs- und Entgeltvergleiche mit sektorexternen Bereichen angestellt werden und der eigene Sektor als ungleich schlechter gestellt beschrieben wird – man moniert dann eine **Verletzung basaler Fairness-Normen**. Dies gilt z. B. für die Gegenüberstellung von öWB und staatlichen Berufsschulen oder dem privatwirtschaftlichen »Coaching-Geschäft«, wo erheblich höhere Gehälter bzw. Honorare bezahlt würden (Herr Becker, WBO).

Bei aller Kritik der gesellschaftlichen bzw. politischen Verhältnisse ist man sich der **eigenen Durchsetzungsschwäche** bewusst. Dieser Zustand wird mehr oder minder fatalistisch hingenommen; Ansätze kollektiver Interessenvertretung werden nicht nur als wenig erfolversprechend abgetan, sondern – wie z. B. Pflegekammern – abgewertet als »Auffangbecken für Leute, die nicht in der Praxis arbeiten«, sondern am Schreibtisch sitzen wollten (Fokusgruppe SP). Gewerkschaften werden als nicht stark und effektiv genug betrachtet, Kolleg:innen würden nicht zuletzt aufgrund der als zu hoch empfundenen Beiträge nicht beitreten wollen. Man wünscht sich eine stärkere Arbeitnehmer:innenvertretung, aber es scheint das Gefühl vorherrschend, dass Organisationen wie Ver.di oder die GEW hier nicht hilfreich sind oder eine Branche wie die öWB/JBH generell »keine Lobby« (Fokusgruppe WBO) hat. Im Weiterbildungssektor sei »ne wirklich eigene Interessensvertretung« unbekannt, existierende Verbände hat man selten »auf dem Schirm« (Fokusgruppe WBO). Gleichzeitig werden in beiden der von uns beforschten Sektoren Wünsche nach stärkerem solidarischen Engagement der Kolleg:innen (auch in Form von Streiks) geäußert. Als Hindernis für Streikbereitschaft gilt neben der hohen Arbeitsbelastung auch die Angst vor Entlassung.<sup>140</sup> In der (stationären) Pflege wird mangelnde Solidarität auch auf Betriebsversammlungen beobachtet, bei denen sich niemand trauen würde, Missstände anzuprangern. Auch der Betriebsrat attestiert dem Personal mangelnden Kampfsgeist. Umgekehrt wird auf der mittleren Führungsebene beklagt, dass Mitarbeitende zu wenig »Selbstverantwortung« übernehmen und oft nur Forderungen an den Arbeitgeber stellten (Fokusgruppe AP).

Verwiesen wird zudem auf ein **schlechtes öffentliches Image** der von uns untersuchten Sektoren. Die stationäre Versorgung in der Pflege würde in den Medien ständig schlecht gemacht, im Falle einzelner Skandale stünden »alle

---

140 »Der Hauptgrund, sag ich mal, ist einfach die Angst entlassen zu werden« (Frau Paula, SP).

[als] schwarze Schafe« da (Fokusgruppe SP). Gerade im Zuge der Coronakrise hat sich nach Eindruck der Befragten das diesem Bereich entgegengebrachte Misstrauen seitens der Medien und der Gesellschaft eher noch verstärkt, was teils sogar zur Unterauslastung der Einrichtung geführt habe, weil niemand mehr habe ins Heim gehen bzw. Angehörige dorthin schicken wollen (Fokusgruppe SP). Die Pflege, so scheint es, steht unter Generalverdacht, die Skandalisierung öffentlich werdender Missstände steht gleichsam für eine Entsolidarisierung der Gesellschaft mit den Einrichtungen und ihren Beschäftigten. Auch der JBH- und öWB-Sektor sieht sich mit einem schlechten Image konfrontiert, sowohl im eigenen sozialen Umfeld als auch bei Kund:innen (z.B. privaten Auftraggebern) oder mit Einrichtungen kooperierenden Handwerksbetrieben. Die Klientel der jungen Erwachsenen werde pauschal abgewertet, der Einsatz öffentlicher Mittel für diese Zielgruppe schiene vielen »zu schade« (Fokusgruppe WBO). Beklagt werden generell Statusdefizite der Branche – insbesondere Sozialpädagog:innen leiden unter einem als gering wahrgenommenen Berufsprestige und fühlen sich als Akademiker:innen zweiter Klasse (Fokusgruppe Jube; Fokusgruppe WBO).<sup>141</sup>

Wie im Weiteren deutlich werden wird, ist insgesamt ein Teufelskreis erkennbar aus den geschilderten Wahrnehmungen mangelnder gesellschaftlicher Solidarität mit dem eigenen Sektor und großen internen Spannungen aufgrund der extern gesetzten Bedingungen, wodurch eine grundsätzlich vorhandene Verbundenheit in den Belegschaften und Betrieben dauerhaft (über-)strapaziert wird, auch weil die meisten Beschäftigten sich verpflichtet fühlen, den Nutzer:innen gerecht zu werden. Begleiterscheinungen dieser Zwickmühle sind – nicht selten latent angstgetriebene – Gefühle der Lähmung, Resignation und Hilflosigkeit. Aus eigener Kraft, so scheint es, lässt sich der gordische Knoten nicht lösen, auch weil existierende Interessenvertretungen als schwach angesehen werden.

### Konkurrenz und Misstrauen im organisationsexternen Branchenumfeld

Betrachtet man die Äußerungen, die die Verbundenheit der Befragten mit ihren Sektoren betreffen, sticht zunächst die Wahrnehmung eines **mangelnden Engagements der Branchen für ihre eigenen Belange ins Auge**. Selbst in der Coronakrise, als die »Hand offen war«, habe es die Pflege nicht geschafft, sich

141 »Von 1.000 Teilnehmern ist bei einem mal was schief gelaufen. Und dafür wirst'e gleich aufgehangen« (Fokusgruppe WBO), so auch ein Bereichsleiter in Bezug auf die als verzerrt wahrgenommene mediale Darstellung der eigenen Branche.

machtvoll zu organisieren (Fokusgruppe AP). Ähnliches gilt für die öWB. Der eigene Sektor gilt aufgrund der Arbeitsbedingungen als unattraktiv, auch im Vergleich zu anderen Arbeitsfeldern, in die Berufsangehörige abwandern bzw. bessere Konditionen vorfinden (Pflege: z. B. Krankenpflege; öWB: staatliches Schulwesen; freiberufliches Coaching).

Befragte sehen überwiegend ein **von Wettbewerb und Misstrauen geprägtes Nebeneinander** von Trägern und ihren Netzwerken. In der Weiterbildung oder JBH konkurriert man oft um dieselben Aufträge bei Ausschreibungen; man will nicht mit unter Reputationsproblemen leidenden Trägern in Verbindung gebracht werden; man misstraut anderen Leistungsanbietern, ob diese mit lauterer Methoden arbeiten oder aber »Illegales tun« (Herr Hammer, Jube). Jeder Träger kämpft für sich allein, so entwickelt sich mitunter eine zynische Haltung: Je weniger Konkurrenten – auch im Zuge der Coronakrise – übrig bleiben, desto besser ist es für die eigene Organisation, welche dann z. B. leerstehende Gebäude übernehmen kann (Frau Geiger, WBO). Allerdings herrscht auch Angst vor neuen Mitbewerbern auf dem Markt, die ihre Leistungen noch billiger anbieten, weil sie, so die Wahrnehmung, unseriös arbeiten (»Lumpi-Träger«, Herr Kamm, Jube). Zwar gibt es zeitlich befristete Bietergemeinschaften, die sich auf Ausschreibungen gemeinsam bewerben, um die Erfolgchancen zu erhöhen – dies gilt jedoch nur als eine Strategie der Marktbekämpfung (»um den Markt so n' bisschen zu beherrschen«, Herr Becker, WBO), nicht als Ausdruck eines Solidargedankens (Herr Becker; Frau Geiger, beide WBO).

Auch im (ambulanten) Pflegesektor<sup>142</sup> herrschen – trotz wachsender Nachfrage – branchenintern vielfach Konkurrenzgefühle und Misstrauen – gegenüber anderen Pflegediensten, 24-Stunden-Kräften in der häuslichen Versorgung, pflegenden Angehörigen, und auch gegenüber der stationären Pflege. Jede:r nimmt für sich in Anspruch, die besseren Qualitätsstandards zu haben und bedarfsgerechter zu arbeiten, während andere Akteur:innen als fachlich nicht ausreichend qualifiziert oder nicht bedarfsgerecht agierend beschrieben

---

142 Aus der Fallstudie im stationären Bereich wird eher wenig von Konkurrenz zu anderen Anbietern gesprochen, vielmehr scheint es eher punktuelle Kooperation zu geben, wenn z. B. Pflegebedürftige mit speziellen Bedarfen weiterverwiesen werden an andere Träger, die diese besser versorgen können. Man wünscht den anderen »volle Häuser« und sieht den allgemeinen Bedarf als ohnehin das Angebot übersteigend (Fokusgruppe SP).

werden – was dem Denkmuster der subjektiven Selbstüberhöhung folgt, welches wir weiter unten umreißen werden. Mit Angehörigen und Kostenträgern werden Kämpfe um Entgeltleistungen ausgefochten, ferner muss man um die monetäre Abgeltung erbrachter Leistungen ringen, was »schwierig« und »belastend« ist (Frau Klopfer, AP). Gleichzeitig sorgt es – ungeachtet der Konkurrenz am Markt – für emotionale Betroffenheit, wenn ein großer Mitbewerber im lokalen Umfeld (hier: im Bereich der ambulanten Pflege) aufgeben muss, weil dort – dem Eindruck nach – die Stressbelastung zu hoch geworden war. Dies wird als »erschreckend« wahrgenommen und stimmt nachdenklich, auch in Hinblick auf die eigene Zukunft; hier steht in den Augen der Befragten mitunter die Nachhaltigkeit des Sektors in Frage (Frau Klopfer, AP).

Ein weiteres Thema in den von uns betrachteten Organisationen ist das Erleben von **Misstrauen auf Seiten staatlicher Instanzen** wie dem MDK in der Pflege oder den Prüfdiensten der Bundesagentur für Arbeit. Repräsentant:innen dieser Instanzen gelten oft als »unsolidarisch« bezogen auf die Praxis der Einrichtungen. Die bei ihnen beobachteten Vorbehalte gegenüber der eigenen Arbeit lösen Ängste vor (angeblichen oder echten) Fehlern aus, die drastische Folgen haben können (»mit einem Bein im Knast«, Frau Diehla, Jube), – aber auch Ärger und Ungerechtigkeitsempfinden, wenn man das Gefühl hat, dass die »eigentliche« Arbeit nicht nach fachlichen Kriterien bewertet wird, sondern lediglich nach Maßgabe realitätsfremder formaler Standards. Prüfsituationen sind generell emotional hoch aufgeladen und werden als belastend erlebt; die Prüfenden gelten vielfach als »erniedrigend« (Frau Diehla, Jube) und nicht wertschätzend gegenüber dem Personal und dessen Leistungen. Dies betrifft besonders den Bereich der Weiterbildung bzw. der Jugendberufshilfe, wo man sich nicht auf »Augenhöhe« mit den BA-Prüfinstanzen erlebt, sondern als Objekt von Argwohn (bzw. Teil einer »Trägermafia«, Herr Hammer, Jube). Hier gebe es keinerlei Wohlwollen, Empathie und Verständnis für die (sozial-)pädagogische Arbeit, sondern Situationen, in denen man »wirklich auseinandergenommen« wird (Frau Orsal, WBO). Dabei prallen die minutiöse Kontrolle der Compliance mit Formalzielen und die Orientierung der Träger an – seitens der Prüfinstanzen bestenfalls ignorierten, schlimmstenfalls negativ sanktionierten – wertebasierten Sachzielen aufeinander. »Gutes«, bedarfsorientiertes pädagogisches Arbeiten, so wird konstatiert, erscheine der BA nicht selten als Mangel.

Alles in allem werden die Prüfdienste – wie auch die Entscheidungen zur Finanzierung und Ausschreibung von (öWB-/JBH-)Programmen – deutlich kritischer bewertet als die als engagiert erlebten Sachbearbeiter:innen

und Teamleiter:innen in den Arbeitsagenturen und Jobcentern.<sup>143</sup> Mit diesen könne man (meistens)<sup>144</sup> gut zusammenarbeiten, die entsprechenden Arbeitsbeziehungen scheinen im Allgemeinen von großem gegenseitigen Verständnis bzw. Empathieempfinden mit den jeweiligen Problemlagen und Sachzwängen geprägt und gelten als weniger asymmetrisch und misstrauensbasiert. Diese Art von »**Branchenzusammengehörigkeit**« auf der Arbeitsebene bewegt sich allerdings im Kontext eines ansonsten eher »unsolidarischen«, kompetitiven Handlungsrahmens im sektoralen Ordnungsgefüge, sowohl was die Beziehungen unter Leistungserbringern betrifft als auch das »Auftragsverhältnis« zwischen letzteren und den Kostenträgern.

### Prekäre Bedingungen schweißen zusammen: Erfahrung von Solidarität in und mit dem Betrieb

Auch wenn unser Material zahlreiche Schilderungen eines empfundenen Mangels an Zusammenhalt auf verschiedenen Ebenen enthält, so lässt es erkennen, dass das **Empfinden von Verbundenheit in und mit dem Betrieb** eine grundlegende Basis für die Arbeit (und den Verbleib) in den Einrichtungen darstellt. Die gemeinsame betriebliche Erfahrung von (ökonomischen) Unsicherheiten und prekären Bedingungen (Ressourcenknappheit) scheint das Personal – hierarchie- und funktionsübergreifend – zusammenzuschweißen. Diese Erfahrung wird wenigstens implizit als *Ergebnis* dieser Bedingungen gedeutet, aber auch als eine wesentliche *Voraussetzung*, unter eben diesen zu(sammen zu) arbeiten und zu reüssieren. Jedenfalls finden sich aus dem Bereich der Weiterbildung Darstellungen, die nahelegen, dass für einige Befragte das Kollektiv aus entsprechenden gemeinsamen Unsicherheitserfahrungen gestärkt hervorgegangen ist – konkret, als Erfolge in Verhandlungen mit Kostenträgern (wie etwa der Kommune im JBH-Sektor) errungen wurden und nachdem innerbetrieblich alle Ressourcen weitgehend ausgeschöpft waren. In einer solchen Krisenlage ziehen Geschäftsführung aus der stationären Pflege und der Betriebsrat am gleichen Strang (»Wir sind nicht mehr gegeneinander, wir arbeiten zusammen«, Herr Mauer), wodurch erst die extern gesetzten,

143 »Also zu 99 Prozent wirklich 'ne sehr gute Zusammenarbeit auf diesem Level« (Herr Racker, WBO).

144 Allerdings werden auch Erfahrungen geschildert, in denen BA-Mitarbeiter:innen mehrfach Gesprächstermine versäumten, doch »die schämen sich gar nicht, solche Dinge zu sagen: »Ah, sie sind nicht der einzige heute, bei dem ich das vergessen habe.« Was sind das für Mitarbeiter? Die kriegen sehr gutes Geld« (Herr Gerast, WBO).

schwierigen Herausforderungen bewältigt werden konnten, was dann wiederum den inneren Zusammenhalt und das gegenseitige Vertrauen gestärkt hat.<sup>145</sup> Diese kollektiven Erfahrungen und das sich mit ihnen herausgebildete wechselseitige Vertrauen zwischen Leitung und Belegschaft schaffen offenbar einen »Team-Spirit« (Herr Hammer, Jube), den die Beteiligten für sich als Ressource begreifen: Man könne sich hier nur »auf [sich] selber« (Fokusgruppe Jube) verlassen, man brauche ein »wahnsinniges Vertrauensverhältnis« (Fokusgruppe SP) im Team, um Krisen zu überstehen, auch im Hinblick auf künftige Herausforderungen bezüglich der Trägerfinanzierung. Unter den herrschenden Bedingungen sind, wie konstatiert wird, »Herz« und »Idealismus«<sup>146</sup> Aller im Betrieb gefordert, was als Ethos auch den Neumitgliedern der Organisation vermittelt wird. Im Pflegebereich lässt sich ein ähnlicher Appell beobachten. So vermittelt man den Auszubildenden: »Mach es mit Herz, und wenn man das irgendwann nicht mehr mit Herz macht, dann hör lieber auf« (Frau Latz, SP).

Insofern bilden sich unter den prekären Rahmenbedingungen auch (betriebliche) **Solidaritätsnormen** heraus, an denen die Organisationsmitglieder – auch kritisch – gemessen werden. Mit deren möglichst universeller Einhaltung, so wird kommuniziert, steht und fällt letztlich der betriebliche Erfolg, welcher als ein *gemeinsamer* begriffen wird und im Kern darin besteht, den Weiterbestand der Organisation zu sichern – dafür scheinen ein als kollegial erlebtes Team bzw. ein »gutes Klima« (Herr Hammer, Jube) essenziell. Das Management scheint diese Normen als unsicherheitsreduzierend wahrzunehmen bzw. als Mittel, Reibungsverluste durch »unproduktives« Verhalten (»schlau [...] krank [melden]«, Frau Klage, AP) sowie durch Personalfluktuat

145 Im Fall der stationären Pflege ist diese Aussage zu relativieren (siehe weiter unten sowie in der Feinanalyse in Kap. 3.4.1): Zwar gilt auch hier der Zusammenhalt in der Krise als gestärkt, was aber gerade von operativen Kräften nicht einhellig geteilt wird, da die Geschäftsführung gemeinsam mit dem mittleren Management zugleich mit disziplinierenden und von Misstrauen geprägten Strategien gegen den relativ hohen Krankenstand vorgeht, was jedenfalls partiell entsolidarisierend wirkt.

146 In der Fokusgruppe mit dem Träger der Jugendberufshilfe schildert eine Teilnehmende, dass man »so einen gewissen Idealismus mitbringen [muss], ansonsten macht man das nicht lange«, man muss »den Job tatsächlich wirklich von Herzen gerne tun, um diesen Druck aushalten zu können. Und diese Ungewissheit. Also tatsächlich, wirklich. Das macht man nicht so, weil es gibt gerade nichts anderes. Sondern das macht man wirklich, weil man sich bewusst dafür entschieden hat und dadurch diesen Druck und diese Unsicherheit auch aushalten kann« (Fokusgruppe Jube).

zu verhindern. Aus dieser Sicht sind ein möglichst gutes Händchen bei der Personalfindung sowie kontinuierliches *teambuilding* unerlässlich. So berichtet eine Pflegedienstleitung, dass sie bei Selbstzweifeln von Beschäftigten, ob diese ihre Arbeitsaufgaben bewältigen können, Verständnis signalisiert, um »die [...] [trotzdem] dazu [zu] bringen [diese Aufgaben anzugehen] [...] [um] die auch zu motivieren. Und zu sagen: ›Du kannst das« (Frau Klage, AP).

Man spürt also bei den Befragten, dass für sie Solidarität im Betrieb, sowohl zwischen Hierarchieebenen als auch zwischen Funktionsbereichen, ein wichtiger Kitt ist, der ›den Laden‹ trotz aller widriger Bedingungen und widerstreitender Anforderungen zusammenhalten kann. Diese Verbundenheit wird durch das Narrativ eines »Team-Spirit« (Herr Hammer, Jube) der eigenen Einrichtung oder auch nur des eigenen Teams bedient, für das auch Begriffe wie der der »Familie« (Frau Ganzer, Jube; Frau Orsal, WBO) verwendet werden. Man nimmt sich gegenseitig Arbeit ab, unterstützt ältere, nicht mehr voll leistungsfähige Belegschaftsmitglieder – man sei ja kein »Kollegenschwein« (Frau Latz, SP). Gerade in der Pflege wird häufig vom »Einspringen« bzw. darauf bezogenen Erwartungen und Bereitschaften berichtet (bezogen auf andere Aufgabenbereiche; Stationen; Haushalte). Team-Spirit im Sinne einer betrieblichen Solidarität impliziert auch die Akzeptanz prekärer Beschäftigungsverhältnisse. Entsprechend wird seitens einiger Mitarbeitender Verständnis für den Einsatz befristeter Verträge geäußert: »Dafür kann [der Träger] nichts und das liegt dann halt an der Regierung« (Herr Herbert, Jube) bzw. an den externen Rahmenbedingungen.<sup>147</sup> Ein ähnliches Muster zeigt sich bezogen auf den Umgang mit betriebswirtschaftlichen Formalzielen: Erfahrungen nach dem Aufstieg in die Teamleitung schaffen beispielsweise ein (subjektiv) besseres Verständnis für ein stärker an Effizienzkriterien orientiertes Agieren der Pflegedienstleitung.<sup>148</sup>

Umgekehrt fühlen sich gerade mittlere Führungskräfte aufgrund früherer Arbeitserfahrungen empathisch verbunden mit Untergebenen, angesichts der emotional belastenden Interaktionsarbeit mit einer ›schwierigen‹ Klientel

---

147 Auch der Jobcoach Herr Gerast aus der WBO zeigt sich verständnisvoll: »Und das verstehe ich auch absolut, ja. Das ist klar. Und wenn es keine Teilnehmer gibt – woher soll das Ganze finanziert werden? Ist ja völlig logisch« (Herr Gerast).

148 »Früher, wo wir noch ganz normale Fachkräfte waren, haben wir auch immer gedacht, dass die Pflegedienstleiter nichts machen und, und, und. Jetzt sind wir auf deren Seite auch. Wir wissen das, wie das abläuft. Und jetzt verstehen wir auch wie das abläuft«, so z.B. die Teamleiterin Frau Eleni im Bereich der stationären Pflege.

(Fokusgruppe WBO und AP).<sup>149</sup> Der **solidaritätsstiftende Effekt gemeinsamer ›Leidenserfahrungshorizonte‹** wird jedenfalls mehrfach betont: Geschäftsführungen fühlen mit der Belegschaft, die unter wiederholten formalisierten Qualitätsprüfungen ächzt, zumal gemeinsam moniert wird, das Prüfungspersonal habe »von der pädagogischen Arbeit wirklich keine Ahnung« (Herr Becker, WBO) und könne die geleistete Arbeit nicht wirklich beurteilen. Bezogen auf die Frühphase der Pandemie wird vom mittleren Management berichtet, man habe die durch die ad-hoc Umstellung auf Online-Lehre stark gestressten Lehrkräfte »sanfter wie sonst« (Frau Orsal, WBO) behandelt – auch hier referiert man auf das Zusammenschweißen während einer Krise. Angesichts prekärer Bedingungen erleben Leitungskräfte ihre Arbeit als sinnstiftend im Sinne aller, z.B. wenn sie daran arbeiten, das Unternehmen mit »Resilienz« (Frau Glück, AP) zu stärken, indem sie durch kommunikative Strategien (»wir coachen den ganzen Tag«, Frau Glück, AP; Fokusgruppe WBO) Mitarbeiter:innen mehr Handlungsspielräume verschaffen und zugleich eine bessere Leistungsqualität erreichen: »Am Ende profitieren sowohl die Kunden, als auch die Mitarbeiter davon« (Fokusgruppe AP). Dies erscheint allerdings, folgt man den Darstellungen der Befragten, emotional heraus- und teilweise auch überfordernd. Vieles hängt hier an der mittleren Leitungsebene, die vielfach »den Laden hier zusammen[hält]« (Frau Förster, AP), Drucksituationen abfedert, versucht, eine positive Fehlerkultur zu etablieren und überdies Vorbild sein muss, um von Untergebenen primär als Unterstützung und nicht nur als Kontrollinstanz erlebt zu werden. Man scheint zu wissen, dass beide Funktionen so ausbalanciert werden müssen, dass der Zusammenhalt nicht gefährdet wird und alle sich wohlfühlen, auch um Personalkontinuität im betrieblichen Interesse sicherzustellen.

Freilich lässt sich auch ein **Erzwingen betrieblicher Solidarität qua Disziplinierung** beobachten. Die (Markt-)Bedingungen können so prekär werden,

149 Eine Pflegedienstleitung in der ambulanten Pflege berichtet in der Gruppendiskussion von dem Spagat, die Mitarbeiter:innen zu motivieren, aber gleichzeitig deren missliche Lage verstehen zu können: »Aus der Leitungsebene versucht man den Mitarbeiter zu motivieren.[...] Und wenn ich jetzt so aus der Rolle einer Pflegekraft spreche, die vielleicht noch Mutter von zwei Kindern ist, die unter diesem Druck steht morgens die Kinder wegzubringen, dann pünktlich zur Arbeit. Ich muss pünktlich Schluss machen, weil ich muss sie ja wieder abholen. Dann muss ich den Kunden auch noch irgendwie gerecht werden, ich muss meinem Arbeitgeber gerecht werden. Also diese tausend Facetten, die da auch irgendwo eine Rolle mitspielen, wirken vielleicht manches Mal etwas demotivierend«.

dass eine (wirtschaftlich) akute Notlage eintritt, in der die appellativ hergestellte oder ›urwüchsige‹ Betriebssolidarität (scheinbar) nicht mehr ausreicht. Dann nehmen kommunikative Strategien der Leitungskräfte einen stärker autoritären Charakter an, etwa wenn die Geschäftsführung (in der stationären Pflege) die Belegschaft zu größerer betrieblicher Solidarität ermahnt, um den Betrieb aus der wirtschaftlichen Verlustzone zu manövrieren. So berichtet Herr Mauer (Geschäftsführer der Sozialdienste gGmbH) von einer »Ruckrede«, mit der er »die wirtschaftlichen Zusammenhänge dargestellt« habe, also »wie wir dastehen, wozu das führt, wenn wir so weiter machen«, nämlich dass »wir hier bald den Laden dicht machen« können (siehe auch Feinanalyse von Herrn Mauer in Kapitel 3.4.1). So wird flexible Einsatzbereitschaft auch während Urlaubs- oder Ruhezeiten eingefordert, um so die Kosten für ›teure‹ Zeitarbeitskräfte einzusparen. Während die Geschäftsführung diese Appelle als erfolgreich verbucht, machen die Schilderungen von operativen Mitarbeitenden deutlich, dass solche Strategien Spannungen in den Teams hervorrufen und **Entsolidarisierung in Form von auseinander dividierten Belegschaften und Spaltungen**, also insofern das Gegenteil des Intendierten, zu produzieren drohen. Allerdings: Beschäftigte in der mittleren Hierarchieebene bewerten diese gleichsam von oben an den Gemeinsinn appellierende Kommunikation offenbar positiver als ihre Erfahrungen mit einer früheren Geschäftsführung, die als »Diktatur« erlebt wurde, die »nur nach unten« getreten und offenbar wenig transparent gehandelt hat, sich insofern *top-down unsolidarisch* verhalten habe (Fokusgruppe SP). Vieles deutet für den hier betrachteten Fall auf einen **hybriden Charakter betrieblicher Solidaritätskonstrukte** hin: Begleitet von einer größeren Nahbarkeit der (neuen) Geschäftsführung und einer persönlichen Kontaktpflege zumindest mit der mittleren Führungsebene scheint ein manageriales Agieren zwischen Disziplinierung und Appell an die gemeinsame Mission besser als ein Top-Down-Modell anzukommen, wenn auch nicht friktionslos.

### **Verbundenheit mit Nutzer:innen zwischen Sinnstiftung und Konflikterleben**

Generell verweisen die Darstellungen in den Interviews und Fokusgruppen auf eine starke **Empathie für die als vulnerabel erlebten Nutzer:innen** und den Wunsch, sich ihrer Bedürfnisse anzunehmen. Daraus speist sich ein Großteil der Arbeitsmotivation im Feld, auch weil – wie die Beschäftigten verdeutlichen – die Adressat:innen dem Personal oftmals große Anerkennung bzw. Dankbarkeit zollen. Dies sorgt für Sinnstiftung in der Arbeit und Stolz auf erreichte

Sachziele (gute, anspruchsvolle Dienstleistungen, vertrauensvolle Beziehungen zu den Nutzer:innen), trotz aller Widrigkeiten. So berichtet eine PDL in der ambulanten Pflege stolz davon, welche »Versorgungen zuhause gewuppt« (Fokusgruppe AP) werden, gerade auch in komplizierten Fällen.<sup>150</sup> Dabei finden sich sektorspezifische Motive: So begründen Befragte ihren Einsatz für Pflegebedürftige auch mit ihrem Respekt für deren Lebensleistung und einem Reziprozitätsverständnis, das den alten Menschen durch gute und humane Unterstützungsleistungen »etwas zurückgeben« will<sup>151</sup> oder mit der Aussicht auf eine etwaige eigene Bedürftigkeit in der Zukunft.

Die breiten Ausführungen zu Sinnstiftung und Empathie mit den Nutzer:innen sind allerdings stets durchsetzt mit Hinweisen auf die **mit dieser ›Solidaritätsorientierung‹ verbundene Konflikthaftigkeit des Arbeitsgeschehens**. Hier geht es immer auch um die ökonomischen und zeitlichen Grenzen der Zuwendung sowie (weitere) restriktive externe Bedingungen, wie sie seitens der Kostenträger erwirkt werden (z.B. Dokumentationspflicht während der Interaktionsarbeit; Vermittlungspflicht Arbeitsloser in Zeitarbeit). Das in den Aussagen hervortretende eigene Berufsethos widerspricht dem institutionell und organisational eingeforderten »wirtschaftlichen« Verhalten und der Aufforderung, bestimmte Nutzer:innenwünsche abzulehnen bzw. nur vertraglich entgeltene Leistungen zu erbringen. In gewisser Weise kollidieren hier betriebliche und berufsethische Solidaritätserwartungen.

Entsprechend schildern viele Befragte **Prozesse des Austarierens solcher Solidaritätserwartungen und -grenzen**. Das individuelle Coping mit wahrgenommenen Widersprüchen reicht von Selbstdisziplinierung und Anpassung an diese (formalzielfixierten) Leistungsnormen<sup>152</sup> bis zu einem eigensinnigen

---

150 Nämlich dort, wo »es keine Angehörigen gibt, ne? Wo im Prinzip nur wir Ansprechpartner sind, ne? Das sind dann Bedürftige, die sind hochdemant, ne? Und da, sozusagen, kriegen wir diesen ganzen Apparat organisiert, ne? Und das ist hochanspruchsvoll, ne?« (Fokusgruppe AP).

151 So meint die Pflegefachkraft Frau Trix aus der SP: »Die Älteren haben ja auch noch was für uns getan, das darf man nicht vergessen und da hat man dann einfach auch ein bisschen Dank zu schulden«.

152 Der pädagogische Leiter einer JBH-Einrichtung berichtet, er habe sich dem Credo »von hinten denken« bei der Konzepterstellung »völlig unterworfen [...] weil's kein Sinn macht. Ich kann nicht ins Blaue hinein konzipieren. Und dann am Ende stehe ich da, und es ist gar nichts Geld dabei, weil Personalressource kein Mensch bezahlt« (Herr Kamm).

Festhalten an einer sachzielbezogenen ›ganzheitlicheren‹ Versorgung<sup>153</sup> – allerdings auf Kosten eigener Mehrbelastung, z.B. durch Verzicht auf Pausen (›ich tue da manchmal noch selbst Zeit drauf. [...] Von meiner privaten«, Frau Wind, AP), Mehrarbeit durch Sonderanstrengungen zur Vermittlung von Maßnahmeteilnehmer:innen in unbefristete Beschäftigung (Herr Gerast, WBO)<sup>154</sup> und das Austragen bzw. Aushalten von Konflikten mit Führungskräften oder externen Instanzen wie dem MDK (Frau Klopfer, AP; Frau Regen, SP; Frau Tappelt, SP)<sup>155</sup>. Prominent erscheint mithin die **Coping-Strategie solidarischer Aufopferung**: Man nimmt strategiebedingte Widrigkeiten und Mehrbelastungen in Kauf, um die eigenen oder auch organisationale, also über die Erwartung eines *Team-Spirits* vermittelten Qualitätsvorstellungen, umzusetzen (wofür es zahllose Beispiele im Material gibt) – und dies nicht nur dann, wenn enge oder gar freundschaftliche Bande mit einzelnen Nutzer:innen bestehen, die bis ins Private reichen.<sup>156</sup> Die empathische Verbundenheit mit den Nutzer:innen wird als extremer Kontrast zur Behandlung der Klientel durch die Kostenträger bzw. Prüfinstanzen empfunden, bei denen nur formale Kriterien zu zählen scheinen; das Verhalten dieser Instanzen wird als

- 
- 153 Die Leitung eines Standortes in der ambulanten Pflege erläutert, dass Beschäftigte immer noch »viele Leistungen erbringen, die nicht eingekauft sind« (Frau Klopfer). Man hält offenbar eigensinnig an Idealen fest: »Viele, viele Tätigkeiten« würden erledigt, obwohl »das Geld« nicht reicht, »um den Mitarbeiter da hinzuschicken« (Herr Ritter).
- 154 »Wir suchen entweder Teilzeit oder Vollzeit. Und das ist mein persönlicher – nicht nur Wunsch, ich mache das auch. Obwohl [...] für [die] Bundesagentur Zeitfirmen in Frage kommen – für mich ist es nicht der Fall. Also bei Jobsuchen mache ich diesen Haken weg«, so erläutert der Jobcoach Herr Gerast (WBO) seinen widerständigen Umgang mit BA-Vorgaben.
- 155 So meint die stellvertretende PDL, dass Pflegestufen »immer grenzwertig [sind]. Dann versuchen wir da, die zu unterstützen, zu gucken, medizinische Dienste auf den Weg zu schicken, um das nochmal zu prüfen, ob das auch alles richtig und in Ordnung ist, selber seine Kompetenz da einzubringen – und manchmal klappt das aber auch nicht. Manchmal ist das eben halt auf Messers Schneide, und dann wird [...] da die Pflegestufe verwehrt, und eigentlich braucht der Mensch da zuhause in seinem Elend da trotzdem eigentlich mehr Pflege und dann geht es aber nicht, weil die, ja, das ist einfach – das geht nicht da, ne?« (Herr Ritter, AP).
- 156 Gerade in der ambulanten Pflege wird von freundschaftlichen Beziehungen gesprochen »man kriegt dann eine Einladung zum Geburtstag« (Frau Klopfer, AP) der Kund:innen oder »man schreibt sich Postkarten, wenn man in Urlaub ist, man ruft an, wenn Gewitter war – ob alles in Ordnung ist. Oder wenn ich gegangen bin und [...] der Heizungsmonteur kam noch – dann ruft man mal eben an: ›Ist alles in Ordnung? Funktioniert der Lift noch?« (Frau Förster, AP).

»Unverschämtheit« (Fokusgruppe AP), als »lächerlich« (Frau Glück, Frau Ganzer, beide AP) oder »nervend« (Frau Klage, AP) beschrieben. Wie das Material nahelegt, folgt diese (offenbar verbreitete) Coping-Variante einer eigenen, durchaus rationalen Logik, die sich aus dem Charakter der Interaktionsarbeit ergibt: Denn diese erfordert oft Überzeugungskraft und vertrauensbildende Maßnahmen, um die Kooperationsbereitschaft und das Vertrauen der Klientel zu gewinnen, und dieses Vertrauen möchte man nicht aufs Spiel setzen durch »formalistische« Verhaltensweisen (z. B. kein Ausfüllen von Formularen während der Interaktion, sondern in der eigenen »Pause«).

Auch wenn im Allgemeinen die Verbundenheit mit den Nutzer:innen groß ist (und in gewissem Maße auch erwartet wird), gibt es mitunter **schmerzhafte Grenzen der Solidarisierung**. Seitens des Personals werden sie dort markiert, wo Ansprüche als überbordend und überfordernd empfunden werden: Im Pflegesektor gilt dies beispielsweise, wenn Nutzer:innen als ungeduldig erlebt werden oder überzogene Ansprüche stellen (»Wir sind hier kein Hilton«, Frau Paula, SP) bzw. Angehörige Forderungen erheben, die nicht im Sinne der Bewohner:in erscheinen, oder wenn deren »Familienangelegenheiten« konfliktbehaftet sind (»Da ziehe ich mich zurück«, Frau Buche, SP). Allerdings wird vielfach geschildert, wie schwer Grenzziehungen fallen und dass diese oft nur situativ gelingen – z. B. wenn eine Betreuungskraft Anliegen der Nutzer:innen ablehnen und »Nein sagen« (Frau Buche, SP; Frau Flocke, AP) muss, um dringend benötigte Pausen einzulegen. Hier fällt es schwer, Angehörigen zu vermitteln, dass die Pflegeversicherung eine Teilkaskoversicherung ist und eine über das Vorgesehene hinausgehende Versorgung mit zusätzlichen Kosten einhergeht. Auch wenn es Nutzer:innen nicht wahrhaben wollen, muss dennoch der Umfang der Leistungserbringung begrenzt bleiben. Qualitative Ansprüche an gute Versorgung im Sinne eines möglichst großen Autonomieerhalts durch »aktivierende Hilfe« lassen sich aus Zeitgründen nicht immer umsetzen – und gerade dann hat die Geduld ihre Grenzen (»gib mir den Lappen her, ich mach schnell«, Frau Latz, SP).

In beiden Sektoren stoßen die Ansprüche von Nutzer:innen dort an Limits, wo die Leistungserbringung für die Einrichtungen unwirtschaftlich ist oder zu werden droht bzw. wenn Leistungen vom Kostenträger nicht refinanziert werden. Symptomatisch dafür ist die ambulante Pflege: Hier werden seitens des Managements »unbezahlte« Tätigkeiten untersagt (Verbot von »Eh-Da-Leistungen«), und die Leitung verlangt losere Bindungen zu den Kund:innen bzw. befördert diese durch einen häufigeren Wechsel des Betreuungspersonals (Frau Glück, Frau Klopfer, beide AP) – wobei dies allerdings weder von erste-

ren noch von letzterem gewollt ist und überdies in gewissem Widerspruch zur Mission der Träger (verlässliche Pflege, Vertrauensverhältnis etc.) steht. Hybrides Management (wie in 3.3.1 dargelegt) kann bedeuten, die Verantwortung für den Pflegenotstand an die Gesellschaft zu verweisen und sich von dieser Verantwortung im eigenen Unternehmen abzugrenzen. Dieses, so heißt es im Management, müsse schlicht nach Maßgabe der Marktgesetze »atmen«, ohne am Ende »draufzuzahlen« (Herr Dreher, AP). Man ist zwar bereit, Klient:innenbedürfnissen entgegen zu kommen, doch die Rahmenbedingungen setzen dafür enge Grenzen, so dass sich eine Pflegedienstleitung stets überlegen müsse, wann sich z. B. die von den Kostenträgern knapp gehaltenen hauswirtschaftlichen Dienste oder auch die Wundversorgung noch »lohnen« (Frau Klage, AP). Die Handlungsspielräume gelten, auch angesichts von Personalmangel, als notorisch begrenzt, intern bleiben oft nur »softe« Kommunikationsstrategien, um (z. B. akute, krankheitsbedingte) Engpässe zu überbrücken.

Unser Material verweist zudem auf **Grenzen der Solidarisierung mit Nutzer:innen auch im Interesse des Selbstschutzes**. In der Pflege dienen entsprechende individuelle Grenzziehungen dem Coping mit Situationen, in denen Versorgungsbedarfe schier unerfüllbar erscheinen – auch wenn Beschäftigten in stationären Settings die Bewohner:innen dann leid tun (»man leidet dann auch selbst mit«, Frau Trix, SP). Die Empathie gehe zwar nicht völlig verloren, aber mit der Zeit »stumpft man auch ab«, nimmt nicht mehr so viel »mit nach Hause« wie früher, oder hat sich »abgewöhnt« (Frau Trix) unbezahlte Überstunden zu machen (»wie bekloppt bin ich denn«, Frau Tappelt, SP). Gleichzeitig wird bedauert, dass das »Zwischenmenschliche« in diesem Job »zu kurz« komme und auf die Bedürfnisse der Bewohner:innen »keine Rücksicht« (Frau Trix) genommen werde. Man zieht *notgedrungen* Grenzen, um die eigene Gesundheit und die eigene Privatsphäre zu schützen, fühlt sich aber nicht wohl dabei. Da davon ausgegangen wird, dass sich an den bestehenden Rahmenbedingungen wenig ändern wird, bleiben offenbar nur wenige »Rettungsoptionen« – z. B. der Aufstieg in die Teamleitung, auch im Hinblick auf eine spätere Familiengründung, da die Pflege im Schichtsystem als »verdammte familienunfreundlicher Beruf« (Frau Latz, SP) erfahren wird. Nicht selten werden Zweifel geäußert, ob sich ein Verbleib im Beruf bis zur Rente durchhalten lässt – auch angesichts dessen, dass Kolleg:innen, die kurz vor der Rente stehen, »fast alle schon am Ende« seien (Frau Eleni, SP). Beobachtete Erfahrungen bei Älteren bestätigen dies, berichten diese doch von massiven gesundheitlichen Problemen bis hin zum Zusammenbruch, gerade wenn sie sich über lange Strecken »zu 200 Prozent« verausgabt haben (»dann

fällst du zusammen wie 'n Pudding«, Frau Paula, SP). Obwohl die Abwanderung von Kolleg:innen die Personalnot in der eigenen Einrichtung verschärft, gibt es in den Belegschaften Verständnis für jene, die in andere Berufsfelder (wie etwa Krankenhauspflege) oder zu anderen Trägern wechseln, in der Hoffnung, dort bessere Bedingungen vorzufinden.<sup>157</sup> Der Erwartungshorizont ist mithin stark von Resignation geprägt, Auswege werden, wenn überhaupt, in den genannten *Exit-Optionen* gesehen.

Die Gemengelage im öWB-Sektor ist dem nicht unähnlich. Die Verbundenheit mit der sozial belasteten Klientel stößt hier beispielsweise insofern an Grenzen, als das sozialpädagogische Personal sich gezwungen sieht, die Gesprächs- und Betreuungszeit für Teilnehmende zugunsten von Aufgaben wie der formalisierten Leistungsdokumentation zu reduzieren. Hier konfliktieren dann Bedarfe von Nutzer:innen mit Erfordernissen betrieblicher Solidarität, denn ungenügende Dokumentation kann »Arbeitsplätze kosten« (Herr Racker, WBO). Solche Zielkonflikte bergen ein hohes Frustrationspotenzial und führen mitunter in Gedankenspiele, den Sektor zu verlassen, wenn die formalen Anforderungen weiter zunehmen (»Dann ist das mehr 'ne Qual als ein wirkliches Arbeiten«, Herr Racker, WBO). Grenzen findet das Engagement für Nutzer:innen (ähnlich wie in der Pflege) gezwungenermaßen auch an der eigenen Belastbarkeit: Schilderungen von erlebtem Burnout oder Zusammenbrüchen sind keineswegs selten, so dass andere Bewältigungsformen jenseits der Selbstaufopferung (mühsam) erlernt werden müssen, zuweilen auch mit professioneller Unterstützung (Therapie, Coaching, Supervision) (Herr Kamm, Frau Ganzer, Frau Brühe, alle drei JBH).

### Entsolidarisierungstendenzen in notorisch angespannten Verhältnissen

Nicht nur die Verbundenheit mit den Nutzer:innen stößt an die durch äußere Vorgaben (seitens der Kostenträger bzw. der Kontrollinstanzen) gesetzten Grenzen. Auch der vielfach beschworene Team-Spirit droht unterhöhlt zu werden. Beobachtbar sind jedenfalls **Tendenzen der Entsolidarisierung**, v.a. wenn es darum geht, die verbreitet bestehende Ressourcenknappheit irgendwie zu bewältigen. Dies gilt zunächst für Strategien und Deutungsmuster

---

157 Insbesondere für junges Pflegepersonal scheint es Verständnis zu geben: »Was wollen die denn hier? Wenn se' jetzt zum Beispiel in die Krankenhäuser gehen, da ist ja auch 'n bisschen andere Abwechslung. Hier ist ja eigentlich nur noch das Eingefahrene, Stupide. Du weißt ja eigentlich schon immer, außer die Zwischenfälle dann, was dich so erwartet«, so die Pflegehelferin Frau Paula (SP).

des *Managements*, z.B. dort, wo es Anliegen von Mitarbeiter:innen als konträr zu den wirtschaftlichen Zielen definiert, oder in Situationen, in denen es für »unproduktiv« gehaltene Verhaltensweisen in der Belegschaft als etwas brandmarkt, was den Bestand der Organisation gefährdet. So zeigt sich in der von uns beforschten stationären Pflegeeinrichtung zuweilen eine Verdachtskultur der (Heim-)Leitung gegenüber Teilen des Personals – z.B. dort, wo einer Mitarbeiterin die Fälschung eines ärztlichen Attests vorgeworfen wird (Frau Regen, SP). Solches den betrieblichen Zusammenhalt strapazierendes Führungsverhalten führt dann in Entfremdungsgefühle auf Seiten des ausführenden Personals, welches sich nur noch als »ne Nummer« und in seiner Arbeit nicht wertgeschätzt fühlt (Frau Regen, SP). Ähnliches signalisiert der bei Beschäftigten bestehende Eindruck, das Management würde den Beschwerden von Angehörigen grundsätzlich mehr »glauben« als ihnen selbst.<sup>158</sup> Pflegekräfte sehen sich hier einem grundsätzlichen Misstrauen sowie ungerechtfertigten Ansprüchen ausgesetzt, was sie stark demotiviert (Frau Paula, SP).

Generell wird in den von uns betrachteten Einrichtungen auf der Ebene der zentralen Geschäftsführung die Vorstellung vertreten, der Sozialsektor bzw. die Wohlfahrtspflege müsse wie ein marktwirtschaftlicher Anbieter denken, um effizient und zukunftsfähig zu sein, was dann oft impliziert, dass untergeordnete Einheiten »auf Linie« gebracht werden müssen, notfalls auch im Rekurs auf autoritäre Maßnahmen. Mit dieser Haltung findet das Management bisweilen Unterstützung in anderen Teilen der Organisation. Besonders anschaulich wird das im Pflegebereich: Hier stimmt auch der Betriebsrat in der befragten Einrichtung der SP der o.g. Marschroute *im Prinzip* zu, wenngleich er konzidiert, dass es Beschäftigten »schwer falle« zu akzeptieren, dass wirtschaftliche Vorgaben Ansprüchen von Nutzer:innen entgegenstehen. Die mittlere Führungsebene empfindet es gar als erleichternd, wenn die Geschäftsführung eine härtere Gangart gegenüber »schwarzen Schafen« (Fokusgruppe SP) einlegt und hier disziplinarische Maßnahmen bis hin zu Kündigungen vornimmt. Entsprechende Mahnungen betreffen, wie schon erwähnt, auch solche Pflegekräfte, die aus managerieller Sicht die »falschen« Prioritäten setzen. Erwartet wird, dass »Fachkräfte [...] nicht so viel [...]

---

158 Frau Trix (SP) berichtet, es sei »manchmal [...] wirklich so, dass die Heimleitung den Angehörigen mehr Glauben schenkt als dem eigenen Personal und das enttäuscht mich eigentlich auch ziemlich, ja«.

waschen« (Frau Latz, SP) und lieber dokumentieren sollen, was vom ausführenden Personal allerdings als praktisch schwer umsetzbar erlebt wird (Frau Klopfer, AP).

Entsolidarisierung innerhalb der Belegschaften hat hier mehrere Facetten bzw. Implikationen. Beispielsweise schiebt man sich in den Organisationen gegenseitig die Verantwortung für die Suche nach Problemlösungen zu. So erwarten z.B. ambulante Pflegekräfte aufgrund ihres hohen Zeitdrucks von der (mittleren) Leitungsebene, dass *diese* sich um vor Ort auftretende Schwierigkeiten oder auch Mehrbedarfe kümmert (Frau Klopfer, AP). Generell scheint der Team-Spirit im Arbeitsalltag schwer lebbar zu sein. Kontakte zwischen Kolleg:innen kommen (gerade in der ambulanten Pflege) eher flüchtig und zufällig zustande, man äußert Kritik an der Arbeit von Kolleg:innen teils über Zettel oder indirekt gegenüber der Leitung (Frau Walther, AP), während sich unterschiedliche Funktionsbereiche – wie Betreuungs- und Pflegekräfte – eher zufällig im zu betreuenden Haushalt begegnen (Frau Förster, AP). Kurzum: »Klient:innen sieht man häufiger als Kolleg:innen« (Frau Kreide, AP). Die Aussagen der Befragten verweisen also auf eine entsolidarisierende Vereinzelung der Arbeitskräfte, dies bestätigen auch Angestellte im stationären Sektor in Berichten über frühere Erfahrungen: Im ambulanten Bereich herrsche »Einzelkämpfer[tum]« (Fokusgruppe AP) vor, während es auf Station ein Team gebe.

Allerdings wird vielfach über gegenseitige Schuldzuweisungen im Team berichtet, die das Coping mit den spannungsreichen Arbeitsbedingungen begleiten und den Zusammenhalt im Arbeitskontext strapazieren. Mangelnde Solidarität wird bspw. solchen Kolleg:innen attestiert, die sich Rauch- und andere Pausen auch dann »leisten«, wenn sich ein:e einzige:r Kolleg:in um Pflegebedürftige mit hohem Versorgungsbedarf kümmern muss<sup>159</sup>, oder die häufig »krankfeiern«<sup>160</sup> und so die Personalknappheit verstärken würden. Wahrgenommen wird mitunter auch ein Teufelskreis der Unzufriedenheit – je un-

159 Die Pflegefachkraft Frau Regen in der SP schildert eine Notfallsituation (Sturz eines schwergewichtigen Bewohners aus dem Rollstuhl), in der sie alleine war, denn die zweite Kollegin »war eine rauchen. Und ich sag mal des sind die Situationen, die die Kollegen dann auch nicht verstehen. Wenn man versucht denen zu erklären dieses Gefühl, wenn man oben steht und hilflos steht und nichts machen kann, weil kein anderer da ist, der eigentlich da sein müsste.«

160 Zur Sprache kommen dazu verschiedentlich entsprechende Verdachtsfälle, wie von Frau Tappelt in der SP: »Jeder kann krank werden, aber ähm ist schon manchmal 'ne blöde Situation. Man geht in Urlaub und kommt aus'm Urlaub und dann krank, das

zufriedener Kolleg:innen sind, »umso schneller [...] geht man zum Arzt« (Frau Regen, SP). Die mittlere Führungsebene begründet die ›Problemfälle‹ häufiger Krankmeldungen unter den Mitarbeiter:innen auch damit, dass diese von der Arbeitsagentur/Jobcenter nach kurzen Schulungen einfach »in die Pflege gedrückt werden« (Fokusgruppe SP). Unterstellt wird diesen Arbeitskräften dann eine rein extrinsische Berufsmotivation (Geldverdienen) im Gegensatz zu intrinsischen Beweggründen (Fokusgruppe SP). Beklagt wird überdies, dass gemeinsame Freizeitaktivitäten wie Sommerfeste nicht mehr stattfinden, seit sich die Leitung daraus verabschiedet habe (Frau Baum, für den Bereich der ambulanten Pflege). Umgekehrt monieren (im Fall der stationären Pflege) mittlere Leitungskräfte die mangelnde Teilnahme an stattfindenden Weihnachtsfeiern; hier weist man den Vorwurf seitens der Belegschaft zurück, es würde seitens der Leitung nichts für die Mitarbeiter:innen getan (Frau Eleini). Generell, so ein Narrativ in der mittleren und oberen Führungsebene, werde sowieso immer »gejammert« (Fokusgruppe SP), die Personaldecke könne nie groß genug sein.<sup>161</sup> Umgekehrt attestieren Pflegekräfte der Geschäftsführung »betriebsblind« zu sein, da sie von der Situation auf den Stationen keine Ahnung hätten (Frau Trix, SP). Berichtet wird von einem Versuch der Konfliktschlichtung durch eine Beratung von außen, diese sei aber nur von kurzer Dauer und folgenlos gewesen; Supervision erhielten nur Teamleitungen, nicht aber die operativen Kräfte (Frau Regen, SP). Die Erwartungen des Personals passen nicht zu den Perspektiven des Managements. Von diesem wird verlangt, für eine bessere Personalausstattung und die Anschaffung entlastender Arbeitsmittel zu sorgen sowie die »Wünsche« der Beschäftigten etwa in Bezug auf Teamzusammensetzung zu »respektieren« (Frau Paula, SP). Auch wünscht man sich flexiblere, familienfreundlichere und für ältere Mitarbeitende generell verkürzte Arbeitszeiten.

Beobachtbar ist in Teilbereichen der von uns untersuchten Organisationen eine ›**solidaritätsfeindliche**‹ **Gemengelage aus Animositäten, Konkurrenzgefühlen und Statusdistinktionen**, welche mit besonderen Erfahrungen in den betrachteten Arbeitskontexten zusammenhängt und das Verhältnis zwischen den verschiedenen Personalfractionen belastet. Dies betrifft auch

---

ist schon 'n bisschen komisch«. Eine PDL in der ambulanten Pflege spricht davon, dass sich Mitarbeiter:innen »schlau krankmelden« (Frau Klage).

161 »Das heißt Sie können eigentlich Personal hineinstecken, die werden immer jammern, immer jammern, ja« (Herr Mauer, Pflege). Ähnliche Äußerungen fallen auch in der Gruppendiskussion der ambulanten Pflege.

den Umgang mit neuem Personal oder Praktikant:innen. Berichtet wird hier von einer geringen Fehlertoleranz seitens der Altgedienten und sogar von Konstellationen, in denen die ›Neuen‹ »rausgemobbt« (Herr Mauer, Pflege) würden. Die Spaltungslinie zwischen alten und neuen Mitarbeiter:innen manifestiert sich auch in einem Ungerechtigkeitsempfinden bei ersteren, die nicht akzeptieren, dass alle dieselben Urlaubsansprüche oder Vergütungen haben. Alteingesessenes Personal fühlt sich »gekränkt«, wenn ein »junger Schwung« an neuem Pflegepersonal kommt, der bei den Bewohner:innen besser ankommt (Frau Latz, SP). Eine weitere Kluft wird zwischen Raucher:innen und Nichtraucher:innen konstruiert: Ersteren wird (in Anbetracht der in Anspruch genommenen Rauchpausen) mangelnde Leistungswilligkeit und Einsatzbereitschaft attestiert, was andere auszubügeln hätten (Frau Regen, SP). Vorbehalte bestehen auch seitens operativer Kräfte gegenüber Verwaltungs- oder Managementfunktionen »am Computer«; man betrachtet sie verbreitet nicht als (notwendige) Tätigkeit, sondern als für die ›eigentliche‹ Arbeit verschwendete Personalressource: »Ach die sitzt wieder im Büro; die macht ja da gar nichts«, so lauten beispielsweise »Sprüche« mit welchen Frau Eleni (SP) als Teamleiterin seitens der Belegschaft immer wieder konfrontiert wird (zu der Wirkung dieser Erfahrungen mehr in der Feinanalyse von Frau Eleni in Kap. 3.4.1).

Eine gewisse ›Lagerbildung‹ ist überdies auch zwischen Teams bzw. Teamleitungen zu beobachten – etwa dort, wo sich die Leitung einer Pflegestation von Ansprüchen einer anderen Station (bzgl. zu übernehmender Aufgaben) abzugrenzen versucht (Frau Eleni, SP).<sup>162</sup> Es besteht dann *teamintern* (d.h. in einer Organisationseinheit) zwar großer Zusammenhalt, welcher jedoch zur Abwehr von Anforderungen seitens anderer Teams in Anschlag gebracht wird und so in eine Form *exklusiver Solidarität* führt. Letztlich, so bringt es eine Pflegekraft treffend auf den Punkt, herrscht ein Klima, in dem »jeder das Gefühl [hat], er macht mehr als der andere« (Frau Regen, SP). Insbesondere die Betreuungskräfte empfinden sich dabei als Einzelkämpfer:innen, die auf sich allein gestellt sind und isoliert von Kolleg:innen arbeiten (Frau Buche, SP).

---

162 Es ist sogar die Rede von einem »Teamleitungsteam«, welches insofern an »einem Strang« zieht, als gemeinsam die Devise geteilt wird, man müsse sich »nicht rechtfertigen, wenn die [Mitarbeiter:innen] denken, du machst da [im Büro] nichts. [...] Die sollen gucken, dass die ihre Aufgaben hinkriegen. Und was uns angeht, das ist unserer Sache«, so Frau Eleni (SP) in Bezug auf die existierenden ›Lager«.

Viele interne Konflikte und Spannungen scheinen sich um die Verteilung knapp(gehalten)er (Zeit-)Ressourcen zu drehen, wobei auch verschiedene *Funktionsbereiche* aneinandergeraten. Die angespannte Personalsituation in der stationären Pflege lässt es oftmals nicht zu, sich nur um seinen Arbeitsbereich (Pflege, Betreuung oder hauswirtschaftlicher Service) zu kümmern – oft ist vielmehr ›*Hands-on*‹-Solidarität gefragt. Man muss bei Personalausfällen gegenseitig in ›fachfremden‹ Bereichen aushelfen, was gängige Praxis und durchaus konflikthaft zu sein scheint. Wenn Kräfte bei einer ohnehin knapp bemessenen Personaldecke in der Pflege (häufig) in den Service abkommandiert werden, führt dies verbreitet zu »schlechte[r] Laune« (Frau Bahlsen, SP). Servicekräfte der Hauswirtschaft wiederum sind zwar bereit, *punktuell* der Pflege zur Hand zu gehen (etwa beim Umlagern der Patient:innen) oder Bewohner:innenwünsche nach Kontakt und Gesprächen zu erfüllen. Jedoch erfolge dies immer mit der Uhr im »Hinterkopf« (Frau Bahlsen, SP) sowie mit Grenzziehungen etwa dort, wo es um bestimmte, als unzumutbar empfundene Tätigkeiten wie Körperpflege geht.

Berufliche Statuskonflikte und entsprechende (oft eher implizite) Machtungleichgewichte spielen in diese Konstellationen mit hinein und wirken entsolidarisierend bzw. lassen den Team-Spirit erodieren. Das betrifft auch die Beziehungen in multidisziplinären Teams im Bereich der JBH, im Kontext unterschiedlicher beruflicher Hintergründe und der mit ihnen verknüpften (teilweise konträren) Normen und Zielsetzungen innerhalb der Organisation. Technische Ausbilder:innen vertreten hier ein eher ›klassisches‹ Leistungsethos, welches Disziplin verlangt und für die Ausführung von Auftragsarbeiten maßgeblich sein soll, während Sozialpädagog:innen stärker die psychosoziale Belastung ihrer Klientel bzw. deren spezifischen Unterstützungsbedarf in den Fokus rücken. Unter den Ausbilder:innen gelten sie allerdings als zu »weichgespülte« Vertreter:innen von »Kuschelpädagogik«, die der Durchsetzung des o.g. Leistungsethos im Wege stehen (Herr Herbert). Umgekehrt beobachten Sozialpädagog:innen, dass gerade hoch engagierte Ausbilder:innen schnell frustriert seien, wenn Jugendliche die Leistungsnormen nicht erfüllten oder abweichendes Verhalten zeigten; sie erlebten dies als »persönliche Kränkung« (Frau Ganzer), was für Spannungen Sorge. Diese entstehen jedoch auch, wenn an der – als sehr erfolgreich eingeschätzten – Ausbildung gespart wird, was die dafür Verantwortlichen aufgrund der damit scheinbaren Degradierung zum »Nebenprodukt« verärgert (Herr Herbert). Auch zeigen sich kontrastierende Bewertungen der verschiedenen Funktionsbereiche sowie ein (zumindest wahrgenommenes) Machtgefälle bei Entscheidungsprozessen.

Mit den genannten Konflikt- und Spaltungslinien korrespondiert ein Verhaltens- und Denkmuster, das sich als *Selbstüberhöhung* bezeichnen lässt und der Abgrenzung gegenüber Anderen dient, seien es bestimmte, scheinbar weniger leistungs- oder lernfähige Kolleg:innen bzw. Untergebene oder auch Mitbewerber auf dem Markt (»Lumpi-Träger«, Herr Kamm, Jube) oder aus anderen öffentlich finanzierten Sektoren (z.B. verbeamtete Lehrer:innen, Beschäftigte an Universitäten). Mit diesem Denkmuster wird der eigene Status (als Individuum, Abteilung, Organisation) subjektiv aufgewertet, was offenbar dabei hilft, die oft materiell prekären Bedingungen quasi symbolisch zu kompensieren. Gleichzeitig wirkt diese Denkweise exkludierend gegenüber den als subaltern definierten Anderen – und wird so zu einem Mechanismus von Entsolidarisierung jenseits der Organisationsgrenzen.

Ähnliches lässt sich zu **»Solidaritätsbremsen durch organisationsinternen und -externen Wettbewerb** konstatieren – übersetzt durch bestimmte Managementstrategien wirken auch sie potenziell *exkludierend*. Zwar verfolgen die o.g. hybriden Managementansätze das Ziel, möglichst bedarfsgerechte Leistungen zu entwickeln bzw. anzubieten (wie bspw. das Angebot von Deutschkursen für migrantische Maßnahmeteilnehmende), trotz fehlender Ausfinanzierung durch den Kostenträger (BA) und zuweilen auch dann, wenn dies ein »Draufzahlgeschäft« (Herr Racker, WBO) für den Träger ist. Allerdings kann solch ein »unwirtschaftliches« Handeln – dazu zählen auch in der Höhe nicht refinanzierte Honorare für Lehrkräfte oder ein »Überhang« an unbefristeten Arbeitsverträgen mit pädagogischem Personal – zu hohen Bilanzdefiziten führen und letztlich den Bestand eines Trägers oder zumindest eines Standorts gefährden. Eine gängige Managementstrategie ist es daher, eine gut »funktionierende« (Herr Becker, WBO) mittlere Führungsebene einzuziehen, die (bei besserer Bezahlung) die wirtschaftlichen Formalziele durchsetzt, wobei eine größere Personalfuktuation »am unteren Ende« hin genommen wird (Herr Becker, WBO). Solidarität »nach unten« hat also seine (betriebswirtschaftlich definierten) Grenzen. Das gilt selbst trägerintern gegenüber kleineren regionalen Standorten, wenn diese »unwirtschaftlich« und nur durch Quersubventionierung seitens anderer Standorte überlebensfähig sind bzw. waren. So kommt es, wie in unserer Fallstudie, zu einer Fusion zweier Standorte, wodurch die Geschäftsführerin des defizitären Standorts ihren Posten verliert. Durch Umstrukturierungen sollen größere Einheiten geschaffen werden, um am Markt mithalten zu können und Effizienzgewinne (z.B. durch mehr Spezialisierung bei der Konzeptentwicklung) zu erzielen. Interessanterweise werden diese harten Einschnitte als gerade im gemein-

nützigen Bereich *moralisch* geboten gerechtfertigt – und eben nicht primär betriebswirtschaftlich – mit dem Fingerzeig auf die niedrigen Gehälter bzw. Honorare in der Branche: Standortleiter, »die das Geschäft nicht können« (Herr Becker, WBO) und am Markt vorbei agierten, würden unnötig Geld verbrennen, welches ansonsten für eine bessere Bezahlung der Mitarbeiter:innen zur Verfügung stünde. Diese moralisierende Rechtfertigung scheint subjektiv entlastend, denn trägerinterne Konkurrenz wird – auch seitens der Geschäftsführungen – als durchaus konfliktträchtig empfunden: Es fällt keineswegs leicht, die Marktgesetze praktisch gegen die eigenen Kolleg:innen durchzusetzen, wenngleich dies angesichts der bestehenden Rahmenbedingungen als *alternativlos* betrachtet wird (siehe im Einzelnen auch die Feinanalyse von Herrn Becker in Kap. 3.4.3).

### 3.4 Zusammenhänge unter der Lupe: Feinanalysen am Material

Im folgenden Abschnitt dokumentieren wir exemplarisch einige unserer Feinanalysen des für unsere Organisationsfallstudien erhobenen Materials, und zwar mit einem Fokus auf Verknüpfungen zwischen den *Gefühlswelten* wesentlicher Akteur:innen bzw. den damit korrespondierenden *Emotionsregimes* einerseits und dem, was wir Solidaritätskonstrukte nennen, andererseits – also: Sinnbezüge von Befragten, die ihre Perspektive auf *Verbundenheiten mit anderen* betreffen bzw. ihr Erleben und Deuten dieser Verbundenheiten. Letztere beziehen sich, wie bereits im 1. Kapitel erläutert, auf unterschiedliche Ebenen bzw. Personenkreise, konkret: Nutzer:innen, Kolleg:innen/Teams bzw. Vorgesetzte, die eigene Berufsgruppe, andere Organisationen im Feld und die Gesellschaft als Ganze, welche repräsentiert wird als soziales Klima, Mediendiskurs oder auch vorherrschende (Sozial-)Politik. In den Feinanalysen ermitteln wir kognitive und zugleich emotional vermittelte Verknüpfungen zwischen Gefühlen und Verbundenheiten; zugleich liefern wir Anschauungsbeispiele für in Kapitel 3.3.1 und Kapitel 3.3.2) allgemeiner beschriebene Beobachtungen und Zusammenhänge. Aus Platzgründen konzentriert sich die Feinanalyse auf besonders schillernde Aussagen ausgewählter Befragter, wobei die entsprechende Auswahl die »street-level- und Management-Perspektive und, sofern dies ertragreich erschien, bezüglich letzterer die Differenzierung zwischen Organisationsleitung und mittlerer Führungsebene berücksichtigt.

Darstellungstechnisch gehen wir wie folgt vor: Die Feinanalyse wird getrennt für jeden Organisationsfall vorgenommen, wobei jeweils drei Passagen

bzw. Passagenkomplexe aus dem Material extrahiert und Gegenstand einer hermeneutisch angelegten, aber mit Kontextwissen angereicherten Interpretation wird. Die untersuchten Aussagen sind über größere Strecken zusammenhängende Textblöcke aus den Interviews. Redundant oder abschweifend erscheinende Elemente sind aus den Zitaten entfernt, sodass letztere kompakter dokumentiert werden (dies wird in den Zitatblöcken jeweils angegeben mit [...]). Die der Interpretation zu Grunde liegende Heuristik orientiert sich an den oben genannten Untersuchungskategorien Gefühlswelten und Verbundenheiten sowie den sinnhaften Verknüpfungen zwischen beiden. Ansonsten ist die Analyse induktiv ausgerichtet und berücksichtigt, soweit dies sinnvoll und im gegebenen Rahmen machbar erscheint, auch die verbale *Ausdrucksweise* (Betonungen, Dramaturgien, emotionalisiert wirkende Aussagen etc.). Die Analysen werden bei der Datenaufbereitung teilweise eingebettet in den *Kontext* der Materialerhebung, also: Ablauf des Interviews; Frage bzw. Thema an der ausgewählten Stelle des Interviews; in den dokumentierten Zitatblöcken ausgelassene Darlegungen andernorts im Interview, soweit diese für das Verständnis der Aussagen oder der Interpretation erforderlich ist. Allgemein ist die Interpretation durch das Wissen zum Kontext der gemachten Aussagen informiert. Die Interpretationen zu jeder Passage bzw. jedem Passagenkomplex münden dann in eine kurze finale Diskussion. Danach werden wir im Kapitel 3.5 unsere Ergebnisse aus den Fallstudien in Bezug zu den erhobenen Expert:inneninterviews stellen, um Fragen der Generalisierbarkeit tentativ zu beantworten. Am Ende des gesamten Kapitels resümieren wir unsere Befunde über alle Feinalysen hinweg und mit Blick auf die Darstellung in den vorherigen Abschnitten bzw. Kapiteln (Kap. 3.6).

### 3.4.1 Stationäre Pflege

Die für unsere Feinalyse ausgewählten Interviewpassagen aus der Fallstudie zum Feld der stationären Pflege umfassen einerseits Aussagen des zum Zeitpunkt des Interviews seit etwa zwei Jahren beim Trägerverbund tätigen Geschäftsführers der Sozialdienste gGmbH, Herrn Mauer, und zum anderen Äußerungen der Pflegefachkraft und Teamleiterin Frau Eleni sowie der Pflegehelferin Frau Trix, welche die hier ausgebildeten Spannungsfelder und Bewältigungsstrategien im Organisationsfeld besonders deutlich machen.

### Herr Mauer, Geschäftsführer

Das Interview mit Herrn Mauer, welches (auf seine Veranlassung) gemeinsam mit der Betriebsrätin Frau Helga geführt wurde, dreht sich primär um die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Organisation (Sozialdienste gGmbH) und ihrer Einrichtungen, darunter das Haus am Waldsee sowie mehrere ambulante Dienste. Herr Mauer, studierter Betriebswirt, hat die Geschäftsführung zum Zeitpunkt des Interviews seit zwei Jahren inne, zuvor war er über zehn Jahre ebenfalls bei einer gemeinnützigen Pflegeeinrichtung als stellvertretender Geschäftsführer tätig – nach seiner Aussage ein »außergewöhnliches Unternehmen« mit »exzellentem [Qualitäts-]Niveau« und mehreren Auszeichnungen. Seinen Wechsel zur Sozialdienste gGmbH begründet er mit den größeren persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten als Alleingeschäftsführer; er könne hier seine umfangreichen Erfahrungen in ein »ganz normales« Unternehmen einbringen, das zum damaligen Zeitpunkt mit großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte. Hier galt es zunächst, das Unternehmen aus der Verlustzone zu führen, was auch bereits gelungen sei und wie folgt begründet wird:

»Wir [d.h. die Betriebsratsvorsitzende und er] haben 'ne gemeinsame Tour durch alle Einrichtungen gemacht und haben da so 'ne Art Ruckrede, hab' ich da gehalten [...]. Einmal hab' ich gesagt: Wir arbeiten jetzt zusammen, Betriebsrat. Wir sind nicht mehr gegeneinander, wir arbeiten zusammen, und dann hab' ich die wirtschaftlichen Zusammenhänge dargestellt, und dann hab' ich gesagt, wie wir dastehen, wozu das führt, wenn wir so weiter machen, dann sind wir//<sup>163</sup> können wir hier bald den Laden dicht machen. Dann ist vorbei. [...] Und dass wir das jetzt eben hinkriegen müssen, und hab' auch angesprochen – und da hab' ich mich natürlich auch, ja, einerseits unbeliebt gemacht, aber ich sag' immer: Bei einem macht man sich unbeliebt, bei zehn ander'n macht man sich beliebt – nämlich den Missbrauch des Krankenstandes tatsächlich, der Lohnfortzahlung angesprochen. Ganz deutlich. Und danach ist der runtergegangen. Nicht nur deswegen sicherlich. Gar nich'. Glaub ich nich'. Aber vielleicht auch. Und die haben plötzlich gemerkt: Mensch wie gut läuft's eigentlich, wenn fast alle da sind. Wie viel Zeit haben wir plötzlich. Wie viel schaffen wir plötzlich, ja. Das war 'ne, glaub' ich, auch 'ne wichtige Erfahrung.«

---

163 Das Zeichen (//) symbolisiert einen Satz- bzw. Gedankenabbruch.

Eine zentrale, auch im weiteren Verlauf des Interviews wiederholt auftretende Begründung für die (überraschend schnelle) wirtschaftliche Erholung des Betriebs wird gleich zu Beginn des Zitats benannt und bezieht sich zunächst auf den Umgang und den Kommunikationsstil der Leitung mit der Interessenvertretung und der Belegschaft: Geschäftsführung und Betriebsrat arbeiteten nun kollegial zusammen und nicht mehr, wie dies unter der vorherigen Geschäftsführung gewesen sei, »gegeneinander«. Dieses gemeinsame Vorgehen wird auf einer »Tour« der gesamten Belegschaft vermittelt mit dem Ziel, diese auf die neue Marschroute einzuschwören, die die Rettung des Betriebs zum Ziel hat: In einer »Ruckrede« vermittelt der Geschäftsführer den Ernst der Lage, indem er sehr klar sagt, wo es »lang geht«: Die »wirtschaftlichen Zusammenhänge«, also wo der Betrieb »steht« – nämlich am Abgrund – werden der Belegschaft »erklärt«, um zugleich explizit mit der Betriebsschließung zu drohen, wenn »wir so weiter machen«. Diese Rede wird als eindringlich und nachdrücklich dargestellt (wiederholte Verwendung von »dann hab' ich«) und die negativen Folgen des »so Weitermachens« als vorhersehbar (»können wir den Laden dicht machen«, »dann ist vorbei«). Der als einer zwingenden Notwendigkeit folgend dargestellte Appell an ein »Wir«, das dringend umsteuern muss, bezieht sich dann jedoch recht eindeutig auf *das Gegenüber*, nämlich die Mitarbeiter:innen und ihr Verhalten, den »Missbrauch des Krankenstandes«, den Herr Mauer »ganz deutlich« anspricht. Mit dieser Schuldzuweisung an die Belegschaft – und zwar offenbar im Einverständnis mit dem Betriebsrat, was die Tragweite seiner Kommunikation noch unterstreicht – stellt Herr Mauer die Belegschaft (oder jedenfalls Teile) an den Pranger und entzieht ihr – zumindest in Teilen – implizit das Vertrauen: Jedenfalls wird kein offener Diskurs eröffnet über einen anscheinend hohen Krankenstand und seine möglichen Ursachen, sondern es wird unmissverständlich<sup>164</sup> der Schuldvorwurf des Sozialmissbrauchs erhoben, der das Unternehmen in diese Schieflage gebracht habe. Dass ein solcher Frontalangriff Widerstand auslösen dürfte, ist Herrn Mauer durchaus klar. Noch bevor er dies im Interview anspricht, wird eine erwartete negative Reaktion als quasi unvermeidlich dargestellt – »man macht

---

164 So formuliert Herr Mauer an anderer Stelle: »Wobei der normale Krankenstand nicht das Problem ist, sondern das ist eher ein Missbrauch von Lohnfortzahlung sag ich mal.« Die Betriebsrätin Frau Helga berichtet von Absprachen unter Beschäftigten, die sich gut kennen und arrangieren, wer sich wann krankmeldet (»Also da werden sich quasi so die Freizeit, also die freien Tage, die werden sich da selber verschafft, wo die nicht krank sind«).

sich unbeliebt«, was Herr Mauer fast heroisch und mit Verweis auf seine Führungserfahrung (»ich sag immer«) in Kauf nimmt, da dies ja eben nur bei einer kleinen (renitenten) Minderheit der Fall sei (einer von zehn – um die er sich nicht weiter zu kümmern scheint), während am Ende so gut wie alle zur gleichen Einsicht gelangten – man sich also als umsichtiger Geschäftsführer bei der großen Mehrheit »beliebt« mache und sie für das Anliegen gewinnen könne. Dass ihm genau dies gelungen ist, will Herr Mauer mit dem unmittelbar darauffolgenden Rückgang des Krankenstandes belegen, wenngleich er (eher rhetorisch) einräumt, dies könne auch andere Gründe haben. Und dann wird nachgelegt: Nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht sei ein niedriger Krankenstand von Vorteil, sondern sogar die Beschäftigten erführen es als große Überraschung, dass dies für sie selbst Vorteile bringt, weil sie »plötzlich« mit einer besseren Personalbesetzung arbeiten könnten. Alle bisherigen Klagen über Zeitknappheit und Personalnot der Belegschaft – das durchgängige Thema aller Interviews – werden durch die (angebliche) Erfahrung »wieviel Zeit wir plötzlich haben« und »was wir alles schaffen können« obsolet. Kluges Management, so Herrn Mauers Überzeugung, produziert also eine ›Win-win‹-Situation im Sinne aller bzw. der ›Tüchtigen‹.

Wie auch mehrere andere Stellen im Interview zeigen, wird Zeitknappheit durchgängig als Folge des Fehlverhaltens von Mitarbeitenden dargestellt: Man tue Dinge, die nicht zum eigentlichen (refinanzierten) Auftrag gehören; man benötige mehr Zeit als die flexibel einsetzbaren Zeitarbeitskräfte – die (in der ambulanten Pflege) eine »Tour« erheblich schneller schafften als das Stammpersonal, und zwar ohne, dass es Beschwerden gebe. Vielfach werde ein übertriebenes »Verantwortungsgefühl« für die Nutzer:innen an den Tag gelegt – oder aber man missbrauche die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, weshalb die Kolleg:innen dann unter Stress gerieten. Herr Mauer vermittelt im Subtext des obigen Ausschnitts, dass er als erfahrene, erfolgreiche Führungskraft die positiven Effekte seiner »Ruckrede« auf den Krankenstand und ein somit entspannteres Arbeiten antizipiert hat, während dies für die – implizit als unreflektiert markierten – Mitarbeiter:innen eine überraschende »wichtige Erfahrung« bzw. Einsicht war. Insinuiert wird hier eine Hierarchie von Erfahrungswissen, wonach Führungskompetenz bedeutsamer ist als die alltagspraktische Arbeitserfahrung der Pflegekräfte. Wie im weiteren Verlauf der Fallanalyse gezeigt wird, stößt diese Sichtweise gerade bei operativen Kräften allerdings auf Widerspruch.

Doch Herr Mauers Führungsstil ist keineswegs nur disziplinierend, denn er muss die Belegschaft für seinen Kurs gewinnen. Im Lauf des Interviews ar-

gumentiert er an verschiedenen Stellen, dass das Erreichen der wirtschaftlichen ›Gewinnzone‹ – d.h. das Erzielen von Überschüssen für notwendige Investitionen – nicht bloß ein ökonomisches Ziel ist, sondern vielmehr im Interesse der Beschäftigten wie auch dem der Bewohner:innen läge. Trotz der (oben herausgearbeiteten) Orientierung auf (eine angebliche) betriebswirtschaftliche Rationalität taucht dieses ethisch-missionsgetriebene Begründungsmuster immer wieder auf, wobei der Befragte wiederholt auch auf seine früheren Erfahrungen aus seiner vorherigen Tätigkeit bei dem »exzellenten« (ebenfalls gemeinnützigen) Unternehmen verweist. So hätte dieses bewusst auf jegliche Zeitarbeit verzichtet und auch er selbst stehe dieser sehr kritisch gegenüber – für die Pflege würde er sie »am liebsten abschaffen«, weil Leasingkräfte sich nur »das Schönste in der Pflege« aussuchten und dabei besser verdienen würden, mit geringerer Loyalität zum Unternehmen und weniger Pflichten. So argumentiert er gegenüber Beschäftigten nahezu systemkritisch, wenn er an ihre Betriebssolidarität appelliert, um die Zeitarbeit überflüssig zu machen:

»Ich hab' gesagt, wenn ihr weniger krank seid, wenn ihr bereit seid; euch selber zu vertreten, wenn ihr bereit seid; auch mal aus'm Urlaub oder aus'm Frei mal sich verpflichten zu lassen. Ihr kriegt's ja bezahlt, aber wenn ihr das macht, dann sparen wir so und so viel tausende, also wirklich hunderttausende Euro für die Zeitarbeit. Und ihr seid ja selber unzufrieden mit denen. Und warum sollen wir denen, da stecken nämlich Privatunternehmer, warum sollen wir denen das Geld in den Rachen schieben?«

Die Zumutung eines jederzeitigen Verfügbarkeitsanspruchs an die Beschäftigten – auch bei Krankheit und in Frei- bzw. Urlaubszeiten – wird mit der positiven Aussicht darauf angepriesen, dass wertvolle ›eigene‹ (d.h. betriebliche) Ressourcen geschont und die ›unfairen‹ Wettbewerbsbedingungen – hier ein gemeinnütziges Unternehmen und reguläre Pflegekräfte mit allen Pflichten, dort ein privatwirtschaftliches Unternehmen mit ›rosinenpickenden‹ Leasingkräften – ausgehebelt würden. Das Motto lautet: ›Wir sitzen alle in einem Boot‹, und für dessen Rettung bedarf es gemeinsamer Opfer.

Beide Zitatstellen, die sich auf das Instrument der Zeitarbeit und den Krankenstand beziehen, illustrieren beispielhaft den typischen ›mäandrierenden‹ oder hybriden Führungs- und Kommunikationsstil des Geschäftsführers: Einerseits setzt er offenbar zumindest implizit auf Angst generierende Disziplinierung durch Drohkulissen (Betriebschließung; Kampfansage gegen ›Krankfeiern‹), andererseits bemüht er sich gegenüber der Belegschaft um an die Mission und Fairnessnormen appellierende Überzeugungsversuche. Aller-

dings kommt dieser recht inkonsistente (wenngleich angesichts der externen Bedingungen durchaus nachvollziehbare) Führungsstil nicht überall gut an.

### **Frau Eleni, Pflegefachkraft und Teamleiterin**

Frau Eleni ist gebürtig aus einem zentralasiatischen Land, arbeitet seit rund 20 Jahren in der Pflege. Zunächst war sie als Pflegehelferin in einer psychiatrischen Station eines Krankenhauses und in einer »Dementen-WG«, schließlich in der ambulanten Altenpflege tätig. Sie entschloss sich zur Ausbildung als Pflegefachkraft und arbeitet in dieser Funktion zum Zeitpunkt des Interviews seit rund fünf Jahren im Haus am Waldsee. Seit etwa neun Monaten ist sie zudem Teamleiterin auf der größten Station mit 27 Bewohner:innen. Zu ihrer Doppelrolle als Pflegefachkraft und Teamleiterin führt sie zu Beginn des Interviews Folgendes aus:

»Aber hier bin ich zufrieden. Weil ja, des einzigste jetzt, was nicht gut ist, Personalmangel. Wir haben heute zum Beispiel, 27 Krankenscheine sind angekommen. Aber im ganzen Haus. Und das ist ja schon heftig. Weil jetzt bei mir auf Station sind eins, zwei, drei. Drei sind krank. Zwei sind im Urlaub. Und das sind ja schon fünf. Und dann muss man gucken, wie man klarkommt. Nein, man kriegt natürlich auch irgendwie von anderen Etagen Unterstützung, kriegt man dort. Das schon. Aber diesen Stress. Du musst erstmal die Kollegen fragen. [...] Zum Beispiel: Wochenendes muss ich auch arbeiten. Da ist die Kollegin, die mir im Wochenende Frühdienst machen solle, hat sich heute krankgemeldet. Ja, dann hab' ich die Kollegin aus Betreuung gefragt, weil sie macht Betreuung und Pflege so. [...] 35 Stunden hat'se Betreuung, Beschäftigungskraft. Und 5 Pflege. Und wenn dann Not am Mann ist, dann springt 'se auch gerne auch ein. Und dann hab' ich sie gefragt, und dann hat sie gesagt: »Ja Frau Eleni, wenn das wirklich jetzt Not am Mann ist«, sagt die, »Ich mach' das.« Und da ist man froh. Man ist da wirklich glücklich. Weil ich bin auch selbst froh, weil ich weiß, ich kann auf die Kollegin auch mich drauf verlassen. Ich muss jetzt nicht hinterherrennen. Wenn jetzt von anderer Etage oder irgendeine kommt, die keine Ahnung hat, dann muss ich die erstmal sagen, was sie zu machen hat. Dann muss sie zu mir. Zur Übergabezeit noch vielleicht durch die Station gehen und gucken, ob das alles richtig gemacht ist, damit Station auch gut übergeben kann. Ja und da ist man schon froh, wenn man, auf wen man sich verlassen kann. Wir sind dann halt zu zweit. Und ich hab' 27 Bewohner. Zu zweit müssen wir die versorgen. Dann muss ich auch so ab 8 Uhr raus. Medizin austeilen. Dann mit Essen. Wird hart. Aber

wie gesagt, ich weiß, dass das alles machbar ist. Das ist auch unter Kollegen so. Wir meckern alle, aber irgendwie wir tun das trotzdem. Weil bleibt auch nicht übrig, weil die Leute müssen versorgt werden. [...] Und dann denkst du: ›Ne, du darfst ja nicht krank werden.‹ Weil wir wissen diesen Stand. Und als Teamleiter sowieso musst du irgendwie so'n Vorbild sein. Und das ist ja für uns auch dann, weil wir sind zwischen Pflegedienstleitung und [...] Team, wir sind diese [...]. Weil wir kriegen von beiden Seiten.«

Das Interview durchzieht ein dominantes Thema, das bereits in den ersten Minuten angesprochen wird, nämlich der generell herrschende Personalmangel, der zusätzlich (wie in der geschilderten Situation) durch mehrere, teils kurzfristig (für ein anstehendes Wochenende) eingehende Krankmeldungen sowie Ausfälle durch Urlaub verschärft wird. Hier muss Frau Eleni – als für die Station verantwortliche Teamleiterin – »gucken wie man klarkommt«, d.h. sie muss eine Vertretungskraft organisieren (und auch selbst mit »anpacken«, s.u.). Zwar gibt es »Unterstützung« von anderen Stationen (»das schon«), doch Frau Eleni muss erst sondieren, welche Mitarbeiter:in bereit wäre, kurzfristig einzuspringen. Das bedeutet »Stress«, verbunden mit einer zumindest latenten Angst, ob es wirklich (auch diesmal) gelingt »klarzukommen«. Dies hängt auch von Frau Elenis kommunikativen Leistungen ab: Bei ihrer Anfrage muss sie den:die Kolleg:in geradezu davon überzeugen, dass tatsächlich »Not am Mann« ist; nur nach eingehenden Begründungen (»wirklich Not am Mann«) erklärt sich die angefragte Kollegin dazu bereit, den unbeliebten Wochenendfrühdienst zu übernehmen. Was sie, wie ganz am Anfang (und mehrmals im Interview) betont, trotz der angespannten Personalsituation »hier [...] zufrieden« macht, ist die in solchen Situationen erfahrene kollegiale Solidarität, und ganz besonders die von als besonders verlässlich und erfahren eingeschätzten Mitarbeitenden (so wie der angefragten Betreuungs- und Pflegekraft). Es kommt also nicht nur darauf an, dass überhaupt eine Vertretung organisiert werden kann, sondern diese sollte sich auf der Station auskennen und die dort anfallenden Aufgaben problemlos meistern – denn dies entlastet Frau Eleni als Teamleiterin von zusätzlichen Einweisungs- und Kontrollaufgaben: Wenn nämlich ein:e Kolleg:in käme, der:die »keine Ahnung hat«, würde dies für Frau Eleni zusätzlichen Aufwand bedeuten, sie müsste zur Übergabezeit »hinterherrennen« und alles »erklären«. Die kurzfristige Einsatzbereitschaft der angefragten Mitarbeiterin, die diese Anforderungen erfüllt, macht Frau Eleni daher besonders »froh« und »wirklich glücklich«, was sie mehrmals wiederholt. Dass sie dies mit dem unpersönlichen »man« umschreibt, könnte darauf hin-

weisen, dass es sich hier um eine überindividuelle Erfahrung handelt – es also anderen Teamleiter:innen ähnlich ergeht.

Verständlich wird die große Erleichterung für die geglückte (spezifische) Vertretungslösung, wenn man den außerordentlich anspruchsvollen Versorgungsauftrag betrachtet, der für eine große Anzahl von Bewohner:innen (aufgrund des hohen Krankenstandes) von nur zwei Pflegekräften zu leisten ist – wobei Frau Eleni auch als Teamleiterin selbst Pflegeaufgaben übernehmen muss. In einer derart angespannten Personalsituation kann man freilich niemanden gebrauchen, die:der nicht verlässlich weiß, was zu tun ist. Für Frau Eleni selbst wird dieser knapp besetzte Wochenenddienst ebenfalls »hart«, mit frühmorgendlichem, verantwortungsvollem Einsatz bei der Medikamentenvergabe sowie der mühsamen Essensverteilung an 27 Personen. Aber, und dies scheint ebenfalls ein verbreitetes Deutungsmuster, Frau Eleni »weiß, dass das alles machbar ist«, ebenso wie die Kolleg:innen. Es läuft nur, weil es eben sein muss, wegen der schieren und »alternativlosen« Notwendigkeit, die Versorgung der Bewohner:innen irgendwie sicherzustellen – es »bleibt auch nicht[s anderes] übrig«. Frau Eleni wie die anderen Kolleg:innen sind zwar eigentlich unzufrieden mit dieser angespannten Personalsituation und »meckern alle«, doch ihr Ärger bzw. Frust bleibt ohne Konsequenz. Letztlich ergeben sich alle in ihr »Schicksal« und funktionieren angesichts der »leiblichen« Nöte der Nutzer:innen.

In den letzten Zeilen des Zitats kommt nochmals die Rolle als Teamleiterin zur Sprache, die nicht nur in der geschilderten Verantwortung für die Sicherstellung des Personaleinsatzes besteht. Die Personalnot bedeutet für Frau Eleni, dass sie selbst »ja nicht krank werden« darf. Dies würde zum einen die Notlage weiter verschärfen – die sie als Teamleiterin ja kennt (»wir wissen diesen Stand«) –, und zum anderen sieht sie sich in der Rolle als »Vorbild« für die Mitarbeiter:innen. Sie hat die hohen Leistungsnormen verinnerlicht und diszipliniert sich »gouvernemental«, um den Mitarbeiter:innen Aufopferung vorzuleben, damit sich diese möglichst nicht (so schnell) krankmelden. Auch hier taucht der (sich oft kurzfristig ergebende) Personalausfall wegen Krankheit wieder als die ohnehin schwierige Lage verschärfende Komplikation auf, der nur mit (Selbst-)Disziplinierung und fast heldinnenhaftem Verhalten begegnet werden kann. Frau Eleni ist sich ihrer schwierigen »Sandwich-Position« im unteren Management durchaus bewusst – sie steht mit ihrer Rolle zwischen der Pflegedienstleitung und den Mitarbeiter:innen. Dass diese Rolle sich häufig konflikthaft darstellt, kleidet sie in eine prägnante Formel: Sie und ih-

re Teamleitungskolleg:innen »kriegen von beiden Seiten«, nämlich: Druck von oben und unten.

Im Verlauf des Interviews schildert sie weitere Konfliktsituationen, die aus dieser Rolle resultieren. Frau Eleni, erst seit relativ kurzem Teamleiterin, deutet diese Situationen als für sich persönlich sehr fordernd, weil sie »zu nett« und »ein ruhiger Typ« sei und meint, das Erfordernis, die Mitarbeiter:innen gelegentlich zu disziplinieren und »streng« zu sein, noch nicht recht erfüllen zu können (»Ich muss jetzt lernen irgendwie ein bisschen strenger zu werden«). Zwar wird sie von einer Teamleitungskollegin, die die Befragte als »emotional« beschreibt, einerseits für ihre ruhige, ausgleichende Art bewundert; doch andererseits erhält sie von dieser Kollegin auch die Rückmeldung, härter werden zu müssen, um Konflikte im Team zufriedenstellend zu lösen.

Solche Teamkonflikte entstehen in Frau Elenis Deutung primär, wenn es an Teamgeist und Motivation fehlt. Es herrscht zwar allgemeine Zeitknappheit, doch es »läuft« trotzdem, wenn die Mitarbeiter:innen sich engagieren und selbstverantwortlich handeln. Dann kann es zu dritt auf Station besser und »ruhiger« laufen, als mit einer Besetzung zu fünft, bei der niemand sich verantwortlich fühlt. Zwistigkeiten resultieren z.B. aus Fehlleistungen von Kolleg:innen (z.B. wenn dem Spätdienst ein schmutziges Bett hinterlassen wird), die aber – mit ausreichender Motivation – nicht zum »Drama« gemacht werden, sondern pragmatisch behoben werden, indem man selbst Hand anlegt. Manche Kolleg:innen aber »meckern« und »jammern immer« und verlassen womöglich die Einrichtung, mit der aus Sicht der Befragten überzogenen Vorstellung, woanders »Königin« sein zu können. Doch in anderen Einrichtungen sei die Lage ja keineswegs besser (nur evtl. die Bezahlung), es herrsche ja überall Personalnot. Diese – durchaus realistische – Sicht auf die Branche erklärt einen Gutteil des Copings: Da substanziell bessere Verhältnisse nirgends anzutreffen sind, arrangiert man sich mit der Lage und arbeitet an sich selbst (Resilienz) und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen, um die Anforderungen zu bewältigen. Dies geschieht mit hohem Arbeitseinsatz und Engagement, gerade seitens der Teamleiter:innen wie Frau Eleni, die ihre »Büroarbeit« (z.B. Dienstpläne erstellen) nicht selten mit (teils unbezahlten) Überstunden leisten müssen. Was Frau Eleni »aufrechterhält«, ist die geschilderte Verbundenheit mit dem Team (hier: den Teamleitungskolleg:innen und »verlässlichen« Mitarbeiter:innen) sowie nicht zuletzt die große Empathie mit den Nutzer:innen, die – so ihre Erfahrung – dankbar sind selbst für kleine Gesten der Aufmerksamkeit und des Kümmerns.

### Frau Trix, Pflegehelferin

Frau Trix ist Pflegehelferin und zum Zeitpunkt des Interviews seit rund 20 Jahren im Haus am Waldsee beschäftigt, mit aktuell 33 Wochenstunden. Zuvor war Frau Trix in der ambulanten Pflege (bei einem anderen Träger) tätig. Den Wechsel begründet sie damit, dass dort das Zeitregime der Minutenpflege ein ständiges »Gehetze« provoziert habe und z.B. Wegezeiten stets zu kurz bemessen waren, was auch zu unbezahlter Mehrarbeit geführt habe. In der stationären Pflege bestünde zwar ebenfalls »Zeitnot«, aber die Arbeitszeiten seien klarer begrenzt und daher besser mit ihren familiären Verpflichtungen als alleinerziehende Mutter zweier Kinder zu vereinbaren. Überdies sei der Arbeitsalltag in der ambulanten Pflege aufgrund der Alleinverantwortlichkeit in der Häuslichkeit – mit der steten Sorge, ob man z.B. Küchengeräte abgeschaltet habe – sehr belastend (»stressig«) gewesen. An der Arbeit in der stationären Pflege schätzt Frau Trix vor allem die Einbindung in ein Team, das für sie wie eine »kleine Familie« ist. Das Interview durchzieht ein Thema, das sie als »chronische Unterbesetzung« beschreibt. Es wurde für die Feinanalyse ausgewählt, weil es sich gut zur Kontrastierung mit der Sicht des Managements eignet und die Spannungen zwischen dem (Selbst-)Anspruch an gute, menschenwürdige Pflege und den institutionell bzw. organisational gesetzten Rahmenbedingungen plastisch illustriert. Instruktiv ist hier eine Textpassage aus den ersten Minuten des Gesprächs:

»Ich meine wirklich, die Leute haben Recht, wenn sie auf die Straße gehen und demonstrieren. Wenn Ihnen heute was passiert und [.]. Ja, weil es geht um den Menschen an sich. Sie sind morgen 'n Pflegefall – möchten Sie auch nicht, dass Sie von rechts nach links gedreht werden und sich keiner richtig wirklich um Sie intensiv kümmert. [...] Die wollen halt auch mal Ihre Aufmerksamkeit. Die wollen auch mal ihre fünf Minuten mal für sich haben. Wollen nicht immer von rechts nach links gedreht werden. »Kümmere dich doch mal um mich«. Ja, und des//Ich finde da, wenn die Politik. Ich meine die können sich vielleicht 'ne private Krankenpflege leisten und die dann 24/7 da ist, aber unsereins, der normale Sterbliche – ist halt so – wir sind drauf angewiesen, und da wollen wir auch mal 'n bisschen Zuneigung haben. Und da, ist einfach, die Empathie auch fehlt da. Also des//Da man leidet dann auch selbst mit unter anderem, ne? Ja und ich mein die Firmen und die Heimleitung oder die Koordinatoren, die wissen das manchmal unterbesetzt ist. Die wissen des. Ja, aber da wird keine Leasing[kraft] geholt, weil die ist zu teuer. Dann nehmen wir lieber das eigene Personal und äh verheizen se erstmal richtig.

Bis se selber auf'm Zahnfleisch kriechen. Bis se krank sind, ja. Ne, des ist. Des ist blöd. Das ist echt nur doof. Das Arbeiten am Menschen gefällt mir sehr, weil ähm ja, ich meine sonst hätte ich mir den Beruf ja nicht ausgesucht. Ja, dann hätte ich auch an der Kasse sitzen können und hätte sagen können: ›Schönen guten Tag und auf Wiedersehen.‹ Ja. Aber man will halt//Die Alten haben nun mal was. Die Älteren. Ich sag jetzt mal die Älteren, die haben ja noch was für uns getan mal, ne? Das darf man nicht vergessen. Und da hat man denen einfach noch'n bisschen Dank zu schulden.«

Frau Trix leitet ihre Antwort auf die Nachfrage, wie sie die in der ambulanten Pflege geschilderte Zeitknappheit denn im stationären Bereich sehe, mit der Aussage ein, dass es genug Gründe gebe, angesichts der Bedingungen »auf die Straße [zu] gehen«. Sie illustriert ihren Anspruch auf eine bedarfsgerechtere Pflege mit der Aufforderung, sich die Situation eigener Pflegebedürftigkeit konkret vorzustellen: Man wolle ja nicht nur »von rechts nach links gedreht werden«, also lediglich die basalen physischen Grundbedürfnisse (hier: Vermeidung des Wundliegens) abgedeckt haben. Vielmehr »geht [es] um den Menschen an sich« – d.h. sowohl um das Wohl der Nutzer:innen als auch, wie im weiteren Verlauf erklärt wird, das der Pflegekräfte. Für die Befragte sind deren Bedarfe deutlich umfassender als eine ›satt-und-sauber-Versorgung‹ – die Bewohner:innen wünschten sich persönliche »Aufmerksamkeit« seitens der Pflegekraft, eben »fünf Minuten mal für sich«, womit sie persönliche Zuwendung meint. Sie formuliert ihren Anspruch bescheiden, nur »fünf Minuten« für die Klient:in, doch dies mag schon die begrenzten realen Möglichkeiten widerspiegeln; *eigentlich* müsste es darum gehen, dass sich jemand »intensiv kümmert«. Später im Interview erläutert sie ihren Qualitätsanspruch weiter: Jede:r solle so pflegen, wie er:sie selbst oder die eigenen Großeltern gepflegt werden möchten – sie stellt also auf Reziprozität ab und verdeutlicht so ihre große Verbundenheit mit den Nutzer:innen (wie die meisten Befragten).

Sie stellt diesen Anspruch an eine bedarfsgerechtere Pflege für »normal Sterbliche« in Kontrast zu der hierarchiekritischen Vorstellung, »Politiker« könnten sich ja eine privat finanzierte bessere Rundumversorgung leisten, nicht aber »unsereins«. Sie identifiziert sich (auch an anderen Stellen) also mit der breiten Mehrheit der Nutzer:innen, die auf die gesetzliche Pflegeversicherung und deren (Teilkasko-)Leistungen angewiesen ist, aber dieselben Bedürfnisse wie die ›Eliten‹ hat, »nämlich auch mal'n bisschen Zuneigung«. Ihre Verbundenheit mit den Nutzer:innen unterstreicht sie damit, dass »man

ja auch mit[leidet]«, wenn dieser Anspruch aus zeitlichen Gründen nicht erfüllbar ist.

Gerade an dieser »Empathie« für die »Normalsterblichen« und ihre Bedürfnisse fehlt es ihrer Ansicht nach – seitens »der Politik«, aber auch seitens des Managements beim eigenen Träger, wie sie weiter ausführt: Denn die »Firma« wüsste zwar um die Personalknappheit, aber dennoch setzte sie aus wirtschaftlichen Gründen keine Leasingkräfte ein, die die Lage entspannen könnten. Mit einem Schuss Bitterkeit und drastischer Wortwahl stellt sie fest, dass stattdessen das eigene Personal »verheizt« würde »bis se selber auf'm Zahnfleisch kriechen« und letztlich »krank« würden. Frau Trix findet das »blöd« und »echt nur doof«, aus ihren Worten spricht Wut und Ärger über das in ihren Augen gleichgültige Management, dem das Wohl – und sogar die Gesundheit – der Beschäftigten gleichgültig und nur das Finanzielle wichtig scheint. Dieses Erleben der Arbeitssituation steht in krassem Kontrast zu den Aussagen von Geschäftsführung und Teamleitung, die den anscheinend hohen Krankenstand lediglich als Ausdruck mangelnden Engagements betrachten und die Anforderungen generell für »machbar« halten. An anderer Stelle im Interview wirft Frau Trix dem Management, vor »betriebsblind« zu sein, »die wissen eigentlich gar nicht, was auf den Stationen wirklich los ist« und bekämen die Unzufriedenheit der Kolleg:innen z.B. wegen der (Wieder-)Einführung einer mittleren Teamleitungsebene gar nicht mehr mit.

Wie Frau Trix in den letzten Zeilen des Textausschnitts erklärt, untergräbt diese »empathilose« Art und Weise der Leitung ihre eigene berufliche Motivation: Sie hat die Pflege gewählt, weil ihr »das Arbeiten am Menschen sehr [gefällt]« und sie nicht ohne persönlichen Bezug zu »Kund:innen« – wie z.B. als Kassiererin im Supermarkt – arbeiten will. Gerade die Arbeit mit älteren Menschen, denen man Dank schulde für deren Lebensleistung, impliziert für sie offenbar eine moralische Verpflichtung zu einer empathischen Pflege. Hier zeigt sich ein tief empfundenes, ethisch geprägtes Berufsverständnis, dessen Realisierung jedoch an die Grenzen der heutigen Prioritäten im Pflegesektor stößt: »Dieses Zwischenmenschliche, des bleibt einfach auf der Strecke«. Trotz ihres hohen Anspruchs beobachtet sie (am Ende des Interviews) auch bei sich selbst eine Tendenz der Abgrenzung: »Also irgendwann stumpft man auch ab«. Sie beschreibt das als Akt des Selbstschutzes, um nicht selbst zu erkranken.

Trotz der vehement vorgetragenen Kritik am Management macht Frau Trix primär die mangelnde Ressourcenausstattung des ganzen Pflegesektors verantwortlich für die Personalnot. Insofern sieht sie weniger die Heimleitung

in der Pflicht<sup>165</sup> – ein in den Fallstudien allgemein verbreitetes Deutungsmuster. Zum Ende des Interviews, und anknüpfend an den Beginn des obigen Textausschnitts, zeigt sich vielmehr eine Verärgerung über die allgemeinen gesellschaftlichen Verhältnisse. Der Frage, ob sie selbst politische Handlungsmöglichkeiten sehe, folgt ein frustriert klingender Rundumschlag gegen »unseren Staat«, der »für jeden Scheiß« Geld ausgabe, ob es »die Flüchtlinge« oder »irgendwelche neuen Bauten« seien. Sie denkt indes nicht, »dass man da in der Politik irgendwas [...] erreichen kann [...] Des ist, ja wir gehen jetzt mal auf die Straße um mal zu zeigen, dass des eigentlich nicht reicht, aber der Politik geht des am Arsch vorbei«. Sie formuliert im Anschluss ihre Vorstellungen von auskömmlicher Bezahlung (nicht »jeden Cent« umdrehen müssen), mit der auch der Beruf attraktiver für »die Jungen« gemacht würde. Auch »Hartz IVler« scheinen in diesem Zusammenhang als Konkurrenten um spärliche öffentliche Mittel, allerdings unter Bezugnahme auf die geringe Bezahlung in Berufen wie dem der Altenpflege: Man solle, so die Interviewpartnerin, »lieber mal 'n bisschen Anreiz schaffen für die jungen Menschen«. Frau Trix' Solidaritätskonstrukt ist also durchaus komplexer als es auf den ersten Blick erscheinen mag; sie sieht durchaus den Ressourcenmangel auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen und stellt den Zusammenhang mit den eigenen Nöten und Mangelerfahrungen her. Am Ende steht jedoch Resignation bzw. eine negative Zukunftserwartung in Bezug auf eine bessere finanzielle Ausstattung der angesprochenen gesellschaftlichen Bereiche: »Also wenn ich irgendwann mal Rente kriege, wird das immer noch nicht so sein«.

### 3.4.2 Ambulanter Pflegedienst

Die für den Träger der ambulanten Pflege ausgewählten Interviewpassagen stammen aus drei Interviews, wobei das erste mit der langjährigen Leiterin eines Standortes eines großen ambulanten Pflegedienstes geführt wurde, welche vor allem die Beratung von (allseits so titulierten) Kund:innen und deren Angehörigen übernimmt und für wirtschaftliche Fragen am Standort Lärche sowie für die Führung des Personals zuständig ist. An diesem Standort wurden des Weiteren auch Frau Walther, eine Pflegehelferin, und Frau Förster, eine Beschäftigte aus dem Bereich Hauswirtschaft und Betreuung, befragt.

---

165 »Wenn das von der Krankenkasse, wenn das von der Krankenkasse so ist, dass der Personalschlüssel bitte schön so zu sein hat bei diesem Pflegegrad und Pflegestufen, dann ist des so. Da kann auch keine Heimleitung was machen. Das ist so.«

Erstere ist aufgrund ihrer Qualifikation – im Unterschied zu den examinier-ten Pfleger:innen – primär für »einfachere« Versorgungstätigkeiten zuständig. Der Tätigkeitsbereich von Frau Förster umfasst hauswirtschaftliche Aufgaben (Reinigung von Wohnung und Wäsche sowie Einkäufe), aber auch Betreuungsleistungen (Konversation, gemeinsame Erledigungen und Arztbesuche).

### Frau Klage, Pflegedienstleitung

In dem Gespräch mit der Pflegedienstleitung Frau Klage geht es oft darum, wie äußere Strukturen (Vorgaben des oberen Managements, Rahmenbedingungen in der Pflege) ihren Handlungsradius als mittlere Leitungskraft einschränken, so auch bei der von ihr so bezeichneten Aufgabe der »Mitarbeiterführung«.

»Und durch diese Mitarbeiterführung ist, ja, so man muss ja man muss die eben halt motivieren, aber nicht nur motivieren, sondern man muss auch gleichzeitig mhh, ja, auch mal Fehler aufzeigen können. [...] Das große Problem sehe ich so: Man kann vielleicht nicht mehr unbedingt so unbedingt mhh agieren wie man manchmal möchte. Des kommt hier so nicht vor, weil man's ja sowieso schon bisschen anders macht. Aber zum Beispiel Mitarbeiter, die schlechte Arbeit liefern. Und immer ihre Fehler machen, sag ich mal; oder viele Fehler machen, oder wo man merkt, naja, da ist die Motivation, man weiß auch nicht, wo die Motivation ist. Aber die nur, weil die Geld verdienen, oder was weiß ich auch immer [arbeiten wollen]. So haben wir ganz wenige von, gibt's aber ja immer mal wieder. So, mhh die Crux ist dann einfach, denen die Fehler aufzuzeigen, trotzdem 'ne Motivation zu haben. Weil sonst sind sie morgen krank und übermorgen sind sie weg. Ich brauch' aber Personal, also muss ich gucken, wie krieg ich das so in einen Topf gepackt, dass die Mitarbeiter sagen: »Naja, gut. Neh, ich bemü' mich mal 'n bisschen, oder wie auch immer. Aber trotzdem find' ich meine Vorgesetzten ganz nett. Und deswegen bleib ich ja hier«. So, weil heutzutage ist des so. Wenn ich ähm Vorgesetzte habe, die mich immer anscheißen, dann sag ich (pfeift): »Geh zum nächsten. Was wollt ihr eigentlich von mir? Die Welt steht mir offen.« So sag ich mal. Und das ist natürlich 'ne große Kunst der Mitarbeitermotivation, denk ich mal, so dass man nich' sagt: – weil es gibt schon manchmal mhh, im Moment vielleicht nicht, aber – es gibt schon mal Mitarbeiter, wo man sagen würde: »So liebe Leute. Geht doch dahin, wo der Pfeffer wächst, ne.« Hab' ich keine Lust mehr zu. Irgendwann ist auch mal gut so. Wo man aber auf der anderen Seite sagt, sag mal so als Beispiel [...]: »Mecker da bloß

nicht zu viel rum – jetzt ist übertrieben, so, wir meckern hier nicht so übertrieben – Morgen ist die krank, hab' ich gar keinen mehr. Weil so. Wo man immer so denkt, 'ne, wie weit geht man, was macht man. Aber trotzdem ist äh Qualität, schlechte Arbeit oder Meckereien von Patienten so. Ja. So dass man irgendwie den Mitarbeiter versucht trotzdem irgendwie zu halten oder so zu motivieren oder. Ja oder was weiß ich auch immer, ne. Oder fahr' ich den Laden dann runter und schieb 'ne Mitarbeiterin an die Seite und sag: ›So, jetzt Schluss mit Lustig.‹ Dann mach ich lieber drei Patienten weniger und hab irgendwie wieder Ruhe im Karton. Das ist nicht ganz einfach, das immer so hinzukriegen.«

Bei der Anleitung von Mitarbeitenden geht es, so kann man Frau Klages Darstellung lesen, um Zuckerbrot (»motivieren«) und Peitsche (»Fehler aufzuzeigen«), also einen schwierigen Balanceakt (eine »CruX«) unter den gegebenen Rahmenbedingungen »heutzutage«. An mehreren Stellen wird deutlich, dass ihr Standort einen starken Bedarf hat, Personal zu gewinnen und sie mit anderen lokalen Arbeitgebern um dieses konkurriert. Am Anfang der Sequenz werden Anforderungen (mehrmals »man muss«) angesprochen, denen sie sich als Führungskraft gegenüberstellt. Die sprachliche Struktur der Aussagen lässt darauf schließen, dass sie diese Anforderungen zumindest nicht vollends verinnerlicht hat; vielmehr erscheinen diese ihr immer noch äußerlich. Bezieht man hier den Kontext der Interviewpassage mit in die Analyse ein, liegt es nahe, dass die externen Erwartungen auch stark durch das obere Management und seine ›Tools‹ (Berichte über Wirtschaftlichkeit, Sonderzahlungen gebunden an besondere Leistungen) geprägt sind. Es ist dann eine »große Kunst«, diese Widersprüche (weiche Führung und gleichzeitiges Disziplinieren) miteinander zu vereinbaren, zumal ein »zu viel« und ein »zu wenig« an beiden Fronten wirtschaftliche Konsequenzen haben kann, insbesondere dann, wenn Mitarbeiter:innen als ›schwierig‹ gelten. Die an anderer Stelle dargestellte betriebliche Solidarität im Standort und auch die Unterstützung von Mitarbeitenden bei Fortbildungsambitionen oder bei der Organisation von Kinderbetreuung hat also auch einen instrumentellen Charakter: Man kann es sich nicht erlauben, gegenüber den Untergebenen *nur* zu »meckern«, denn ansonsten »hab' ich gar keinen mehr«. Auch wenn sich hier eine Distanzierung von strenger Mitarbeiter:innenführung andeutet (»wir meckern hier nicht so übertrieben«), scheint diese oft unverzichtbar, da aus Sicht der Befragten ansonsten die Wirtschaftlichkeit des Standorts und die Qualität der Pflege gefährdet sei (schlechte Arbeit, viele Krankheitsausfälle).

Der Umgang mit Personal ist, so zeigt das obige Zitat, mit Unsicherheiten verbunden. Man muss die Mitarbeitenden jeden Tag aufs Neue motivieren und orientieren (»wie weit geht man, was macht man«), obwohl man eigentlich lieber seine Unlust gegenüber Beschäftigten ausagieren möchte (»wo man sagen würde: ›So liebe Leute«). Diesem Impuls darf man nicht nachkommen, um die Funktionsfähigkeit der Einrichtung zu gewährleisten. Angst macht implizit, dass das eigene Handeln bei anderen etwas auslösen kann, was sich nicht mehr beeinflussen lässt und nachfolgend Konsequenzen hat; melden sich Beschäftigte am nächsten Morgen krank, muss die Befragte das managen. Sie könnte in Kauf nehmen, dass der Standort weniger wirtschaftlich ist oder schlecht evaluiert wird, sie dafür aber »Ruhe im Karton« hat. Es wird aber auch deutlich, dass sie damit wie auch allgemein mit der Perspektive von Personalmangel bzw. -verlusten Zukunftsunsicherheit in Bezug auf den eigenen Standort assoziiert (also der »Laden dann runter« fährt). Die Befürchtung, durch ihr Führungsverhalten dazu beizutragen, dass der Dienst in einem kritischen Ausmaß unwirtschaftlich arbeitet, kommt an mehreren anderen Stellen im Interview zum Vorschein, z.B. dort, wo sie sich stark gegen zu viel Verantwortung abgrenzt, um so das hier bestehende Angstpotenzial zumindest kognitiv zu reduzieren: »Ich kann's auch nicht ändern. Ich kann auch kein Personal backen«. Gleiches gilt für den Hinweis, dass die Einrichtung ja nicht ihr »privater Laden« sei. Hier werden dann Grenzen der trägerinternen Solidarität markiert. Doch die Gemengelage bleibt emotional belastend, dies zeigt sich gerade auch in den Bemühungen um Beruhigung und Distanzierung. Dass sie die Verantwortung für die Wirtschaftlichkeit des Standortes an ihrem Handeln als PDL festmacht, ist offenbar auch durch den Führungsstil des oberen Managements provoziert. Deutlich wird ein Leiden an den äußeren, von anderer Seite verursachten und nicht von ihr beeinflussbaren Umständen, mit dem irgendwie umgegangen werden muss – am Ende muss sie vieles »ausbaden«. Dies erzeugt auch Ärger über externe Instanzen, wie gerade zum Ende des Interviews ersichtlich wird. Ihre Perspektive auf die Politik scheint von Enttäuschung geprägt – es ändere sich nichts, obwohl sich die Politik »schon Gedanken gemacht« hat und die Probleme allseits bekannt sind. So sei die versprochene Entbürokratisierung nicht eingetreten, »des wird immer mehr«. Das politische System wird als weltfremd begriffen, als Instanz, die Verhältnisse verursacht bzw. übersieht, unter denen andere leiden. Man kommt hier nicht umhin, Parallelen zur Perspektive des oberen Managements zu ziehen. Die wahrgenommene Ignoranz gegenüber den für sie offensichtlichen Belastungen färbt ihre Sicht auf die öffentliche

Regulierung der Pflege (z.B. Entbürokratisierung und Maßnahmen, um das Berufsfeld attraktiver zu machen), aber offenbar auch auf Anderes, etwa die Migrationspolitik: »So, hier Flüchtlinge aufzunehmen, wo Merkel sagte, die sollen mal alle kommen. Und sie hat nicht einen aufgenommen, obwohl sie 'ne Villa hat. Sag ich jetzt mal so«. Andeutungsweise wird hier die Solidarität mit dem Pflegesektor und die mit Geflüchteten gegeneinander ausgespielt. Der Ärger bleibt folgenlos, auch weil die Befragte keine Rückendeckung von außen sieht, jedenfalls beschreibt sich die Befragte als »politisch nicht aktiv«.

### Frau Walther, Pflegehelferin

Die nachstehende Passage ist einem Interview mit einer ebenfalls langjährig tätigen Pflegehelferin am Standort Lärche, Frau Walther, entnommen. Neben ihrer Tätigkeit bei dem Dienst versorgt sie privat drei weitere Personen, trotz gesundheitlicher Beschwerden und Appellen aus ihrem Umfeld, diese Arbeit aufzugeben. Der »Wunsch, Menschen zu helfen« wird bereits in der Jugend verortet und scheint identitätsstiftend zu sein. Die Befragte zeigt eine hohe Verbundenheit mit den Nutzer:innen und einen hohen Arbeitsanspruch. Um diesem nachzukommen, leistet sie – im Wissen darum, dass sie damit gegen organisationsinterne Vorschriften verstößt – die im Feld sogenannten »Eh-Da-Leistungen« (solche, die nicht im offiziellen Arbeitsauftrag bzw. Versorgungsvertrag vorgesehen sind). Ungeachtet der starken Bindung an die Nutzer:innen zeigt sich bei ihr eine geringe Verbundenheit mit dem Arbeitgeber, einschließlich den Kolleg:innen und der Leitung des Standortes. Frau Walther berichtet in der nachfolgenden Passage über ihren Umgang mit der Standortleitung, wenn diese die ursprünglich vorgesehene Tour verändert.

»Man denkt dann schon manchmal, wo man denkt, oahh äh, jetzt kann'ste den Hals umdrehen oder wie auch immer. Aber äh ja, dann geh' ich schon hin. Dann sag' ich auch schon was. ›Halt stopp. Damit bin ich jetzt nicht zufrieden oder so. Ich hab' gerne Struktur. Ich fahre gerne [zu] meine[n] Patienten, die ich jahrelang betreu'. Und wenn dann irgendwas durcheinander ist, wenn ich aus'm Urlaub komm' und ich seh' Montag so, Dienstag so, Mittwoch so. Und keinen von denen drin. Dann. (macht abwinkendes Geräusch) Ne, dann muss ich halt zum Gespräch. Dann sag ich so: ›Nee, das macht mir einfach kein Spaß. ›Ja, aber man muss auch flexibel sein.‹ Ja vielleicht, aber ich bin ja da. Ich bin am Arbeiten. [...] Jaa, die eine Woche muss ich dann durch. [...] Ich war auch schon so brastig und hab gesagt: ›Also ich kann die Kündigung auch gerne mit Kugelschreiber schreiben.‹ (lacht) Die

suchen mich überall, ja, ne. [...] Denke manchmal, [es ist] komisch, was wir [Pflegerhelfer:innen] alles nicht dürfen [in Bezug auf MDK und dem Verbot zu Spritzen]. Das fällt ja schon auf. Oder Tabletten geben: Bei den einen dürfen wir Tabletten geben, bei den nächsten nicht, ne. Das dürfen nur Examierte. Aber dann kommen wir zu Patient XY, und die Tabletten sind völlig verkehrt von der Examierten gestellt. Äh mhh, dann dürfen wir das erst mal wieder grade biegen, wo ich dann denk': ›Äh ja sag mal‹, ne also. Das ist immer so. Ja, wir haben kein Zeugnis. Wir können das. Die können zwar auch gewissenhaft arbeiten, aber das dürfen die nicht, ne? Und diejenigen, die das Zeugnis haben, die achten da drauf gar nicht, machen viele Fehler, aber phh, ne. [...] Es fehlen Tabletten einfach. Ja, und wer kann rödeln, dass die Tabletten dann vor Ort sind? So, und das ärgert mich dann schon, wo ich denke: ›Das kann nicht wahr sein.‹ Wir lesen hier alle auf unser'm Zettel: Was haben wir? Wir haben alle die Mappen, die ja immer überarbeitet werde, ne. Wo dann draufsteht, worauf man zu achten hat. Jeder weiß des, wir sprechen auf fast allen Dienstbesprechungen da drüber. Aber ja, das könnte mich. Das ärgert mich dann halt, ne.

[...] [Eine Wunde wurde bei einem Patienten entdeckt, diese wurde dokumentiert, aber es wurde nicht ersichtlich welche Schritte eingeleitet wurden.] Joa und dann sprech' ich schon auch die Kollegin an. Und sag halt: ›Sag mal, du bist jetzt dafür verantwortlich. Du bist die Examierte. Du bist sogar mit dieser Qualifikation. Du musst doch dann mal schauen, was gemacht werden muss. Oder gegebenenfalls 'nem Arzt Bescheid sagen, dass der drauf guckt, dass man 'ne Verordnung bekommt, ne.‹«

In der Sequenz zeigt sich Wut und Ärger gegenüber der Leitung (»Hals umdrehen«, »nicht zufrieden« »brastig«) bezogen auf Situationen, in denen die Befragte nicht das machen kann, was sie als ihre Herzensaufgabe ansieht, nämlich v. a. jene Menschen (auf ihren Touren) zu versorgen, zu denen sie über einem längeren Zeitraum eine Bindung aufgebaut hat (»Patienten, die ich jahrelang betreue«). Die intensive Arbeit mit Nutzer:innen ist das, was ihr »Spaß« macht und durchgängig möglich sein muss, so ihr Anspruch. Da genau dies durch die Touränderung vereitelt wird, entsteht bei ihr Wut, die sie gegenüber der Leitung nicht verhehlt, im Unterschied zu anderen Befragten, die solche Emotionen zugunsten des Organisationsklimas »hinunterschlucken«. <sup>166</sup>

---

166 Auch mindert sich ihre Empörung nicht dadurch, dass sie Verständnis für die Leitung und deren Zwänge entwickelt.

Sie droht – leicht spaßhaft – sogar mit der sofortigen Kündigung<sup>167</sup> und demonstriert damit eine Machtposition, welche aus der für Pflegekräfte günstigen Arbeitsmarktlage herrührt (dem akuten Personalmangel in der Pflege). Die betriebliche Solidarität mit Organisation und Leitung wird hier also aufgekündigt – zumindest steht die Drohung im Raum –, und zwar zugunsten ihrer persönlichen Vorstellungen von guter Pflege.

Das gleiche Muster zeigt sich auch im zweiten Teil des oben zitierten Interviewausschnitts, in dem es um Fehler examinierter Kolleg:innen geht. Die entsprechenden Passagen sind eingebettet in eine Sequenz, die sich auf eine wahrgenommene Ungleichbehandlung zwischen examinieren Pflegekräften und Pflegehelfer:innen durch den MDK bezieht. Die Befragte erläutert, dass sie als Pflegehelferin zu bestimmten Verrichtungen nicht autorisiert ist. Sie interpretiert dies als Geringschätzung, denn diese seien mit gutem Menschenverstand und bei »gewissenhaft[er]« Durchführung unproblematisch. Hinzu kommt die Wahrnehmung, dass formal Qualifizierte es mitunter »völlig verkehrt« machen. Hier manifestiert sich eine gewisse Skepsis gegenüber der Formalisierung der Pfl egetätigkeit (»Zeugnis haben«, aber nicht »gewissenhaft arbeiten [...] dürfen«), der sich auch darin ausdrückt, dass Frau Walther die Dokumentation als Konkurrenz zu der von ihr als wichtiger eingeschätzten Interaktionsarbeit sieht. Die Formalia scheinen ungerechtfertigt: trotz dieser »Zeugnisse«, »Zettel«, »Mappen« und »Dienstbesprechungen« passieren Fehler, welche aus ihrer Sicht durch »banales« gewissenhaftes Arbeiten ganz leicht vermeidbar wären – auch durch Personen *ohne* spezielle Qualifikationen, inklusive ihrer selbst. Ihren Ärger vermittelt sie auch der Pflegekraft, die ihrer Meinung nach den Fehler verursacht hat. Die Ansprache wirkt anklagend bzw. schuldzuweisend und potenziell schaminduzierend – immerhin handelt es sich um Fehler, die gesundheitliche Folgen für die Nutzer:innen haben und direkt auf die Pfleger:innen zurückfallen können. Die Verbundenheit zu Kolleg:innen wird hier gekappt, sobald eine Gefährdung des Wohlergehens von Anvertrauten gesehen wird – die Nutzer:innen sind also prioritär. Dies zeigt sich auch an einer anderen Stelle im Interview, an der die Befragte die Erwartung formuliert, ihre Kolleg:innen sollten zur Gewährleistung einer guten Pflege »die Zeiten auch weiterlaufen lassen« (als vorgeschrieben), denn »[d]as gehört ja dann zur Pflege dazu«. Dienst nach Vorschrift liegt ihr fern. Frau Walthers altruistische Haltung gegenüber den

---

167 Hier bewahrheitet sich scheinbar die Befürchtung von Frau Klage, dass Beschäftigte kündigen, wenn man zu viel »Kontra gibt«.

hilfsbedürftigen älteren Menschen findet auch darin ihren Ausdruck, dass sie sich von der politischen Forderung nach mehr Geld für die Pflege abgrenzt; ihre Kritik ist, dass immer das »Geld, die Kosten im Vordergrund [stehen]. Aber nicht der Mensch«. Sie »möchte helfen. [...] Und dann helf' ich auch. Und nicht, weil ich da jetzt viel Geld verdiene oder nicht«. Man kann dies auch so deuten: Pflegerische Zuwendung soll nicht davon abhängen, wie gut Arbeitskräfte bezahlt werden – das Beharren darauf wäre für die Befragte eine unzulässige Entsolidarisierung mit den Nutzer:innen, welche in jedem Fall prioritär sind.

### **Frau Förster, Beschäftigte im Bereich Hauswirtschaft und Betreuung**

Frau Förster, deren Sichtweise wir nachfolgend durchleuchten, ist im Pflegedienst für Hauswirtschaft und Betreuung zuständig. Sie gibt an, dass sie 80 Prozent der Arbeitszeit mit Reinigungsarbeiten und die restliche Zeit mit Betreuungsaufgaben und Einkäufen beschäftigt ist. Sie erlebt ihre Arbeit zum größten Teil als »total sinnvoll«, ungeachtet des hohen Anteils von Hauswirtschaft. Schaut man genauer hin, kommt im Interview aber auch etwas Anderes zum Vorschein.

»Wenn zum Beispiel der Mann einen Pflegegrad hat, dann ist – und die Frau ist dann ja meistens noch da, weil die Frauen ja in der Regel älter werden – dann ist das ganz oft so – habe ich die Erfahrung gemacht: [Da] sagt der Mann gar nichts und die Frau sagt einfach: ›Mach mal dies, mach mal das.« Aber es ist wie überall im Leben: Es gibt dankbare und es gibt welche, die einen herumkommandieren – das ist ganz einfach so. [...] Naja, es ist so ein bisschen Herablassung dann, ne, im Spiel. So von wegen: Wir haben jetzt eine billige Putzkraft, zahlt die Pflegekasse – toll, dann kann die mal machen. Aber das ist eher die Ausnahme. Die meisten sind wirklich dankbar, dass wir kommen. [...] [Herabwürdigung] prallt komplett an mir ab. (lacht) Sonst könnte ich den Job ja nicht machen. Ne, das ist, das lasse ich nicht an mich ran. [...] Es gibt Haushalte, da bin selbst ich noch entsetzt und muss an mich halten, dass ich jetzt nicht mich gleich übergebe, ja. [...] Gibt es auch ja. Und am liebsten möchte man danach natürlich stundenlang duschen oder sich wenigstens umziehen. Das geht natürlich alles nicht, aber da muss man dann durch, ne? Jetzt zum Beispiel komme ich gerade von einer Dame, die ist, die raucht sehr viel – also ich dürfte ordentlich nach Nikotin riechen. [...] Ich bin Raucherin, aber trotzdem [...] ist es schlimm. (lacht) Ja. Wenn die dann die Fenster nicht aufmachen und Kette rauchen, dann ist natürlich. I1:

Ja sagen sie da auch manchmal, dass sie zu einigen nicht hingehen, weil sie das so belastet? Oder hatten sie das noch nicht? B: Ne, in der Regel nicht.«

In der ersten Passage erzählt Frau Förster von erlebter Geringschätzung mit Bezug auf ihre hauswirtschaftlichen Aufgaben (»billige Putzkraft«, »mach mal dies, mach mal das«), was sie aber als »Ausnahme« darstellt und exemplifizierend (»Wenn zum Beispiel der Mann ...«) relativiert (»Es gibt dankbare und es gibt welche, die einen herumkommandieren«). Ihr Umgang damit spiegelt resignierte Frustration wider, gleichzeitig zeigen sich fatalistisch wirkende Rationalisierungsversuche, die die emotionale Bedeutung dieses Erlebens schmälern sollen (»ist wie überall im Leben« und »ganz einfach so«). Die meisten Nutzer:innen beschreibt sie als »wirklich dankbar«, die Erfahrung von Dankbarkeit wird in dieser Sequenz aufgewertet, während erlebte Geringschätzung marginalisiert wird. Auffällig ist, dass erstere sie berührt und ihr z.B. Motivation und Freude bringt, während der Erfahrung von fehlender Anerkennung oder gar Missachtung ihr affizierendes Potenzial genommen wird (»prallt [...] ab«, »lass ich nicht an mich ran«). Dies wird auch als Bedingung dafür konstruiert, überhaupt eine derartige Tätigkeit ausüben zu können; die beschriebene Gemengelage erscheint hier als unauflösbare Konsequenz ihrer Jobwahl. In der Passage manifestiert sich die Haltung, dass beim ›Putzen‹ für Andere »Herablassung« normal ist und man entsprechende Attitüden nicht an sich heranlassen darf. Ein ähnliches Muster zeigt sich auch in der zweiten Sequenz, die mit der Beschreibung der Haushalte beginnt, in denen Frau Förster tätig ist. Geschildert werden hier Arbeitsbedingungen, die Beschäftigte so stark affizieren, dass man »entsetzt« ist und an sich halten muss. Konkret erzeugt die Arbeit in der Häuslichkeit potenziell Ekel (so wie bei der erwähnten Kettenraucherin, die selten lüftet). Unter solchen Umständen zu arbeiten, kann auch insofern als erniedrigend bzw. ›beschmutzend‹ für das eigene Selbst erfahren werden. Der Ekel scheint dabei unausweichlich, denn der organisatorische Rahmen erlaubt es nicht, danach zu »duschen« oder sich »umzuziehen«. Weil dies in den Regularien nicht vorgesehen ist, müssen eigentlich unwürdige Arbeitsbedingungen akzeptiert werden. Richtiger Ärger über die Umstände kommt nicht zum Vorschein: Sie spricht jedenfalls von einer »Dame«, was darauf verweist, dass die Person von den unhygienischen Bedingungen getrennt wird; später erklärt sie, »jeder hat das Recht zu verwahrlosen und so zu leben, wie er möchte«. Eigene Grenzen der Belastung, so könnte man schließen, werden zugunsten der Rechte Anderer nicht geltend bzw. klein gemacht. Auch distanziert sich die Befragte hier nicht von der

Leitung des Standortes, im Unterschied zu einigen anderen Personen im fraglichen Funktionsbereich (wie wir aus anderen Interviews wissen). Bei Frau Förster sind widrige Bedingungen somit eine Selbstverständlichkeit. Dies zeigt sich auch an einer anderen Stelle im Gespräch: Als es um mögliche Lohnerhöhungen in der Pflege geht, erscheint ihre eigene niedrige Vergütung, wodurch ihre Finanzen »sehr am Limit« sind, als normal und akzeptiert (»Wo soll das denn aufhören«), es handele sich ja nicht um höherwertige Tätigkeiten (»das ist noch nicht mal ein Lehrberuf«), sondern um Arbeiten, die jede:r machen kann: »Was will man da groß verlangen?« Es scheint so, dass die gesellschaftliche, organisationale und interaktive Bewertung ihres Berufs bei Frau Förster zu einem Selbstbild führt, in dem sie als subaltern gilt: So berichtet sie mit fatalistischem Unterton, dass sie »Sozialrente« bekommen werde, was »übel«, aber auch irgendwie ihre eigene Schuld sei: »Ich habe mir vielleicht in jungen Jahren nicht Sorgen genug gemacht und nun habe ich die Quittung.« Ansatzweise zweifelt sie aber auch an den gegebenen Arrangements für institutionalisierte, wohlfahrtsstaatliche Solidarität: »Ich bin kein großes Licht, aber das verstehe ich auch an der Politik nicht, warum man sich einfach nicht gute Sachen [aus anderen Ländern] abkuppert«. Am Ende muss die dürftige Altersabsicherung hingenommen werden, auch weil sie mit eigenen Entscheidungen in der Vergangenheit in Verbindung gebracht wird. Die eigene Wahrnehmung, dass die Politik es doch hätte besser machen können, wird dabei stark relativiert, weil die Befragte sich als unwissend darstellt (»bin kein großes Licht«). Gesamtgesellschaftliche Solidarität wird nicht erwartet, die Empörung über teils als unwürdig beschriebene Umstände, welche von allen (Organisation, Nutzer:innen und Politik) hingenommen werden, bleibt zurückhaltend, auch weil Frau Förster ihren sozialen Status als gering einschätzt. Verbundenheitsgefühle bezieht die Befragte auf die Leitung des Standortes Lärche, v.a. aber auf die dankbaren Nutzer:innen.

### 3.4.3 Träger der Weiterbildung

Die Textpassagen, die zu Zwecken der Feinanalyse für den Bereich der Weiterbildung ausgesucht wurden, stammen ebenfalls aus Interviews mit Funktionsträger:innen verschiedener Organisationsebenen. Der erste Ausschnitt entstammt einem Gespräch mit dem Geschäftsführer der Zweigstelle ZQ, konkret: Herrn Becker; im zweiten Ausschnitt äußert sich ein Bereichsleiter für Rehabilitationsmaßnahmen, welcher von uns im Rahmen einer Fokusgruppendifkussion (zusammen mit anderen Leitungskräften dersel-

ben Zweigstelle) befragt wurde; der dritte Ausschnitt ist einem Interview mit einem Lernbegleiter der Zweigstelle ZY entnommen, welcher sowohl für die organisatorische als auch pädagogische Unterstützung erwachsener Umschüler:innen zuständig ist.

### **Herr Becker, Geschäftsführer der Zweigstelle ZQ**

Wie schon im Organisationsportrait der WBO dargestellt wurde, sollte Herr Becker bereits in absehbarer Zeit nach Aufzeichnung unseres Gesprächs zum alleinigen Geschäftsführer der Zweigstellen ZQ und ZY ernannt werden, da eine Fusion der beiden Einheiten zu diesem Zeitpunkt bereits beschlossen war (siehe Kap. 3.2.3). Die folgende Passage bezieht sich auf die Frage, wie er persönlich diese Fusion bewertet, wer sie veranlasst hat und welche Konsequenzen er daraus zieht. Dabei nimmt Becker auch direkten Bezug auf Frau Geiger (bis dato noch Geschäftsführerin der Zweigstelle ZY):

»Das hat die Geschäftsführung veranlasst, weil [ZY] hoch defizitär war. Und ich hatte der früheren Geschäftsführung damals schon angeboten, [ZY] mit zu übernehmen. Und die wollte [...], das hat ja immer so Hintergründe, warum Geschäftsführungen vielleicht lieber die eine als die andere Organisationsstruktur haben wollen. Damals wollte man das nicht. Dann ist es hoch defizitär geworden und jetzt will man es. Und dann habe ich mich bereit erklärt, das zu machen – natürlich auch entsprechend halt die Rahmenbedingungen verhandelt. Und habe gesagt: ›Ich kann mich gerne darum kümmern‹. Und zu den Bedingungen ist es jetzt auch entschieden worden. Und es ist in einem Geschäft, in dem so wenig Geld ist und in dem die Mitarbeiter so wenig verdienen, unverantwortlich, Einheiten laufen zu lassen, die im Jahr zwischen 500.000 und einer Millionen Minus machen. Weil, wenn das nicht wäre, dann könnten ja; das Geld muss ja irgendwo herkommen. Das verdienen andere Zweigstellen – weil an der Stelle Leute sitzen, die das Geschäft nicht können. Und das finde ich im Non-Profit-Bereich ein No-Go. Das geht gar nicht, finde ich. Und da darf man nicht sagen, weil wir gemeinnützig sind, muss ich nicht hingucken, ob das auch wirtschaftlich ist. Weil die Gemeinnützigkeit aus meiner Sicht nicht dazu dienen darf, dass man sich nicht an dem Markt orientiert und nicht guckt, dass der Laden insgesamt wirtschaftlich ist. Und, ähm, ich brauche keinen Zweigstellenleiter, der nicht wirksam sein kann – weil ich dann Geld, das ich eigentlich Mitarbeitern geben kann, versenke. Und das ist sicherlich nicht Sinn und Zweck des Engagements.«

gements der Leute in einem Feld, in dem ohnehin schon wenig Geld ist, [da] kann man nicht auch noch eins verbrennen«.

Die Passage beginnt mit einem Verweis Beckers darauf, dass die Fusion der beiden Standorte nicht durch ihn, sondern von der »Geschäftsführung veranlasst« wurde. Gleichwohl geht aus dem Ausschnitt hervor, dass der Befragte doch einen gewissen »managerialen Ehrgeiz« – und dementsprechend auch eine Dosis Gouvernamentalität – an den Tag legt und bereits zu einem früheren Zeitpunkt seine Bereitschaft zur Übernahme »angeboten« hatte, was offenbar an der damaligen Führung (die »lieber die eine als die andere Organisationsstruktur« bevorzugte) gescheitert ist. Möglicherweise gab es zu diesem Zeitpunkt noch keine allzu großen Differenzen in der wirtschaftlichen Lage der beiden Zweigstellen; immerhin wird die Entscheidung, diese nun doch zu fusionieren, genau an diesem Aspekt festgemacht (»Dann ist es hoch defizitär geworden und jetzt will man es«).

Besonders interessant ist die Art und Weise, in der Becker die Fusion anschließend weiter zu rechtfertigen versucht. Er bezieht sich hier nicht nur auf wirtschaftliche Argumente, sondern allen voran auf betriebliche Solidarität<sup>168</sup> bzw. eine entsprechende Organisationskultur. So sei es seiner Ansicht nach »unverantwortlich« wirtschaftlich defizitäre Einheiten einfach »laufen zu lassen«. Dies ginge zwangsläufig zulasten bzw. auf Kosten anderer – wirtschaftlich besser haushaltender – Standorte (»Das Geld muss ja irgendwo herkommen. Das verdienen andere Zweigstellen«). Das Management hat in einem Feld, »in dem die Mitarbeiter so wenig verdienen«, eine besondere – nämlich *moralische* – Verantwortung diesen gegenüber. Und gerade als gemeinnütziges Unternehmen sei es, so der Befragte, ein absolutes »No-Go«, sich nicht am Markt zu orientieren bzw. sicherzustellen »dass der Laden insgesamt wirtschaftlich ist«. Was hier durchschimmert, ist ein Gefühl drohender Ungerechtigkeit, würde man doch ansonsten Geld »versenke[n]« bzw. »verbrennen«, welches man »eigentlich [den] Mitarbeitern geben kann«. Hier scheint sich Becker als ein Geschäftsführer zu stilisieren, der seinen Träger nicht nur aus betriebswirtschaftlichen Gründen auf Wirtschaftlichkeit trimmt, sondern auch, damit die eigenen Mitarbeitenden (»Leute in einem Feld, in dem ohnehin schon wenig Geld ist«) mitgenommen werden können.

---

168 Genauer gesagt, könnte man auch von einer »Trägersolidarität« sprechen, da es sich um mehrere Standorte handelt.

Diese moralische Legitimierung eines betriebswirtschaftlich kosteneffizienten Managements kann subjektiv entlastend für den Geschäftsführer wirken. Denn Frau Geiger verliert aufgrund der Fusion ihre Stelle (wie aus dem Interview mit ihr hervorgeht) und Herr Becker übernimmt ihre Aufgaben.

Was aus dem Interviewausschnitt freilich nicht unmittelbar hervorgeht, ist, mit welchen Mitteln Herr Becker diese Wirtschaftlichkeit sicherzustellen versucht. So macht er Frau Geiger an einer anderen Stelle im Interview u. a. den Vorwurf, dass in der Zweigstelle ZY bislang stets mit zu wenigen Honorarkräften gearbeitet worden sei. Beckers Schlussfolgerung angesichts der von ihm ausführlich geschilderten systematisch unsicheren Auftragslage und immer nur befristet vom Kostenträger refinanzierter Maßnahmen: »Also das heißt du musst mit befristeten Verträgen arbeiten. Du musst mit einem hohen Anteil an Honorarkräften arbeiten, die, wenn sie krank sind, einfach kein Geld kriegen«. An anderer Stelle erläutert er seine managerielle Strategie unter diesen (Markt-)Bedingungen: Um das »Spiel auch beherrschbar zu halten«, brauche es letztlich klare Gehaltshierarchien. Das mittlere Management müsse etwas besser bezahlt werden, um die gegebenen Unsicherheiten »gut verstehen und gut steuern können«, doch unterhalb dieser Organisationsebene »hat man die, wo man sagt, da hat man auch viel Fluktuation«. Bezieht man derartige Aussagen in die Analyse ein, so ergibt sich ein sehr ambivalentes Bild im Hinblick auf Beckers Solidaritätshorizonte: Diese schließen »unwirtschaftlich« Handelnde wie Frau Geiger ebenso aus wie die »untere Ebene«, deren prekäre Beschäftigung in Kauf genommen wird, womit sich die Prekarität des Sektors weiter reproduziert. Das hier wirksame Emotionsregime ist gleichfalls doppelbödig und changiert zwischen einer moralischen Anrufung zum Wohle der Mitarbeitenden einerseits und einer durch externe Zwänge legitimierten Rechtfertigung von Prekarität für subalterne Beschäftigte andererseits.

Es handelt sich hier also um ein Solidaritätskonstrukt mit begrenzter Reichweite, welches keineswegs alle Mitarbeitenden gleichermaßen berücksichtigt. Was dabei sichtbar wird, ist eine managerielle Logik, die zwar auf eine solidarische Organisationskultur rekurriert, dies jedoch aufgrund ihrer ausgeprägten Markthörigkeit (man muss stets »wirksam sein«) nicht vollständig in die Praxis umsetzen kann. Es bleibt somit offen, ob neben Frau Geiger nicht auch andere Beschäftigte der WBO um ihren derzeitigen/künftigen Beschäftigungsstatus bangen müssen, in Anbetracht eines Managements, welches Fragen der Solidarität durchaus mäandrierend begegnet.

### Herr Reh, Bereichsleiter für Rehabilitationsmaßnahmen

Die folgende Passage stammt aus einer Fokusgruppendifkussion mit Leitungskräften der WBO. Den Diskussionsteilnehmer:innen wurde gegen Ende des Interviews eine Liste mit (institutionellen) Akteuren<sup>169</sup> vorgelegt, zu welchen sie – nach etwas Bedenkzeit – bewertend Stellung nehmen sollten. Konkret lautete die Frage: »Auf dem Weg zu einer besseren Weiterbildung nehme ich folgende Gruppen oder Instanzen als hilfreich bzw. hinderlich wahr«. Auf dem Fragebogen bestand die Möglichkeit, ein Kreuz zwischen den Polen »hilfreich«, »weder noch« und »hinderlich« zu setzen – wobei das Ziel des Instruments in erster Linie darin bestand, eine Diskussion bzw. einen argumentativen Austausch verschiedener Sichtweisen anzuregen, d.h. es ging nicht um die exakte Positionierung der Kreuze auf dem Papier. Nachdem bereits ein paar (überwiegend knappe) Antworten bzw. Stellungnahmen erfolgt sind, äußerte sich ein Bereichsleiter für Rehabilitationsmaßnahmen etwas umfassender zu der Thematik:

»Kollegen und Teilnehmer ausgenommen, finde ich fast alle ziemlich hinderlich ehrlich gesagt. Alles was da unten drin steht mit diesen äh Gruppen und so weiter, das spiegelt für mich einen, einen Punkt einfach wider. Was ich vorhin schon mal gesagt hab, ist die gesellschaftliche Wahrnehmung und Akzeptanz was hier eigentlich passiert. Weil ganz ehrlich, es interessiert auch niemanden. Es findet ja auch nicht statt. Es findet nur dann in der Öffentlichkeit statt, wenn es irgendwie wieder einen Pressebericht gibt, dass Leute an der Donau Steine gesammelt haben und das wäre eine Maßnahme gewesen oder sowas, ja. Und wo man sagt, dafür wird dann Geld verschwendet. Dass es vielleicht dann Sinn macht, dass die tatsächlich Steine sammeln, um sie überhaupt dazu zu bringen, dass sie morgens aufstehen und irgendwo hingehen und dann war es halt zufällig an der Donau zum Steine sammeln, interessiert niemanden dabei. Aber man kann halt so einen plakativen Bericht wieder daraus machen. Und abgesehen

---

169 Im Einzelnen handelte es sich um folgende Gruppen bzw. Instanzen: »Bestimmte andere Kolleg:innen«; »Andere Weiterbildungsanbieter«; »Kostenträger«; »Interessenvertretungen der Weiterbildung«; »Die Teilnehmer:innen«; »Staatliche Instanzen zur Regulierung und Qualitätskontrolle in der Weiterbildung«; »Menschen und Gruppen, die Ansprüche an den Sozialstaat stellen, die nicht die Weiterbildung betreffen«; »Akteure, die vorrangig mehr Anstrengungen für den Klimaschutz und die (industrielle) Digitalisierung fordern«; »Einflussreiche politische Parteien« und »Presse und Medien«.

davon, ja, werden wir nicht wahrgenommen. Und auch unser Klientel wird nicht wahrgenommen. Arbeitslose haben keine Lobby, ja. Wie gesagt, ich wiederhole mich da gerne. Pflegebedürftige haben eine Lobby, Kinder haben eine Lobby, Arbeitslose haben keine Lobby. Und nachdem das unser Klientel ist, haben wir auch keine, ja. Und dafür interessiert sich niemand und deswegen finde ich die alle hinderlich, weil sich tatsächlich niemand für uns interessiert, ja. Wenn man sich damit mal anders beschäftigten würde und man würde den Stellenwert geben, den es eigentlich für das, was wir hier tun bräuchte, ja, würde das anders aussehen. Nachdem es aber niemanden interessiert, sind durch die Bank weg alle hinderlich«.

Der Ausschnitt beginnt mit einem sehr deutlichen Statement des Bereichsleiters, wenn dieser »fast alle« zur Diskussion gestellten (institutionellen) Akteure als »hinderlich« bezeichnet. Hier findet eine sehr eindeutige Klassifizierung von Akteursgruppen statt, die dazu dient, eine klare Grenze zwischen einem ›Wir‹ (»Kollegen und Teilnehmer ausgenommen«) und den ›Anderen‹ zu ziehen. Die Abgrenzung reflektiert eine spezifische Form innerbetrieblicher Solidarität<sup>170</sup>, welche – folgt man den anschließenden Ausführungen – in erster Linie emotional unterfüttert ist.

So echauffiert sich der Bereichsleiter vor allem über die mangelnde »gesellschaftliche Wahrnehmung und Akzeptanz« seiner Branche (»es interessiert auch niemanden«; »Es findet ja auch nicht statt«) sowie über nichtrepräsentative Presseberichte, die kein akkurates Bild der »eigentlichen« Arbeit vermitteln würden (»dass Leute [...] Steine gesammelt haben [...] und wo man sagt dafür wird dann Geld verschwendet«). Die Art und Weise seiner Schilderungen erweckt dabei den Eindruck, als würde der Bereichsleiter sprichwörtlich seinem Ärger ›Luft machen‹. Dieser Ärger bzw. die über ihn zum Ausdruck kommende Frustration resultieren dabei nicht zuletzt aus der Wahrnehmung, dass die eigene Klientel im Gegensatz zu anderen Bedarfsgruppen (»Pflegebedürftige«; »Kinder«) über »keine Lobby« verfügt.

Augenfällig ist vor allem die Schlussfolgerung, die eine Art soziales Band – gemäß der Devise »man ›sitzt im selben Boot‹ – zwischen den Weiterbildner:innen und ihrer Klientel erzeugt: »Arbeitslose haben keine Lobby. Und nachdem das unser Klientel ist, haben wir auch keine, ja«. Die Konsequenz,

---

170 Im Kreis der Diskutierenden wird die Aussage auch zu einem solidaritätsstiftenden Moment, mit dem eine Gemeinschaft konstituiert wird, was der Gruppendynamik geschuldet sein kann.

die Herr Reh aus diesem Zustand mangelnder gesellschaftlicher Aufmerksamkeit für sich, seine Kolleg:innen und seine Klientel zieht, ist, dass alle anderen Gruppen, Instanzen etc., die nicht zu diesem Kreis gehören, »durch die Bank weg [...] hinderlich« erscheinen. Interessanterweise speist sich diese ablehnende Haltung, die sich auch als Solidaritätsvorbehalt gegenüber diesen Gruppen interpretieren lässt, aus einer Art generalisierter negativer Reziprozität.<sup>171</sup>

So scheint der Bereichsleiter die genannten Gruppen einzig und allein deswegen als hinderlich wahrzunehmen, weil er ein mangelndes gesellschaftliches Interesse für sein Wirkungsfeld verspürt; konkrete(re) Gründe, Negativevorfälle o.Ä. als genauere Rechtfertigung für seinen Unmut bleiben jedenfalls aus. Dass seine Haltung primär auf dieser generalisierten negativen Reziprozität beruht, wird auch in der Aussage angedeutet, dass seine Einschätzung durchaus »anders aussehen [würde]«, würde man der Arbeit, die er und seine Kolleg:innen verrichten »den Stellenwert geben, den es eigentlich [...] bräuchte«. Da dem (bislang) aber nicht so ist, sorgt offenbar das konstatierte Solidaritätsdefizit von Seiten der Restgesellschaft dafür, dass der Diskussionsteilnehmer seinen Ärger polemisch an ebendieser »entlädt«: »Wenn Erzieherinnen sich um kleine Kinder kümmern – denen muss man mehr Geld geben, weil Kinder sind toll. Und wenn Altenpfleger sich irgendwie um alte Männer kümmern – das ist wichtig, ne, die müssen ja in Würde alt werden. Wir kümmern uns um Arbeitslose. ›Ih, nee, die sind eh alle selber schuld. ‹«, so beschreibt er an einer anderen Stelle im Interview den seine Branche übergehenden (vermeintlichen) gesellschaftlichen Konsens.

Sichtbar wird somit auch in dieser Passage einmal mehr die starke Verbindung zwischen Solidaritätskonstrukten und Emotionsregimes, sowie deren wechselseitiger Bedingtheit. Das Beispiel zeigt, wie die Wahrnehmung mangelnder Solidarität Emotionen evozieren kann, die als Nährboden für die Entstehung spezifischer Solidaritätskonstrukte dienen, welche dann ihrerseits wiederum emotional gelagert sind und so zu einer Verfestigung bestehender Spannungsfelder beitragen (können).

---

171 Gemeint sind Solidaritätsvorbehalte gegenüber Gruppen bzw. generalisierten Anderen, die sich primär als eine Art »Kurzschluss« aus einem selbst wahrgenommenen Mangel an Solidarität ergeben.

### Herr Racker, Lernbegleiter

Herr Racker berichtete in unserem Interview zu Beginn sehr ausführlich und umfassend über seine vergangene berufliche Laufbahn bei anderen Weiterbildungsträgern sowie über die Veränderungen in der Branche, die er im Laufe der vergangenen Jahre bei seiner Arbeit feststellen konnte bzw. musste. Als besonders einschneidend erlebt(e) er dabei den stetigen Zuwachs administrativer Vorgaben (allen voran von Dokumentationspflichten), welche seinen Angaben zufolge statt anfangs noch »30 Prozent« mittlerweile bereits »zwischen 60 und 70 Prozent« seiner Arbeitszeit in Anspruch nähmen. An die Frage, ob dadurch Probleme entstünden bzw. was die persönlich mit ihm machen, schließt Racker wie folgt an:

»Hmm ja, was macht das mit einem? Also ist ein Misch, ähm so ein Mischmasch. Auf der einen Seite entsteht eine gewisse Frustration, weil man ja in der Regel schon weiß, was so ein einzelner Klient braucht, ne, was ein Umschüler, eine Umschülerin braucht. So, wenn ich jetzt, wenn ich jetzt mal konkret an einen aktuellen Fall denke, ähm weiß ich, ich müsste mich eigentlich mit naja drei, ich würde eher sagen mit vier meiner [...] im Moment betreuten Umschülerinnen zusammensetzen und mit denen Fachunterricht machen, unterstützend, ja? Fachunterricht – jetzt nicht, dass man sagt: ›Wir machen WiSo‹ – sondern da gibt es Deutschprobleme. Dass man einfach bestimmte Aufgaben durchspricht und Wörter nochmal klärt. Was bedeuten die in dem Kontext? Ne, sowas müsste ich eigentlich dringend machen. Ich hab' aber die Zeit nicht. So, also das heißt: Auf der einen Seite bin ich frustriert, und auf der anderen Seite bin ich verärgert. Frustriert, weil ich dazu nicht komme, und verärgert, weil ich genau weiß, woran es liegt. Ja, und das ist relativ häufig der Fall. Das ist ein Gemütszustand. Wenn Sie hier Kollegen fragen, das werden Sie öfters hören (lacht). Hmm, ja. Das ist aber nicht das einzige, weil dazu kommt, dass Sie irgendwie, Sie sind gehetzt, ja. Der Tag geht so schnell vorbei. Das Alltagsgeschäft treibt, das treibt Sie vor sich her, ja. Und Sie haben wirklich Schwierigkeiten, dabei Ihre Zeit mittlerweile so einzuteilen, dass Sie sagen können: ›So ich habe jetzt da und da, hab' ich die und die Fenster und die kann ich so und so nutzen‹. Das funktioniert schwer, ne. Egal wie man es, wie man es eigentlich dreht und wendet ähm, es bleibt immer irgendwie notwendige Arbeit liegen. Und in der Regel bleibt das liegen, was dem Teilnehmer nutzen würde. Warum? Weil man sich am Ende darauf konzentrieren muss, eben die notwendigen Formulare und so weiter so auszufüllen, dass sie halt entsprechend prüfungssicher sind. Denn

sind sie es nicht, hat das erhebliche Auswirkungen, die Arbeitsplätze kosten können«.

Auf die Frage, was die stetige Zunahme des Zeitaufwands für die Erledigung administrativer Tätigkeiten mit ihm macht, reagiert Herr Racker nachdenklich mit einem Verweis auf die emotionalen Implikationen dieses Umstands und berichtet von einem wahrgenommenen »Mischmasch« aus Frustration und Ärger. Als Ursache dieser beiden Emotionen erscheint der als begrenzt empfundene Handlungsspielraum für eine adäquate teilnehmer:innenzentrierte (pädagogische) Zuwendung. So wisse er zwar stets um deren individuelle Bedarfe und darum, was man »eigentlich dringend machen [müsste]«, es fehle jedoch die nötige Zeit, um alledem gerecht zu werden. Angesichts dessen nimmt der Befragte selbst eine kausale Differenzierung seiner Empfindungen vor (»Frustriert, weil ich dazu nicht komme und verärgert, weil ich genau weiß, woran es liegt«). Beide Empfindungen entspringen offensichtlich der institutionell bedingten Limitation des eigenen Anspruchs an eine gute (pädagogische) Arbeit sowie dem Wissen um die Ursache(n) dafür.

An diesem Punkt tritt sodann die Frage nach der Verbundenheit mit Anderen in den Vordergrund, wobei Herr Racker neben den Teilnehmer:innen nun auch seine Kolleg:innen in seine Ausführungen miteinbezieht. Dies erfolgt einerseits, indem er darauf verweist, dass es sich bei den beschriebenen Gefühlen um einen »Gemütszustand« handelt, der keineswegs nur ihn beträfe, sondern »relativ häufig« vorkäme und folglich ein kollektives Problem darstellt (»Wenn Sie hier Kollegen fragen, das werden Sie öfters hören«). Andererseits berichtet er davon, zu wessen Gunsten im Berufsalltag gewöhnlicher Weise priorisiert werde, wenn sich Bedarfe von Teilnehmer:innen und administrative Pflichten unvereinbar gegenüberstehen. Hier bliebe stets das liegen, »was dem Teilnehmer nutzen würde«, da man sich primär darauf »konzentrieren muss, die notwendigen Formulare und so weiter so auszufüllen, dass sie entsprechend prüfungssicher sind«, so Racker. Angedeutet ist hier – ungeachtet etwaiger Konsequenzen für die Teilnehmer:innen – eine relativ klare Priorisierung zugunsten der eigenen Kolleg:innen, deren Arbeitsplätze nicht durch eine fehlerhafte Dokumentation gefährdet werden sollen (im schlimmsten Falle kostet dies »Arbeitsplätze«).

Was in dieser Passage besonders deutlich sichtbar wird, ist neben der Begrenztheit der ›Ressource‹ Solidarität abermals auch deren emotionale ›Getriebenheit‹. Was Ersteres angeht, so sorgen die (als widrig erachteten) institutionellen Rahmenbedingungen zwar dafür, dass der Schulterschluss

unter Kolleg:innen als prioritär gilt; dafür »leide[n]« in aller Regel jedoch die Teilnehmer:innen der Maßnahmen, wie Herr Racker an anderer Stelle des Gesprächs zu verstehen gibt (»Egal ob das jetzt einer ist in irgendeiner Jugendmaßnahme oder ein Teilnehmer im Erwachsenenbereich. Völlig gleich. Für beide habe ich weniger Zeit«). Auch wenn der Befragte (ebenfalls an anderer Stelle im Interview) betont, das Personal der Weiterbildung bestünde grundsätzlich aus »empathischen Leuten«, denen viel an ihren Teilnehmer:innen gelegen sei, so bleibt diese Orientierung häufig ohne praktische Übersetzung und es bleibt zwangsläufig »nur« bei einer »Solidarität im Geiste«. Emotional angetrieben wird diese Konstellation dabei nicht zuletzt durch ein (latent) angstbesetztes externes Prüfungsverfahren, welches Druck generiert und den Beschäftigten offenbar kaum eine andere Wahl lässt, als zugunsten der sog. Prüfungssicherheit zu priorisieren. Dabei schwingt auch – zumindest im vorliegenden Textausschnitt – ein gewisses Maß an Fatalismus mit (»Egal wie man es, wie man es eigentlich dreht und wendet [...], es bleibt immer irgendwie notwendige Arbeit liegen«). Dieser kann womöglich als eine Art Selbstschutz interpretiert werden; man arrangiert sich mit der »Unauflösbarkeit« des beschriebenen Dilemmas und konzentriert sich auf das, was »zählt« (»die notwendigen Formulare«).

Auch Herrn Rackers Wechsel von der Ich-Perspektive zu einem verallgemeinernden »man«, könnte als entlastendes Narrativ interpretiert werden, d.h. als ein Versuch, die eigene Priorisierungspraxis als ein kollektiv etabliertes Lösungsmuster für dieses Dilemma zu schildern. Lässt man sich auf eine solche Lesart ein, so wäre dies einmal mehr ein Hinweis auf die Existenz einer solidarischen Verbundenheit unter den Beschäftigten, zugleich verweist diese Konstellation auf das Fehlen kollektiver Widerständigkeit zugunsten besserer Arbeitskonditionen – sowohl im eigenen als auch im Interesse der Teilnehmer:innen. Der extern generierte Druck scheint die begrenzten Solidaritätsressourcen der Beschäftigten hier primär in eine selbstreferentielle Richtung zu lenken, da diese – bei aller Empathie und Aufopferungsbereitschaft – eben stets um das Fortbestehen der eigenen Arbeitsplätze bangen müssen.

### 3.4.4 Jugendberufshilfe

Die drei nachfolgend interpretierten Passagen entstammen Interviews mit verschiedenen Funktionsträger:innen des von uns ausgewählten Trägers aus der Jugendberufshilfe, konkret: einem Gesprächspartner, der die stell-

vertretende Geschäftsführung innehat und v.a. die pädagogische Leitung der Einrichtung gewährleistet; ferner einem technischen Ausbilder, welcher praktische Ausbildungselemente in verschiedenen Teilbereichen betreut und Teil des Betriebsrats ist; schließlich einer sozialpädagogischen Fachkraft, die verschiedenen Projekten zugeordnet ist und sich v.a. um die lebenspraktische Begleitung von Maßnahmenteilnehmer:innen kümmert.

### **Herr Kamm, Stellvertretende Geschäftsführung und Pädagogische Leitung**

Im Interview mit Herrn Kamm gibt es längere Passagen, die sich auf die – institutionell bzw. sozialpolitisch (z.B. durch Ausschreibungen) geprägte – Rolle der (sozial-)pädagogischen Arbeit in Programmen der Jugendberufshilfe unter Gegenwartsbedingungen und im Vergleich mit früheren Verhältnissen beziehen. Es geht auch um Einschätzungen zur Interpretation dieser Rolle durch das sozialpädagogische Personal insgesamt bzw. die Haltung des Befragten zu deren Berufsorientierung. Der Befragte startet mit Beobachtungen zu Veränderungen, wie sie die Arbeitsmarktreformen der 2000er Jahre mit sich gebracht hätten, auch in Bezug auf Kostenträger und die von ihnen gemachten Auflagen:

»Da mit[zu]gehen, das ist mir schwergefallen. Weil ich seh' ja diesen Prozess, den wir durch die Reform hatten [...] so kritisch, weil er ja im Grunde genommen ja Pädagogik erdrückt. Also er erzeugt ja nicht ein Wettbewerb der Ideen, wie es immer gesagt wird. Ja, er erdrückt ja förmlich diese sogenannte Methodenvielfalt, indem man sozusagen einen Standard legen möchte, ja, der aber so verengt ist, dass er den einzelnen Menschen dann nicht mehr erreicht mit seiner Vielfältigkeit. Und das man kann das machen. Ja, wie gesagt, ich spiele das Spielchen ja auch mit, da bin ich da auch einfach zu abgeklärt mittlerweile, weil es mich sonst kaputt machen würde [...]. Da gehört's auch manchmal dazu, dann halt mit den Mitarbeitern dann wirklich in die Auseinandersetzung zu gehen, ja, und dann mit ihnen, ja vielleicht auch mit ihnen halt wirklich auch in den Konflikt zu gehen. In die Konfrontation zu gehen und zu sagen, das ist nicht dein Job, ja da habe ich 'ne andere Erwartung, ja. Und das ist auch so nicht verankert im Konzept. Und wenn das im Konzept so drinsteht – Hilfe bei Behördengängen und so und so, Hilfe bei Behörden-gänge, Hilfe bei der Erstellung von ne – das ist nicht das, was geschrieben wird. Also, die bezahlte Mutti oder der bezahlte Vati. Das ist nicht Sozialarbeit, weil das ist genau der Punkt, wo ich immer glaube, dass genau das der

Professionalisierung der Sozialen Arbeit entgegensteht. Weil dort nämlich die Situation ist, dass man dann sagt, das kann ja eigentlich jeder. [...] Das ist halt so auch allgemein das Verständnis von diesen Menschen, dass man halt [sagt], ja das sind die Kaffeetrinker, die Verstehen, ja. [...] Und die Agentur zum Beispiel [...] hat auch einiges getan, um das halt auch zu forcieren. Also die haben halt wirklich auch die Personalvorgaben dann auch geschliffen.«

Im Zitat wird zunächst deutlich, dass dem Befragten der institutionelle Kontext, soweit es um die (sozial)pädagogische Seite der Jugendberufshilfe geht, als sehr einflussreich und mitunter bedrohlich erscheint (er »erdrückt«), was argumentativ begründet wird mit der – als nicht sachgerecht beschriebenen (»Spielchen«) – Einführung des berufsfachlich Angezeigten durch vorgegebene Standards. Die entsprechende Erfahrung ist offenbar emotional belastend (sie kann einen »kaputt machen«), allerdings hat sich der Befragte in einem gewissen Maße mit ihr arrangiert (er spielt mit). Die nachfolgende, hier ausgelassene Sequenz reformuliert weitestgehend den Zusammenhang in anderen Worten. Beim nächsten Aussagenkomplex wird dann die managerielle, ggf. auch disziplinierende Perspektive (»in Konflikt gehen«) auf die sozialpädagogische Praxis der ihm unterstellten Mitarbeiter:innen zum Thema. Sehr dezidiert (»dann wirklich«; »halt wirklich auch«) wird hier auf einen, durchaus mit strategischen Motiven ausgetragenen Konflikt mit seitens des Befragten offenbar häufiger beobachteten Handlungsorientierungen beim o.g. Personal eingegangen, dem ein zu starkes bzw. inklusives oder geduldiges, als unprofessionell markiertes (»Das ist nicht Sozialarbeit«) Kümmern um einzelne Nutzer:innen unterstellt wird. Offenbar sieht der Befragte andere Agenten als jenes allumfassende »Kümmern«, welches er als Jedermann:frau-Qualifikation charakterisiert und für ihn die eigentliche Rolle des fraglichen Personals unterläuft. Hier lässt sich wenigstens vermuten, dass diese Rolle aus Sicht des Befragten ein gezielteres Führen – an Stelle eines bloßen, durch gegebene Lebensumstände getriebenen Begleitens – der Maßnahmenteilnehmer:innen umfasst. Es wird dann aber *auch* verdeutlicht, dass der institutionelle Auftraggeber (die Agentur für Arbeit) als eine Instanz erlebt wird, die dieses Führen »forciert« bzw. darüber hinausgehende Möglichkeiten beschränkt hat (»Personalvorgaben [...] geschliffen«).

Was Gefühlswelten und Solidaritätskonstrukte im Erleben bzw. Deuten des Befragten betrifft, so deutet vieles auf eine »Grundfrustration« hin, weil bei den im sozialstaatlichen Auftrag durchgeführten Maßnahmen der

›ganze Mensch‹ kaum (mehr) zum Gegenstand (sozial-)pädagogischer Interventionen werden kann. Das fachlich bzw. berufsethisch Bedrohliche wird hingenommen und implizit assoziiert mit der Notwendigkeit, bei diesen Interventionen – gegen die beobachteten Neigungen beim eigenen Personal – Grenzen zu setzen: Man kann sich nicht um alles kümmern und muss stattdessen Nutzer:innen stringent(er) führen bzw. das Personal dazu veranlassen. Das verweist auf eine (auch) zu Zwecken des Selbstschutzes entwickelte Tendenz zur manageriellen Umsetzung äußerer Vorgaben (konkret: standardisierte Maßnahmen unter Kontrolle der Arbeitsagentur). Gekoppelt ist dies an einen spezifischen Diskurs zur ›Professionssolidarität‹, die ihre kollektive Anerkennung daraus ziehe, sich eben nicht um alles zu stark zu kümmern und eine bestimmte Distanz gegenüber den Adressat:innen zu wahren. Verfolgt man den Verlauf des restlichen Interviews und zieht man – als Kontextwissen – von anderen Befragten geschilderte ›Baustellen‹ im Organisationsalltag der Einrichtung hier mit ein, so wird eine in Teilen als belastend erfahrene Eingrenzung der sozialpädagogischen Praxis zum Gebot betrieblicher Solidarität: Diese Eingrenzung ist unumgänglich, um Maßnahmen formal erfolgreich durchzuführen und sich gegenüber dem Kostenträger zu bewähren. Beim Befragten zeigt sich hier implizit eine spezifische Gouvernamentalität, die auch auf Mitarbeitende übertragen werden soll: Das schmerzliche Empfundene wird nicht nur akzeptiert, sondern Teil eines speziellen manageriellen Selbstverständnisses, mit dem sozialpädagogische *Commitments* beim Personal mit institutionellen Vorgaben kompatibel gemacht werden sollen – wobei der Befragte genau darunter emotional durchaus zu leiden scheint, wie im gleichen Interview geschilderte Burnout-Erfahrungen nahelegen.

### **Herr Herbert, Ausbilder und Betriebsratmitglied**

Im nachstehenden Passagenkomplex aus dem Interview mit Herrn Herbert, der als praktischer Ausbilder v.a. in der Tischlereiwerkstatt der Einrichtung tätig ist, werden zunächst allgemein bestehende Arbeitsbelastungen (nach denen vorher auch gefragt worden ist) zum Thema. Es geht sodann (auch) um emotionale Implikationen im Arbeits- und Betriebszusammenhang und am Schluss kurz um die Verknüpfung zu bestehenden – auch hier institutionell bedingten – Rahmenbedingungen für den Träger. Die nachfolgende Sequenz beginnt mit einer gedämpft vorgetragenen Kritik an Führungspersonen in der Einrichtung:

»Das wird meistens nicht gesehen, was wir halt hier als Mitarbeiter leisten. [...] Wenn ich [...] erzähle was ich alles machen muss, und wie viel Zeit das in Anspruch nimmt, und wie viel Energie, dass dann nicht mal gesagt wird: ›Ey, das ist super oder gönnt euch mal ‘ne Pause‹ oder so. Das passiert halt nicht. [...] Es wird immer mehr gefordert. Man soll in derselben Arbeitszeit immer mehr machen. Es komm’ immer mehr Projekte dazu. [...] Ich wurd’ mal gefragt so. ›Was, wenn du’n Tier wärst in deinem Beruf, was wärst du dann für eins?!‹ Ich hab’ gesagt: ›Chamäleon.‹ weil musst dich immer wieder anpassen. Es ist so ja. Es ist einfach so. Du musst dich immer wieder anpassen. Weil ich weiß auch nicht, als Ausbilder, ich plan jetzt ‘ne Baustelle für morgen mit vier Auszubildenden. Ich weiß nicht, ob alle vier da sind. Dann kommen zwei, dann kommen drei. Oder kommt irgendeiner der Probleme in der Praktikumsbetriebsfirma steht der da. Das ist halt so, muss immer sehr kreativ, sehr flexibel sein. [...] [man hat da immer] so’n flaes Gefühl, wenn ich ‘nen Auftrag annehme oder bei (laufendem) Auftrag, [...] zum Beispiel der Auszubildende ruft an und ich seh’ Namen und denke mir ›Oah‹. Bitte hab’ dir nich’ in Finger geschnitten oder leb’ noch oder so oder ist nur ein kleines Problem, so’n Gefühl schwingt immer mit. Das ist wirklich so. Ja worst case wäre, wenn einer von uns, einer von meinen Kollegen, ausfallen würde, der Kollege zum Beispiel, der (Wort unverständlich), der seine BVBl er hat seine drei Leute, vier Leute, so der wird krank an einem Donnerstag oder Freitag, wo ich meine [Leute vom Projekt xy] hab’, so, dann bin ich. Dann muss ich gucken, wie ich damit klarkomme. Plus meine, ich habe jetzt an dem Tag fünf Auszubildende. Ich hab’ das alles geplant, so, jetzt kommen die fünf Auszubildende, es komm’ meine 5 Projektler<sup>172</sup>, und noch einmal krieg’ ich seine vier BVBl [d.h. Teilnehmende der Berufsvorbereitungsmaßnahme]. Boah, dann muss ich gucken, was ich mach’. Das ist auch schon oft passiert. [...] Ja, weil, alles bringt halt Geld, aber man kann halt nur das leisten, was man leisten kann.«

Die Passage startet mit einer auf Frustration verweisenden Wahrnehmung, es gebe eine ungenügende Wertschätzung der Anstrengungen des Personals durch die Einrichtungsleitung sowie (wie sich später zeigt) der hinter ihr stehenden Kräfte aus Kommunalpolitik bzw. -verwaltung. Diese Anstrengungen

---

172 Der Befragte nennt hier den Namen eines spezifischen Förderprojekts, welches hier anonymisiert wurde.

bzw. die – auch emotional – als ausufernd (dreimal »immer mehr«) empfundenen Arbeitsbelastungen werden nachfolgend recht eindringlich dargelegt. Ein wesentliches Momentum scheint prozessuale Ungewissheit (Nicht-Erscheinen von Auszubildenden oder Kolleg:innen; abrupt aufgenommene neue Teilnehmer:innen), die mitunter bedrohlich erscheint (»flaues Gefühl«) – auch weil offenbar mehrere Projekte und ihre Logiken *gleichzeitig* zu bedienen sind (es kommen diese und jene und auf einmal noch andere). Die Ungewissheit hat nicht zuletzt mit einer zuweilen unzuverlässigen Klientel zu tun (die aber die durch die BA zugewiesene Zielgruppe des Trägers darstellt und zugleich als Arbeitskraft für die Abarbeitung gewerblicher Aufträge vonnöten ist), aber auch mit der Notwendigkeit spontaner Anpassungen bei der Arbeitsgestaltung aus organisatorischen Gründen. Dazu gehört offenbar auch die relativ unvermittelte Aufnahme neuer Maßnahmeteilnehmer:innen aus wirtschaftlichen Gründen (»alles bringt halt Geld«), wobei sich der Befragte nie darüber im Klaren ist, ob er das von ihm Erwartete »leisten kann«. Die Bewältigung der Flexibilitätserfordernisse scheint unsicher (»Boah, dann muss ich gucken«). Der »worst case«, den der Befragte durchaus im Blick zu haben scheint, ist dann Personalausfall, für den der Befragte eine Lösung finden *muss* (»gucken, wie *ich* damit klarkomme«), und zwar in einem Kontext, in dem er sich in bestimmter Weise alleingelassen fühlt (s.o.). An einer anderen Interviewstelle erläutert der Befragte im Übrigen, dass er nicht selten auch Aufgaben der sozialen Begleitung von Maßnahmeteilnehmer:innen übernimmt (mitunter sogar Hausbesuche), weil diese sich mit ihren Problemen oft eher ihm anvertrauen als den beim Träger bzw. für die Maßnahmen angestellten Sozialpädagog:innen.

Der Befragte, der in der Einrichtung auch als Betriebsrat tätig ist, deutet Verständnis für die organisational bedingten Flexibilitätszumutungen an (es bringt »halt« Geld), verweist mit seinen Bemerkungen auf Grenzen des Leistbaren, also auf eine Dilemmasituation, die er mit »flauem« Gefühl irgendwie provisorisch, unter Bedingungen von Kontrollverlust, bewältigen muss – faktisch auch mit Blick auf das Gebot betrieblicher Solidarität, wie andere Ausführungen im Interview nahelegen. Solidarität *von oben* (Politik; Geschäftsführung) wird hingegen vermisst, und das in einem Arbeitskontext, der sich immer wieder als überfordernd darstellt. Der Befragte berichtet übrigens in einer anderen Passage ebenfalls von einer Burnout-Episode während seiner Tätigkeit für den Träger. In anderen Teilen des Interviews thematisiert er mangelnde Wertschätzung auch mit Bezug auf Gehaltsfragen sowie mit Überlegungen dazu, ob Arbeitskampfmassnahmen Sinn machen würden. Diesbezüglich zeigt

er sich hier ambivalent: Die Empörung hervorrufende Empfindung einer Diskrepanz zwischen Anerkennung und Leistung bzw. emotional strapazierender Flexibilitätszumontung mündet in eine gewisse Konfliktbereitschaft, aber der Befragte signalisiert auch, dass die Geschäftsführung hier nicht die eigentliche Gegnerin (sondern von der Politik abhängig) sei und Arbeitskämpfmaßnahmen »ungerne sehen« würde. Auch hier schimmert mithin die Norm betrieblicher Solidarität durch. Tatsächlich scheint – wie auch andere Interviews beim Träger nahelegen – die Konfliktbereitschaft eher schwach ausgeprägt – es scheint, als mache das Nebeneinander von Frust und Kontrollverlust Widerstandshaltungen unwahrscheinlich, so dass nur flexible Anpassungsbereitschaft als Option übrigbleibt.

### Frau Diehla, Sozialpädagogin

Für den letzten Passagenkomplex, den wir hier für unseren Organisationsfall aus der Jugendberufshilfe detaillierter interpretieren, nutzen wir das Interview mit Frau Diehla, die beim fraglichen Träger als Sozialpädagogin befristet angestellt ist und jugendliche Teilnehmer:innen betreut, welche einzelne Maßnahmen absolvieren, wobei sie mitunter für mehrere solcher Projekte zuständig ist. Der Interviewausschnitt thematisiert Erfahrungen bzw. den Umgang mit Qualitätsprüfungen des Kostenträgers (Agentur für Arbeit), welcher bei den befristeten Maßnahmen kontrolliert, inwiefern vereinbarte Vorgaben auf Seiten des kontrahierten Leistungserbringers eingehalten wurden. In der Sequenz wird zunächst auf die Frage eingegangen, wie die Befragte die mit diesem Verfahren verbundene(n) Begehungssituation(en) wahrnimmt<sup>173</sup>:

»Unangenehm. Total unangenehm. Das//Ich hatte das Gefühl – also die kommen dann rein und sind auch erstmal so, also die waren irgendwie auch alle mit Anzug und so dunklen Kleidern und dann: ›Ja, jetzt zeigen sie mal das. Und mal das.‹ Und: ›Mhm, warum ist das so? Warum haben sie das so eingetragen?‹ Also man wird da wirklich so wie bei einem Verhör. Und man sitzt da auch wie das Kaninchen vor der Schlange so ein bisschen. (lacht) Und ja, es ist Wahnsinn, dass man dann//Also wenn ich mir das jetzt so überlege, denke ich mir auch: Wie bescheuert, ja? Auch was die sich für ein Recht rausnehmen. Man kann ja, also es ist so: Es ist nicht konstruktiv. Also ich habe

173 Im Laufe des Interviews zeigt sich, dass die nachfolgend dargestellte Erfahrung zunächst bei einem anderen Träger der Jugendberufshilfe gemacht wurde; allerdings finden sich im hier ausgewählten Zitat Verallgemeinerungen, die von der konkreten Situation beim damaligen Arbeitgeber abheben.

es nicht konstruktiv erlebt. Sondern einfach so: Sie waren die Herrscher und man war jetzt quasi so der Dumme, der jetzt überprüft wird, ob er alles richtig gemacht hat. Und wenn nicht, dann gibt es halt Ärger. Und selbst wenn alles takko ist, dann wird zwar mal gesagt: »Ja das ist gut, aber da müssen sie noch ausbessern.« Und das ist sehr – also mit Wertschätzung hat das wenig zu tun. Das ist wirklich so ein Hierarchie-Ding und es fühlt sich nicht gut an. Und das Problem ist ja: Man fühlt sich ja dann auch seinen Kollegen gegenüber – die kriegen es fertig, dass man sich seinen Kollegen, seinen Geschäftsführern und so weiter gegenüber schuldig fühlt. Das Gefühl hat: »Ich habe scheiß Arbeit geleistet.« Das macht das mit einem. [...] Das Ding ist ja: Die Agentur für Arbeit finanziert das quasi. Als//Also diese Maßnahme. Und dann hat man da Fehler gemacht oder so und dann heißt es ja nicht nur: Frau Diehla muss jetzt eine Strafe zahlen. Also das ist ja nie einzeln, sondern es betrifft dann alle. Dann heißt es: Alle, die in der Maßnahme gearbeitet haben, haben es verbockt. Und das ist dieses Gefühl, wo man sich dann schuldig fühlt. Und auch seinem Chef gegenüber, wo man denkt: Ja, jetzt denkt der: »Wegen der, weil die das falsch eingetragen hat oder nicht eingetragen hat, müssen wir jetzt//kriegen wir hier alle Ärger.«

Zu Beginn der Passage gibt die Befragte eine recht entschiedene Antwort auf die ihr gestellte Frage nach dem Empfinden der Kontrollbesuche (»total unangenehm«). Ihre Charakterisierung des Prüfpersonals verweist auf eine intensiv gefühlte Statusdifferenz, die sich in der Beschreibung der Begeher:innen (deren amtsförmige Bekleidung) sowie in Begriffen wie »Verhör«, »Herrscher« und »Hierarchie-Ding« niederschlägt. Erkennbar wird zugleich eine Ohnmachtserfahrung, wobei eine gefühlte Diskrepanz zwischen dem bei den Kontrolleur:innen ausgemachten und den eigenen Rationalitätsvorstellungen Empörung bzw. Frust auslöst (»Wie bescheuert, ja?«). Die Situation scheint mit Angstgefühlen verbunden (»Kaninchen vor der Schlange«), auch weil sie mit Sanktionsgefahren für die Organisation einhergeht (wenn nicht, dann »Strafe zahlen«). Zugleich besteht das Gefühl fehlender Anerkennung selbst für den Fall, dass die Vorgehensweise der Kontrollierten nicht beanstandet wird. Ein zweites Thema, das unmittelbar mit dem ersten assoziiert ist, sind Emotionen, die mögliche Beanstandungen im Hinblick auf die Rolle der Befragten im Betrieb auslösen. Behauptete »Fehler« hätten, so nimmt es die Befragte wahr, Rückwirkungen auf die Finanzierung – welche, wie aus dem verfügbaren Kontextwissen ableitbar ist, von der kollektiven Compliance mit den Vorgaben des Kostenträgers abhängt – und erzeugen für den Fall

von Beanstandungen Schuldgefühle gegenüber den Kolleg:innen, die an der kontrollierten Maßnahme mitbeteiligt waren. Hier ist eine gefühlte Pflicht zur betrieblichen Solidarität erkennbar, was gut nachvollziehbar ist, wenn man die auch im Interview mit der Befragten angedeutete Organisationskultur des Trägers berücksichtigt: Diese wird als ›missionsgetriebene‹ Unternehmung beschrieben, dessen Management im Hinblick auf die engagierte Arbeit ›an der Sache‹ Vertrauensvorschüsse vergibt (Frau Diehla nimmt die Leitung wie folgt wahr: »Wir vertrauen Euch und wir lassen Euch frei arbeiten mit dem, was ihr mitbringt«); Verfehlungen dabei werden hier schnell zu einer Art Vertrauensbruch. Implizit angesprochen wird aber auch ein Angstpotenzial im Verhältnis zum Management, dessen etwaige Verärgerung über solche Beanstandungen angesichts der prekären Beschäftigungssituation der Befragten (sie ist maßnahmebezogen befristet angestellt) Folgen haben *könnte*, wenn es um das Fortkommen in der Einrichtung geht. Die Befragte hat die im Raum stehende Erfahrung mit dem Management, so kann man weiteren Aussagen im Interview entnehmen, so noch nicht gemacht (der Chef habe bei einer solchen Beanstandung lediglich gesagt: »Das und das müsst ihr jetzt anders machen«) – und trotzdem kommt die Angst vor ihr recht pointiert zur Darstellung, etwa als es (im weiteren Verlauf des Interviews) um die Vorbereitung auf sich kurzfristig neu ergebende Prüfaspekte für einen anstehenden Kontrollbesuch geht (»Gott, oh Gott, oh Gott. [...] Wie schaffe ich das?«).

An einer anderen Stelle des Gesprächs wird deutlich, dass die Befragte etwaige Fehler (hier in der Dokumentation von Arbeitsschritten für den Kostenträger) mit Risiken assoziiert, die sich aus der Tatsache ergeben, dass sie sich noch in der Probezeit befindet. Verängstigend erscheint in diesem Kontext die Perspektive auf potenziell anstehende Perioden der Arbeitslosigkeit bzw. eines Jobwechsels (»Das ist ganz schrecklich [...], dieses Gefühl dann auch zur Agentur gehen zu müssen. Und man fühlt sich da auch so immer so ein bisschen so wie ein Verbrecher. Also einfach so: Du bist schuld, dass du jetzt hier bist [...], und ich denke: Ich finde [...] nie wieder sowas gutes.«). Begründet ist das wahrscheinlich auch in den im Interview durchscheinenden Erfahrungen mit häufigen Stellenwechseln aufgrund von befristeten Arbeitsverhältnissen in der Vergangenheit (bislang war sie nirgends unbefristet beschäftigt). Die Kombination aus Ohnmacht gegenüber als fachlich sinnlos, also nicht einsehbaren Prüfungen, dem Gefühl einer moralischen Verpflichtung auf fehlerfreies Arbeiten gegenüber Kolleg:innen und der diffusen Perspektive der Nicht-Weiterbeschäftigung scheint emotional strapaziös; zugleich wirkt sie insofern disziplinierend, als die Befragte sich an die belastenden Beschäftigungsbedin-

gungen »schon [...] gewöhnt« hat (sogar »immer wieder, also neue Erfahrungswerte« als Vorteile verschiedener Arbeitsorte begreift) und (als »Einzelkämpfer«) wenig Möglichkeiten sieht, diese zu ändern. Wie aus weiteren Teilen des Interviews hervorgeht, scheinen die Erfahrung von Selbstwirksamkeit im Berufsalltag sowie Dankesbekundungen (»Wertschätzung«) von Adressat:innen Motivation genug, um dem Berufsfeld treu zu bleiben.

### 3.5 Perspektivenwechsel: Einschätzungen von Branchenexpert:innen<sup>174</sup>

Die bis hierhin dargestellten Befunde beziehen sich auf vier ausgewählte Träger bzw. Einrichtungen und beleuchten emotional vermittelte Prozesse sowie Solidaritätsdynamiken tiefenscharf und mit Blick auf Verschränkungen zwischen diesen Prozessen und Dynamiken. Angesichts des von uns gewählten Forschungsdesigns – also der Fokussierung unserer Untersuchung auf qualitativ angelegte Organisationsfallstudien – stellt sich gleichsam naturgemäß die Frage, inwieweit unsere Analysen Verallgemeinerungen über den Einzelfall hinaus zulassen. Grundsätzlich dient ein solches Design der Entdeckung von in der sozialen Welt bestehenden, komplexen Zusammenhängen und deren Charakterisierung als ›real denkbare‹ Konstellationen – zumal angesichts der Tatsache, dass bei den Trägern ausgebildete (organisationale) Strukturen sowie (institutionell bedingte) Handlungsbedingungen grob dem entsprechen, was in anderen Feldstudien wiederholt herausgearbeitet worden ist (siehe auch Kap. 4. zur Generalisierungsfähigkeit der Ergebnisse). Unsere Untersuchung geht insofern über die damit bestehende Möglichkeit der theoretischen Generalisierung noch hinaus, als sie explorative Erhebungen auf der Branchenebene beinhaltet und zwar in Form von Interviews mit Expert:innen, von denen angenommen werden kann, dass sie aufgrund ihrer Position einen Überblick über die Branchen haben (siehe die Anmerkungen zum methodischen Aufbau der Untersuchung in Kap. 2.).<sup>175</sup> In diesem Kapitel

174 Für eine ausführliche Darstellung der Befunde dieses Erhebungsschritts sei hier verwiesen auf Albert/Betzelt/Parschick (2022) sowie Betzelt et al. (2023). Die Abkürzungen der Interviews befinden sich im Anhang.

175 Dies sind z.B. Verbändevertreter:innen oder Expert:innen bei Kostenträgern, die sich gleichsam professionell mit der Erlangung von ›Überblickswissen‹ in den Branchen befassen (müssen).

fassen wir einige der auffälligsten Ergebnisse aus den Expert:inneninterviews knapp zusammen, und zwar vorwiegend mit Blick auf Interviewaussagen, die nahelegen, dass die aus den tiefenschärferen Betrachtungen hervorgehenden Beobachtungen sich mit übergeordneten Beobachtungen der Expert:innen zumindest überschneiden.

Allgemein verweisen diese Aussagen zunächst darauf, was in dem entsprechenden Abschnitt zu den »verunsichernden« Rahmenbedingungen von Tätigkeiten in der Pflege und im Weiterbildungssektor bereits festgehalten (siehe Kap. 3.1) und teilweise durch die Darstellungen in den Expert:inneninterviews konkretisiert wurde. Sämtliche Befragte sehen für ihre Organisationen sowie für die Beschäftigten »ihrer« Sektoren eine Reihe schwerer Herausforderungen auch hinsichtlich der **(emotionalen) Verarbeitung** bestehender institutioneller Regulierungen. Es wird deutlich, dass zwischen den Reglements und den Emotionen eine Verbindung hergestellt wird, wenn z. B. der etablierte Kostendruck in der öWB als »Raubtierkapitalismus« (TJBH) beschrieben wird oder sich Träger im Preiskampf gegenseitig »kannibalisieren« (WB 2). Verwiesen wird also auch hier auf »emotional bewegte« Formen der Reaktion auf bzw. Verarbeitung von Herausforderungen der o. g. Art.

Ähnlich wie bei den Organisationsfallstudien zeigt sich, dass vieles hier branchenübergreifend ähnlich beschrieben wird, wenngleich natürlich jeder Sub-Sektor je eigene, bereichsspezifische Charakteristika aufweist. Die Betrachtung der »Aufmerksamkeitsfenster« unserer Expert:innen verdeutlicht, dass branchenübergreifende Spannungsfelder bestehen, die in den Organisationen bzw. beim Personal ähnliche Gefühlslagen bzw. emotionale Belastungen erzeugen. In unseren Interviews wird dies jeweils an der Behandlung der in den Sektoren diskutierten »großen Themen« erkennbar.

Übereinstimmend wurde uns von einer (fast) alles erdrückenden Personalnot berichtet, besonders in der stationären und ambulanten Pflege. Beobachtet wird eine emotional belastende Arbeitsverdichtung und als Reaktion darauf eine »**schleichende Entfachlichung**« aufseiten des Personals (PFV 1). Tendenzen der Entfachlichung wurden auch in der öWB konstatiert: Man finde zwar noch Mitarbeiter:innen, allerdings fehle qualitativ hochwertiges Personal. Es gebe, so die Sicht der Expert:innen, wohl genug »Quereinsteiger«, die das »ganz toll finden, in der Weiterbildung zu arbeiten« (BWB), aber gleichzeitig »wird wenig gemacht«, um fachkundige und langjährige Beschäftigte »zu halten« (ebd.). Wenn gut ausgebildete akademische Mitarbeiter:innen »klug« seien »dann wechseln sie relativ schnell woanders hin« (WB 2). Personalfluktuaton sowie Berufsausstiege werden von den Befragten

auf negative Arbeitserfahrungen in den beiden Branchen zurückgeführt. Bei vielen frustrierten Beschäftigten entstünde nach mehrmaligem Arbeitgeberwechsel der Eindruck, »das liegt nicht am Träger, es liegt an der Branche, an dieser Weiterbildung und an den Bedingungen« (BWB). Bei den verbleibenden Mitarbeiter:innen wiederum sorgten Abgänge und Kündigungen für zusätzlichen Frust und Ärger, auch weil man »die Leute gar nicht mehr [kennt]« (BWB). Für beide Branchen wird dies in einen Zusammenhang mit der faktischen Absenkung fachlicher Standards gestellt; eine angemessene Einarbeitung neuer Kolleg:innen aufgrund der hohen Personalfuktuation erscheint so unmöglich. Neue Kolleg:innen in der Weiterbildung könnten häufig nicht mehr angemessen eingearbeitet werden; die dafür Zuständigen befürchteten, dass »alles für die Katz« sei und neu Eingestellte »sowieso gleich wieder weg« seien (BWB). Hier wird ein personalverschleißender Kreislauf beobachtet, auch weil sich neues Personal von Beginn an allein gelassen fühlt. In so einem Umfeld lege selbst gut ausgebildetes Personal »Fachlichkeit ab«, weil man »plötzlich niemanden habe, mit dem ich meine Fachsprache sprechen kann, weil mich da gar keiner versteht« (PFV).

Es wird für beide Branchen beobachtet, dass ungewollte, aber im Alltag notwendige **Qualitätsabstriche aufgrund externer Rahmenbedingungen** hin-genommen werden (müssen); es rufe bei Mitarbeiter:innen »mülmige« Gefühle hervor, wenn eigene höhere Ansprüche nicht umgesetzt werden können. Aus der Pflege wird berichtet, es bestehe hier oft die Wahrnehmung, dass Beschäftigte Qualitätseinbußen in Kauf nehmen und dabei »**Selbstbetrug [...] betrie-ben**« (GPF). Aus dem moralischen Druck, permanent für ausfallende Kolleg:innen einspringen zu müssen, würden dann ansonsten hochgehaltene Grundprinzipien verletzt werden – etwa das Recht auf geregelte Arbeitszeiten, die informell ausgedehnt würden, anstatt sich an bestehende Vorgaben zu halten. Oder es käme zur Überschreitung von Kompetenzgrenzen: So wurde uns vielfach dargelegt, dass Pflegekräfte Aufgaben erledigen, welche sie sich eigentlich nicht zutrauen bzw. formal nicht erledigen dürfen. Über ähnliche Unschärfen wird aus der öWB berichtet: Hier sei aufgrund von Kostendruck die Praxis weit verbreitet, dass sozialpädagogisches Personal, welches faktisch gar nicht in einer bestimmten Maßnahme tätig sei, gegenüber dem Kostenträger formal als in dieser Maßnahme eingesetzt gemeldet werde. Bei den Kontrollen durch die BA würden die Betroffenen »dann auch wirklich sagen: ›Ja, ich bin dort.« (BWB).

Unsere Gespräche mit den Branchenexpert:innen legen nahe, dass im Organisationsalltag oft Notlösungen gefragt sind – etwa wenn im Bereich der

Weiterbildung durch die zeitliche Engführung von Aufgaben »ein Gespräch mit den [...] [Teilnehmenden] halt eine halbe Stunde nur« (BWB) dauern kann. Moniert wird, besonders bezogen auf die Jugendberufshilfe, dass hier »**ganz viel Pädagogik [...] verloren geht**« (TJBH). Auch aus der Pflege wird von »**Ach-ich-mach'-es-irgendwie**«-Lösungen berichtet; diese stellten eine stetige »emotionale Belastung für diese Mitarbeiter« dar, weil unter diesem Druck das Gefühl von Überforderung oder einer Verletzung berufsethischer Ansprüche entstehe (PFV 2). Ein Verbandsvertreter spricht hier von einem »extremen emotionalen Dilemma«, welches aus der Kluft zwischen den eigenen Ansprüchen und deren praktischer Einlösbarkeit resultiere (PFV 1). Ähnliches wird für den Bereich der Weiterbildung geschildert – das Dilemma »zermürbt« (BWB) die Beschäftigten. Besonders massiv von dem Zwiespalt betroffen seien in beiden Branchen primär die noch »relativ jungen, unerfahrenen Berufsanfänger:innen oder eben Leute, die das Geschäft noch nicht lange kennen« (BWB). Diese seien zumindest anfangs noch sehr darum bemüht, dem Dilemma zwischen eigenen Ansprüchen und mangelnden zeitlichen Ressourcen irgendwie zu entkommen; aber einige »zerreißen« sich »in diesem Zwiespalt« (BWB) teils bis zum Burnout (ebd.). Besonders stark ausgeprägt scheint dies im Bereich der Jugendberufshilfe zu sein, dort seien einzelne besonders engagierte Beschäftigte »immer am Rande des Burnouts oder auch mal mit-tendrin« (TJBH). Die Expert:innen sehen dabei beim Großteil der Belegschaft eine hohe Arbeitsmoral und starke berufliche Ideale. Beobachtet wird gerade in der Weiterbildung eine »moralische Verpflichtung« »**überobligatorische Leistung zu erbringen**« (WB 2). Viele Träger wüssten um dieses »Über-Engagement« und nutzten dieses mitunter gezielt aus. Eine Befragte verweist auf den Umgang mit kompetitiven Ausschreibungen (seitens der BA), der unternehmensseitig oft dem Motto folge: »Egal was die Agentur uns vorgibt – wir schaffen das, wir machen alles mit« (BWB). Eine Expertin aus dem Sektor der Jugendberufshilfe beschreibt, wie Beschäftigte versuchen, sich so gut wie eben möglich **von Erfolgen im Wettbewerb motivieren zu lassen** (TJBH) und etwaige Rückschläge zu sublimieren – sie reagieren dann gouvernemental im Sinne unserer Ausführungen weiter oben (siehe Kap. 3.3.1). Es gebe daneben sicher auch fachliche Erfolge (bezogen auf einzelfallbezogene Bedarfe), sie gelten als »Bestätigung dessen, was man tut« (TJBH) und befriedigen damit die intrinsische Berufsmotivation im Rahmen des Möglichen.

In der ambulanten Versorgung scheint das Dilemma zwischen Anspruch und Wirklichkeit zugespitzt zu sein, aufgrund der hier besonders virulenten Zeitnot. Entsprechende Erfahrungen kommen in geflügelten Begriffen wie

»Rennpflege« oder »Sprizentouren« zum Ausdruck (PFV 2). Die Atmosphäre wird hier als eine beschrieben, in der die Pflegekräfte sich nicht selten kurz davor wähnten, »die Spritze schon an der Haustür [...] [zu] setzen samt Unterschrift« (PFV 2). Aber auch für die Pflege im Allgemeinen wird von einem täglichen »Gefühl des Mangels« (PFV 1) berichtet. Häufig würden Notlösungen gewählt, die nicht selten von der Antizipation drohender Sanktionen begleitet und oftmals (latent) angstbesetzt seien. Dies hängt auch mit der vielfach beobachteten öffentlichen »Kritikkultur« zusammen: Bei (vermeintlichen) Unzulänglichkeiten bzw. Fehlern stehe ständig die »Frage nach dem Schuldigen« im Raum, was wiederum Sorgen und Ängste beim pflegenden Personal verstärke – zumal dieses ja oft eine gegebene **»Situation gar nicht beeinflussen kann«** (PFV 2), also Kontrollverlust erlebt. Was die Auseinandersetzung mit externen Qualitätsprüfungen angeht, so heißt es zwar, die Pflege habe nach »den ganzen Jahren der Qualitätsbeurteilungen gelernt [...], damit immer professioneller umzugehen« (PFV 1); doch beobachtet wird zugleich, dass »große Angst [...] damit verbunden« sein kann, v.a. für junge bzw. neue Mitarbeiter:innen (PFV 1).

Beim Führungspersonal sehen die von uns Befragten ein Nebeneinander von ›harter‹ und ›softer‹ Führung – es gäbe »solche und solche« (GPF). Z.T. nutze das Management Angstgefühle zu Zwecken der **Disziplinierung**, um die Leistung bei Personalknappheit hoch zu halten. So wurde uns über Manager:innen in der Weiterbildung berichtet, die Angestellten mit drohendem Unterton gegenüberreten – »[w]enn du hier irgendwie weiterkommen willst, dann musst du das schon schaffen, also das ist ja kein Hexenwerk, die anderen schaffen das ja auch« (BWB). Bezogen auf die Situation in der Pflege wird wahrgenommen, dass Beschäftigte von Teilen des Managements »in erster Linie [als] Kostenfaktoren [gesehen werden]. [...] Also es geht erstmal nicht um das Menschliche, sondern es geht um rein formale und organisatorische, wirtschaftliche Dinge«; dies führe, so der Befragte weiter, schnell zu Konflikten zwischen Management und Beschäftigten, da letztere »ihren Beruf aus innerer Überzeugung auswählen« (PFV 1). In der Jugendberufshilfe scheint es laut einer Expertin ebenfalls zu Konflikten zu kommen. Man »rauft« sich zusammen, da es »um die Kids [geht], und da machen die [Beschäftigten] echt viel mit«; allerdings sei das Management vielerorts stärker »mit seinen Leuten im Gespräch«, sodass Beschäftigte »bestimmte Entscheidungen akzeptier[en], aus einer Notlage heraus«. Insgesamt sei das Management in diesem Bereich – im Unterschied beispielsweise zur kommerziell organisierten Pflege – zumeist von sozialen Werten geprägt – »wir haben jetzt selten in unseren Ma-

nagement-Ebenen so Leute, die vorher so richtig aus der Wirtschaft kamen« (TJBH). Hier scheint »**softes**« **Regieren** also weiter verbreitet. Für den Bereich der Pflege wird beobachtet, dass es durchaus Führungspersonen gebe, die einen »kreativen Weg« gehen – was teilweise aber als »perfider« im Vergleich zu herkömmlichen Managementstilen wahrgenommen wird (PFV 1). Herkömmliche, harte Führungsstile seien hier eben nicht mehr Erfolgsgaranten, z.T. sogar hinderlich. Expert:innen von Trägerverbänden aus der Weiterbildung räumen ein, dass die Leitung von Einrichtungen mehr bieten muss, um Personal zu halten: »attraktive Arbeitsangebote [...], zumindest mal was den Tarif anbelangt, dazu gehört natürlich auch eine Unternehmenskultur [und die] Attraktivität des Arbeitgebers« (WB 2). Einige der befragten Expert:innen sprechen bezogen auf gelingende Alltagsbewältigung auch gezielt mittlere Managementpositionen an: So wird die Position der Pflegedienstleitung (PDL) als wichtiges Bindeglied bewertet, es handele sich allerdings um einen »undankbare[n] Job«, da man hier Druck von oben und unten bekäme (GPV).

Die Aussagen der von uns befragten Expert:innen behandeln auch die Frage, inwiefern sich Akteur:innen der Branchen mit anderen verbunden fühlen – also die **Solidaritätskonstrukte** im weiter oben erläuterten Sinne (siehe Kap. 3.3.2, 1.). Allgemein wird branchenübergreifend von **mangelndem Zusammenhalt** mit vereinzelt Ausnahmen berichtet. Für die Weiterbildungsbranche beobachtet man zwar eine gewisse interne Kohäsion; diese folge der Logik, »[u]mso schwieriger die Bedingungen werden, umso höher ist der Zusammenhalt bei den Arbeitnehmerinnen«, da »sie wechselseitig zur Bewältigung aufeinander angewiesen sind und [...] man sich in derselben Situation befindet« (WB 2). In Anbetracht eines »gemeinsamen Feind[s]« wird mitunter »zusammen[ge]rückt« (WB 2), allerdings selten über einen längeren Zeitraum hinweg. Bei gewerkschaftsnahen Expert:innen gilt diese Konstellation als Ausdruck eines inakzeptablen »Ausbeutertums« – »das geht so nicht mehr heutzutage, das geht so nicht mehr« (WB 2).

Zugleich wird uns gerade aus dem Bereich der öWB berichtet, dass es hier »**viele Einzelkämpfer und Einzelkämpferinnen**« gebe, die sich »überhaupt nicht als Belegschaft« (BWB) verstünden u.a. auch deswegen, weil die Belegschaft so heterogen in Bezug auf den Mitarbeitendenstatus (Angestellter oder Honorarkraft) und die Qualifikation sei. Ähnliches wird auch für die Pflegebranche diagnostiziert; auch gebe es **Spaltungslinien** innerhalb der Belegschaft aufgrund von Qualifikation, Generation und Herkunftsland (GPV).

Der mangelnde Zusammenhalt in der Weiterbildung führe dazu, dass der Sektor **kaum (gewerkschaftlich) organisiert** sei und somit wenige Möglichkeiten bestünden, sich für die »ureigenen Interessen und Rechte ein[zusetzen« (BWB). Bezogen auf die Pflege klingt es ähnlich: Es bestehe »kein Interesse, [...] sich zusammenzutun«; stattdessen herrsche Fatalismus, was sich in fehlendem Engagement niederschläge. Man sieht sich generell in der Defensive und »lobt sich da auch ein bisschen dran, keiner tut was für mich« (PFV 1).

Auch jenseits der Organisationsebene sehen die Befragten wenig Verbundenheit mit anderen Akteuren der Berufsfelder. In der Weiterbildungsbranche besteht die Einschätzung, dass es zwischen Trägern »natürlich keine Solidarität [gibt], man kämpft ums Überleben, um die eigene Existenz«. Der Widerspruch, der sich auftue zwischen dem Lob für die Leistungen der Pflege und der tatsächlichen Mobilisierung bzw. Verteilung von Ressourcen sei »Gift für [den] Kitt der Gesellschaft« (GPF); der hier aufkeimende Frust wird von einem Gewerkschaftssekretär als gefährlich wahrgenommen, auch vor dem Hintergrund rechtspopulistischer Strömungen in Gesellschaft und Politik. Im Bereich der öWB sowie der Jugendberufshilfe sehen die Befragten ebenfalls eine **mangelnde Solidarität mit der Branche**; die Adressat:innen hätten mitunter das Image von »Schmuddelkinder[n], da will die breite Bevölkerung auch nicht so wahnsinnig viel mit zu tun haben« (TJBH); die öWB finde »wenig [...] Anerkennung [...] sowieso in der Gesellschaft« (BWB). Man beobachtet auch hier Spannungen zwischen politischen Bekenntnissen zum Wert der Weiterbildung bzw. der Wichtigkeit der Arbeit in diesem Bereich und der Bereitschaft von Staat bzw. Gesellschaft, hier entsprechend zu investieren: »Wenn es dann um die Umsetzung [geht], dann will man für die Bildung kaum was bezahlen«, und dies sprengt dann die »Kohäsion« der Branche (WB 2).

Wie bereits angeklungen ist, wird von den befragten Expert:innen in den beiden Branchen teilweise **eine hohe, wenn auch selektive Verbundenheit zu den Nutzer:innen** konstatiert, die auch auf Gegenseitigkeit beruhen kann. Dies zeige sich in der Pflege darin, dass es Lieblingspfleger:innen bei Nutzer:innen und Lieblingspatient:innen bei Beschäftigten gebe (GPF). Im Bereich der Weiterbildung konstatiert man bei den Beschäftigten eine hohe intrinsische Motivation, der Klientel zu helfen, denn »[w]enn jemand sich für diesen Beruf entscheidet, dann macht er es, um mit Menschen zu arbeiten, die besondere Herausforderungen mit sich bringen« (WB 2). Man betont hier also die Verbundenheit mit Adressat:innen, diese zeige sich auch darin, dass einige Beschäftigte sich den »Hintern aufreißen für [ihre] Teilnehmer und zwar bis zum Burnout« (BWB).

In den bereits beschriebenen Punkten sowie in einer Reihe weiterer Aspekte bestätigen die befragten Expert:innen mithin allgemein das, was wir in unseren Organisationsfallstudien im Detail beobachten konnten – insbesondere bezogen auf **emotionale Ambivalenzen** sowie die Frage des gefühlten Zusammenhalts bzw. **stark fragmentierter Solidaritätskonstrukte**. Die Verbundenheit mit Nutzer:innen erscheint auch aus Sicht der Expert:innen am ehesten kohäsionsstiftend. Man betont, dass das Gros des Personals branchenübergreifend eine hohe intrinsische Motivation aufweise und bereit sei, angesichts der bestehenden (institutionellen) Rahmenbedingungen (auch) emotional über sich hinauszuwachsen und emotionale Belastungen hinzunehmen – nicht zuletzt, weil die Arbeit mit Nutzer:innen als sinnstiftend und motivierend wahrgenommen wird. Gleichzeitig beobachten die Befragten indes, wie das emotionale Kapital der Beschäftigten an Grenzen stößt; aus ihrer Sicht führt dies letztlich dazu, dass immer wieder auch die Exit-Option gewählt wird oder das Arbeitsvermögen in Form von Überlastungserscheinungen wie Burnout kurz- oder langfristig Schaden nimmt.

Die Expert:inneninterviews bestätigen grob auch die von uns in den Fallstudien herausgearbeitete **zwiespältige Rolle des Managements**. Man verweist hier auf unterschiedliche Typen von Führungskräften, also ›softer‹ und ›härtere‹ Führungsansätze. Dass diese Dualität auch ›in einem Herz‹ schlagen kann, wird von den Befragten nicht so stark thematisiert, ist allerdings ein zentrales Ergebnis unserer Organisationsfallstudien (Stichwort mäandrierendes oder hybrides Management in Kap. 3.3.1). Dies mag zum einen in der Methodik von Fallstudien begründet sein, deren Tiefenanalysen (auch) des Managements differenzierte Bilder zutage fördern. Zum anderen gilt zu beachten, dass wir Organisationen befragt haben, die nach dem Referenzrahmen der befragten Expert:innen eher zu den ›besseren‹ – im Sinne empathischer, softer Führung gehören, was auch der bewussten Selektion gemeinnütziger bzw. öffentlicher Einrichtungen geschuldet sein mag.<sup>176</sup> Dennoch zeigen sich bereits in diesem Segment spannungsträchtige Dynamiken, die sich in anderen Organisationen vermutlich noch zugespitzter darstellen dürften.

Die Verbundenheit mit den Nutzer:innen wird von den Expert:innen über alle Sektoren hinweg als hoch eingeschätzt. Dagegen sei die Verbundenheit

---

176 Diese Interpretation liegt zwar nahe, da in gewinnorientierten Trägern der wirtschaftliche Druck noch höher sein dürfte, wäre allerdings durch entsprechende empirische Vergleiche zu überprüfen.

innerhalb des Betriebs gleichermaßen geprägt von Spaltungen und Solidarisierung aufgrund schwieriger Rahmenbedingungen – auch das geht konform zu den Ergebnissen der Fallstudien, wobei wir noch weitere Dynamiken und Zusammenhänge aufdecken konnten (siehe Kap. 3.3.2). Das politische Engagement der Branchen für die eigenen Belange wird als gering und weitgehend chancenlos bewertet, auch weil von Gesellschaft und Politik wenig Impulse ausgingen – eher mache man hier leere Versprechungen. Den Branchen fehlt ein Zutrauen in erfolgversprechende kollektive Handlungsmöglichkeiten sowie die Hoffnung darauf, dass Politik und Gesellschaft ihnen den Rücken stärken – und somit etwas an der emotional strapazierenden Gemengelage ändern könnten.

### 3.6 Zwischenresümee: Emotionsregimes und Solidaritätskonstrukte in Pflege und Weiterbildung

Zum Abschluss dieses Kapitels wollen wir unsere Befunde verdichten und systematisieren, indem die verschiedenen Ebenen und Aspekte betreffenden Beobachtungen miteinander verknüpft bzw. zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dies erfolgt in zwei Schritten: Zunächst wird skizziert, was wir bezüglich der ›Prozessierung‹ von Gefühlen in Arbeitskontexten von Pflege und (öffentlich geförderter beruflicher) Weiterbildung aus dem Material herausgefiltert haben und sich als Gesamtarchitektur der dort ausgebildeten Emotionsregimes herauskristallisiert. Diese Architektur wird in Abbildung 6 grafisch dargestellt und noch einmal zusammenfassend beschrieben. Dem folgt eine Zusammenschau der von uns identifizierten Solidaritätskonstrukte und ihres Ineinandergreifens, ebenfalls mithilfe grafischer Darstellungen (siehe Abbildung 7 und Abbildung 8), die wir hinsichtlich der zentralen Erkenntnisse kurz ausbuchstabieren, wobei es hier insbesondere um die *Verschränkung* von Solidaritätskonstrukten und Emotionen geht.

Was die **Emotionsregimes** in den von uns untersuchten Feldern betrifft, so besteht eine wesentliche Erkenntnis unserer Analysen darin, dass sie auf mehreren Ebenen geprägt und zugleich im organisationalen Kontext der Interaktionsarbeit ›prozessiert‹ und dynamisch ›gelebt‹ werden. Wie im 1. Kapitel erwähnt, sollte diese Studie empirisch prüfen, inwieweit Gefühle hier nicht nur Spannungsfelder moderieren, sondern **regulative Funktionen** haben, die die Organisations- und Arbeitsverhältnisse in den ausgewählten Settings wiederum in spezifischer Weise prägen. Unsere empirische Betrachtung konzen-

triert sich auf die Organisationsebene mit einem Fokus auf feldübergreifende Prozesse und Strukturen. Diesbezüglich gibt es sicher Varianz, denn sowohl das Management als auch die Praxis der Beschäftigten können durchaus einen ›Unterschied machen‹. Dessen ungeachtet sind wir davon ausgegangen, dass Emotionen hier in *systematischer Weise* motivierend und verhaltenssteuernd wirken, aber auch irritieren und Verwerfungen erzeugen können.

Wesentlich erschien uns der Umstand, dass Interaktionsarbeit bzw. personenbezogene Dienstleistungen in den betrachteten Feldern hochgradig sozialpolitisch reguliert sind und von starken normativen Referenzen geleitet sind, die jenseits der Organisationsebene geprägt und verhandelt werden – weshalb in unseren Feldstudien immer auch nach auf dieser Ebene manifest werden den Einflüssen entsprechender ›externer‹ Impulse Ausschau gehalten wurde. Tatsächlich legen unsere Befunde nahe, dass dieser **institutionelle Rahmen** der Daseinsvorsorge auch für die Bereiche Pflege und Weiterbildung hochrelevant ist (oberste Ebene in Abbildung 6). Einerseits setzt er hohe Leistungserwartungen, andererseits birgt er Restriktionen bezüglich der Möglichkeiten, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Die spezifischen, mit konkreten Regulierungen des Feldes zusammenhängenden Restriktionen haben wir im 1. Kapitel zunächst theoretisch – bzw. informiert durch vorherige Untersuchungen – als unsicherheitsstiftende Vorgaben rekonstruiert. Die empirische Feldanalyse hat dann vor Augen geführt, wie diese Restriktionen in den Settings konkret wahrgenommen bzw. emotional empfunden werden und dabei zugleich gesellschaftlich bzw. in Berufsfeldern etablierte Leistungserwartungen verinnerlicht bleiben. Diese Erwartungen stehen gewissermaßen im Gesetz, zugleich treten sie den Akteur:innen des Feldes als medial bzw. öffentlich verhandelte permanent gegenüber; überdies decken sie sich in weiten Teilen mit dem Berufsethos der Sozialberufe. Das Ergebnis ist ein Spannungsfeld, von dem Impulse auf den Gefühlshaushalt der Organisationen und ihrer Beschäftigten ausgehen. Dabei werden mitunter einzelne institutionelle Vorgaben – z.B. die Compliance mit abstrakten Qualitätsnormen oder betriebswirtschaftlich enggeführten Formatzielen – in einer Weise aufgegriffen, die emotional zu *entlasten* scheint oder wenigstens spannungsmindernd wirkt; bisweilen löst der Bezug auf diese Vorgaben bzw. das Erleben ihrer erfolgreichen Erfüllung positive Emotionen aus. Vielfach wird der ›mismatch‹ zwischen Leistungserwartungen und institutionell (mit-)verursachten Restriktionen indes als *belastend* erfahren – der Eindruck, dass bestehende Reglements den Beschäftigten ›Knüppel zwischen die Beine‹ werfen, erweist sich als Quelle negativer Gefühle. Zumindest latent löst sie auch Ängste aus, konkret etwa vor

einem Versagen bezogen auf Formalziele; davor, Bedürfnissen nicht gerecht zu werden; oder vor Risiken, die mit Marktdynamiken in den betrachteten Bereichen zu tun haben. Vieles spricht dafür, dass die entsprechenden institutionellen Impulse in den betrachteten Feldern Wirkung zeigen und das Feld der sozialen Daseinsvorsorge gewissermaßen vor sich herreiben.

Dessen ungeachtet bildet der **Organisationsrahmen** eine zweite, teilweise selbstständige Komponente des Emotionsregimes in den betrachteten Sektoren. Hier macht es Sinn, zwischen oberem und mittlerem Management (bzw. Geschäftsführung und fachlicher bzw. örtlicher Leitung) zu unterscheiden und die operative ›street-level‹-Ebene, die den Organisationsrahmen ebenfalls mitprägt, als eine separate Ebene betrieblicher Praxis zu betrachten (siehe die drei gelben Kästchen, umringt durch einen gelben Rahmen in Abbildung 6) – wobei das Erleben bzw. die Praxis der ›Arbeit am Menschen‹ und hier auch der Bezug zu Nutzer:innen zugleich als Mikroebene des Emotionsregimes betrachtet werden kann. Die Mesoebene wäre dann die des Managements oben und in der Mitte der Organisationen.

Auf der **obersten Hierarchieebene** haben wir fallübergreifend das vorgefunden, was im Vorgehendem als mäandrierendes oder auch inkonsistentes Führungsverhalten charakterisiert worden ist, wobei zu beachten ist, dass wir lediglich gemeinnützige Träger im Sample hatten. Die Geschäftsleitung bzw. das Top-Management bemüht sich einerseits darum, das übrige Personal für die eigene Marschroute gleichsam ›*einzunehmen*‹, indem auf softe Formen des ›Regierens‹ zurückgegriffen wird: interne Dialoge, bestimmte Hilfestellungen bei der Bewältigung von Zwangslagen (Supervision etc.) oder auch Diskurse, die auf die institutionell geschaffenen, als eigentlich kollektiv unerwünscht geltenden, Zustände (unpraktikabler Trägerwettbewerb; unsachgemäße externe Kontrollen; Ressourcenknappheit etc.) abstellen. Insofern wird auf Wahrnehmungen der Mitarbeitenden eingegangen und der Schulterschluss mit der gesamten Belegschaft gesucht (siehe Kapitel 3.3.2 zu Solidarität im Betrieb). Andererseits ist unverkennbar, dass das Führungshandeln immer auch *disziplinierend* ausgerichtet ist: Es arbeitet bewusst oder unbewusst mit Drohungen, stellt Teile der Organisation bzw. Belegschaft an den Pranger und ignoriert Perspektiven der operativen Ebene. Das mag im o.g. institutionellen Kontext schwer vermeidbar sein, aber es hat eben emotionale Implikationen in Form von Frustration oder Angst, oder zumindest provoziert es die Wahrnehmung geringer Wertschätzung. Dieses **inkonsistente ›Regieren mit Gefühlen‹** prägt somit den Emotionshaushalt der Organisation in einer Weise,

die das Betriebsklima fortwährend strapaziert und eine emotional ohnehin oft als belastend empfundene Alltagspraxis zusätzlich unter Spannung stellt.

Auf der Ebene **mittlerer Leitungs- und Führungskräfte** stellt sich die Gemengelage noch einmal anders dar. Allgemein ist erkennbar, wie (verschiedene Formen der) Verantwortungsdelegation in das mittlere Management dort ganz eigene Spannungssituationen schafft. Einerseits geht es hier um die konkrete Umsetzung der ›Order von oben‹, was spezifische gouvernementale Orientierungen bei Leitungen und mittleren Führungskräften hervorruft (z.B. einen Fokus auf ausgeglichene Bilanzen an einzelnen Standorten des Trägers oder eine starke Fixierung auf das Einhalten formaler Dokumentationsstandards im Sinne der Geschäftsführung). Im Alltag läuft das nicht selten auf eine Praxis der **Ko-Disziplinierung** hinaus, etwa wenn einzelne Beschäftigte angehalten werden, Begrenzungen ihres berufsethisch vermittelten *Commitments* oder aber Entgrenzungen in Gestalt von Flexibilitätszuminungen diverser Art ›hinterzuschlucken‹. Gleichzeitig erweist es sich jedoch in vielen Situationen als unabdingbar und auch im Selbstverständnis der Leitungskräfte (die ja oft eine ähnliche berufliche Sozialisation durchlaufen haben wie die ihnen Untergebenen), dem ›street level‹ immer wieder auch *entgegenzukommen* mit Angeboten, trotz Zeitrestriktionen akute Probleme geduldig zu beraten, Normabweichungen spontan zu tolerieren oder die Managementagenden ›von oben‹ pragmatisch den unberechenbaren Dynamiken der Interaktionsarbeit vor Ort oder auch persönlichen Lebensumständen von Mitarbeitenden anzupassen.

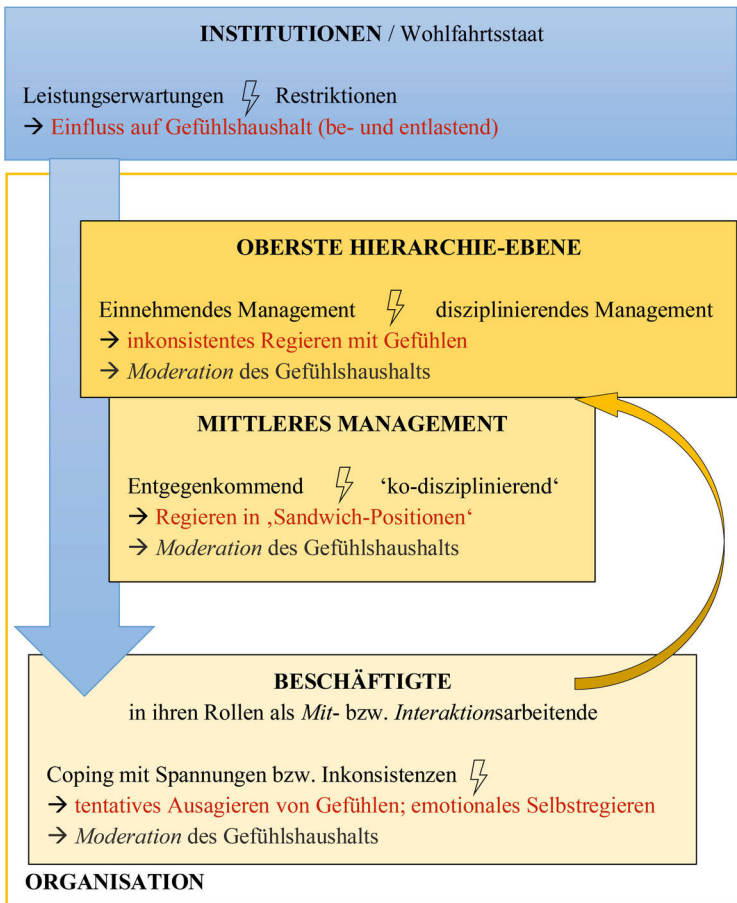
Das entsprechende ›**Regieren in ›Sandwich-Positionen**‹ ist emotional häufig herausfordernd und widerspruchsträchtig, also angesichts der starken formalen Reglementierung des Handlungsfelds eine ständige Quelle von Verunsicherungen. Die Last des Umgangs mit Spannungen und Widersprüchen wird häufig auf dieser Funktionsebene abgeladen. Die entsprechende Managementpraxis moderiert also den Gefühlshaushalt der Organisation noch einmal auf ihre ganz eigene Weise: Sie pflegt das Betriebsklima mit ermunterndem oder wenigstens beruhigendem Gemüt, in dem sie fallweise (und kontingent, also uneinheitlich) schroffe Inkonsistenzen bzw. Frustrations- und Verunsicherungstendenzen entschärft. Sie fungiert hier als emotionaler Rückhalt, konkret: als Clearing-Stelle, als Kummerkasten, als Initiatorin provisorisch-spontaner Problemlösungen bei der Verwaltung des Mangels – aber eben auch als Transmissionsriemen für auf impliziten Drohungen beruhende Disziplinierungsagenden. Weil auch hier beides nebeneinanderher läuft, kann es durchaus zu Verwerfungen kommen, durch die der Rückhalt der mittleren

Ebene ›im Team‹ als unsicher oder aufgekündigt wahrgenommen wird. Für mittlere Führungskräfte führt das mitunter geradewegs in den *Burnout*.

Jene Teile des Personals, die direkt ›am Menschen‹ arbeiten, sind zwar in vielerlei Hinsicht ›Objekt‹ der bisher genannten regulativen Funktionen bzw. nur Reagierende bezogen auf die institutionell und manageriell provozierten Gefühlsbewegungen. Das auf dem ›street level‹ **vollzogene Coping** mit dem, was von außen und oben gerade auch in emotionaler Hinsicht auf sie zukommt, wird nichtsdestotrotz zu einer eigenen Komponente des in ihrem Wirkungsfeld ausgebildeten Emotionsregimes. Die Beschäftigten des operativen Bereichs sind hier *Mitwirkende*, also mit ihrem Coping aktiv an der Gestaltung des Betriebsklimas beteiligt. Wie das mittlere Management auch, können sie Ausgangspunkt von Handlungen sein, die auf die ihnen vorgesetzte Organisationsebene zurückwirken und dort Reaktionszwänge schaffen (siehe den von unten nach oben gerichteten Pfeil in Abbildung 6). Unsere Fallstudien haben *diesen* Prozess nicht im Detail rekonstruiert, aber sie lassen erkennen, dass auf dem ›street level‹ bestimmte eigensinnige Orientierungen wirksam werden, welche das Potenzial haben, übergeordnete Ebenen herauszufordern (meistens Abweichungen von formalen Organisationsnormen z.B. was Arbeitsaufgaben, Zeitvorgaben oder Dokumentationspflichten betrifft). Unabhängig davon wird das Ausleben von empathischen Bezügen auf Nutzer:innen oder der (mit Stolz erfüllenden) Mission eines Berufsfelds nicht selten zur positiven Motivationsquelle, trotz oder gerade mit den im Feld angetroffenen Widrigkeiten. Für manche Beschäftigte scheint gerade ein situativ als erfolgreich wahrgenommenes Coping mit letzteren eine Quelle subjektiver Erfüllung – wobei hier die Grenze fließend ist zu gouvernementalem Übereifer, z.B. was die Verfolgung von Formalzielen betrifft (siehe Beispiele in den Feinanalysen im Kap. 3.4). Der Umgang mit aufkommenden Gefühlen des Frusts, der Wut oder der Verängstigung ist dabei nur teilweise routinisiert. Beobachtbar ist zugleich, wie im Vorhergehenden ausführlich illustriert, ein **tentatives Ausagieren** verschiedener Gefühle, was für die Organisation faktisch regulative Funktionen haben kann – eben, weil gerade durch diese emotionale Praxis der ›Laden weiterläuft‹. Der Versuch, eigensinnige Orientierungen in dieser Weise auszuleben bzw. mit den angetroffenen Bedingungen irgendwie in Einklang zu bringen, ist indes häufig stressbehaftet und konflikträchtig. Er kann scheitern oder Ängste hervorrufen und als kräftezehrendes und am Ende erschöpfendes ›Laufen im Hamsterrad‹ erfahren werden – so wie auch beim o.g. Übereifer, also gouvernementalem **emotionalen Selbstregieren**, aus positiven irgendwann negative Gefühle

werden können. Kurzum: Die Beschäftigten auf dem ›street level‹ moderieren den Gefühlshaushalt durch ihr emotionales Coping auf uneinheitliche und wechselhafte Art und Weise – ihr Coping hat **regulative Funktionen**, verweist aber auch auf die Labilität des Emotionsregimes in ihrer Organisation als Ganzes.

Abbildung 6: Die Architektur von Emotionsregimes in Pflege und Weiterbildung



Eigene Darstellung

Kurzum: Ebenen übergreifend wird mit Gefühlen ›regiert‹ und darauf emotional reagiert, mit dem Ergebnis, dass Interaktionsarbeit trotz wahrgenommener Restriktionen und Beschränkungen funktioniert, aber vielfach ›auf des Messers Schneide‹ steht. Gefühlsaufreibende Spannungen sind offensichtlich: Von institutionellen Vorgaben gehen fundamentale Leistungsanforderungen *und* restriktive Impulse aus; das damit konfrontierte Management operiert mit Macht, aber inkonsistent; Beschäftigte agieren tentativ und vielfach verunsichert: Beim Coping mit Angst, Frust und Ärger helfen Stolz und Teamgeist, ansonsten werden negative Emotionen mit – auch seitens des Managements (selektiv) aufgerufenen – Empathien für Nutzer:innen bzw. dem Berufsethos ausbalanciert, qua Selbstregieren oder im Modus eines kräftezehrenden Ertragens bestehender Spannungen. Der entsprechende ›Gefühlscocktail‹ ist grundlegend für das Funktionieren der untersuchten Settings, birgt aber einiges an Sprengstoff und sollte bei dem Versuch, die prekäre Lage der betrachteten Branchen und ihrer Beschäftigten zu erklären, unbedingt berücksichtigt werden.

Unsere Studie hatte nun auch zum Ziel, **Begleiterscheinungen und Implikationen dieser Gemengelage** zu beleuchten, konkret bezogen darauf, was letztere für auf Fragen des sozialen Zusammenhalts bezogene Akteursorientierungen im Feld bedeutet. Forschungsstrategisch haben wir dabei zunächst losgelöst von unserem Fokus auf die Gestalt der Emotionsregimes versucht zu ergründen, welche sinnhaft vermittelten **Solidaritätskonstrukte** wir bei den Subjekten des Untersuchungsfelds antreffen. Ausgangspunkt war die These, dass das Denken und Handeln (auch und gerade) in Kontexten der Interaktionsarbeit wesentlich davon bestimmt ist, wie man sich mit anderen verbunden fühlt: innerhalb eines Betriebs, in einer gegebenen Branche, im Verhältnis zu Nutzer:innen und auch bezogen auf ›anonym bleibende‹ gesellschaftliche Gruppen – solche, von denen Unterstützung oder Anerkennung erwartet wird oder aber jene, die in einer Gesellschaft (gefühl) genau darum konkurrieren. All dies, so die Annahme, ist hochrelevant für das Erleben und Agieren in der zeitgenössischen Arbeitswelt, aber auch für den Zusammenhalt der Gesellschaft oder des Wohlfahrtsstaats als Ganzes, und ist emotional vermittelt.

Wie in den Abbildung 7 und Abbildung 8 grafisch festgehalten, sind entsprechende Konstrukte emotional unterfüttert, wobei analytisch zwischen verschiedenen Ebenen zu unterscheiden ist. Klassische Bezugspunkte wären Orientierungen, welche Fragen des Interessenausgleichs bzw. Formen der gemeinsamen Interessenvertretung betreffen – konkret Potenziale und Grenzen von Kollegialität innerhalb von Betrieben und Schulterschlüsse oder Rivalität-

ten auf Branchenebene. Geht es um Solidaritätshaltungen, müssen aber für die von uns betrachteten Sektoren (und nicht nur für diese) weitere Umwelten hier relevanter Arbeitsorganisationen in die Betrachtung einbezogen werden, konkret: Einstellungen zu Nutzer:innen und das imaginierte Verhältnis zu anderen Teilen der Gesellschaft, wobei jeweils Ab- und Ausgrenzungsprozesse von Bedeutung sind. Interessant erscheint schließlich die Frage, welche Kontextbedingungen in die Ausbildung entsprechender Solidaritätskonstrukte hineinspielen. Hier geht es um Einflussfaktoren verschiedenster Art auf der Makroebene der Gesellschaft. Diesbezüglich vermitteln unsere Befunde einige Anhaltspunkte; da ein weitgehend auf Organisationen begrenztes Forschungsdesign hier natürlich Grenzen hat, belassen wir es weiter unten bei einigen allgemeinen Beobachtungen.

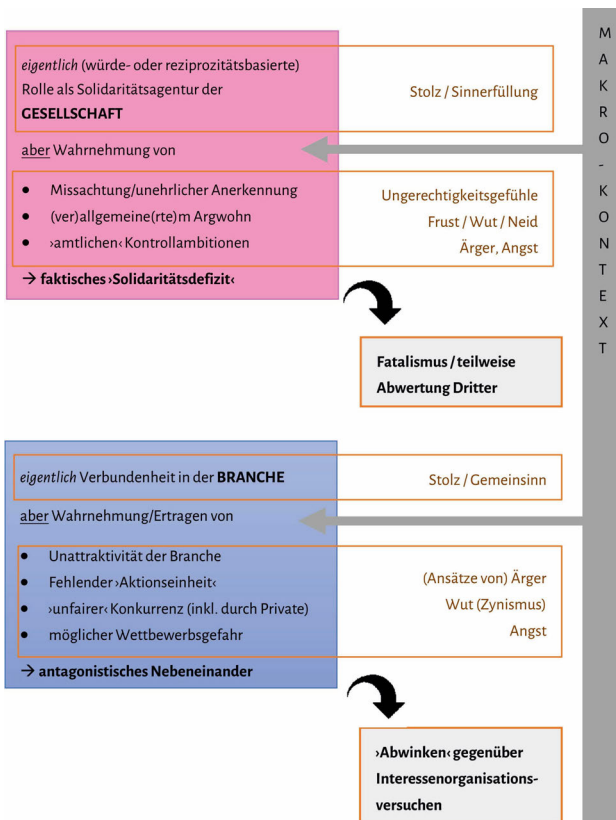
Legt man dieses Analyseraster zu Grunde, so lässt sich zunächst festhalten, dass der **institutionelle Rahmen** des Pflege- bzw. Weiterbildungssystems die Solidaritätskonstrukte der Befragten in spezifischer Weise zu beeinflussen scheint (siehe das erste Feld oben links in Abbildung 7). Grundsätzlich, so legen unsere Befunde nahe, sehen sich die Akteur:innen – auf allen Branchenebenen – in der Rolle, gesellschaftliche Solidarität praktisch zu organisieren bzw. (wieder-)herzustellen, indem sie sich in den jeweiligen Branchen um vulnerable Gruppen und deren Bedarfe ›kümmern‹. Diese als gesellschaftlich nützlich betrachtete Bedeutung der eigenen Arbeit stiftet Sinn und ist emotional von positiven Gefühlen wie Stolz und Arbeitsfreude begleitet. Diese generelle positive Verbundenheit mit der eigenen gesellschaftlichen ›Funktion‹, aus der sich das berufliche *Commitment* speist, wird allerdings durchweg kontrastiert durch die Wahrnehmung einer mangelnden Reziprozität seitens der Gesellschaft und ihrer Institutionen: Diese macht sich erstens in einer durchgängig als unzureichend empfundenen Wertschätzung der eigenen weiblich konnotierten (Care-)Arbeit fest, wie sie sich in einer, gemessen an gesellschaftlichen Standards, niedrigen Bezahlung sowie einer als unzureichend erlebten Ressourcenausstattung des eigenen Sektors materialisiert. Die punktuell während Corona aufflammende, jedoch lediglich als symbolisch, ja sogar als unehrlich empfundene Anerkennung von Pflegearbeit wird eher als eine das Statusdefizit verfestigende Praxis betrachtet denn als ein (potenzieller) ›game-changer‹ für mehr effektive – also auch finanziell bzw. personell spürbare – Aufwertung. Das gefühlte Anerkennungsdefizit der geförderten Weiterbildung scheint demgegenüber sogar noch stärker ausgeprägt, als man sich dort ohnehin als ›blinden Fleck‹ im gesellschaftlichen Aufmerksamkeitswettbewerb betrachtet – und dies trotz offenkundiger

Weiterbildungsbedarfe in den anstehenden Transformationsprozessen. Mehr noch, denn die Akteur:innen beider Branchen sehen sich überdies mit einem schlechten öffentlichen Image seitens der Medien konfrontiert, die ihr Schlaglicht in pauschal skandalisierender Weise auf den Sektor richten, wenn singuläre Ereignisse angebliche (oder tatsächliche) Fehlfunktionen offenbaren. Wahrgenommen wird, dass die gesellschaftlichen Wertigkeiten andere sind – nämlich solche, die im kapitalistischen Wirtschaften Rendite und ökonomisch messbaren Erfolg versprechen, während die eigene Branche lediglich als kostenintensiver ›Reparaturbetrieb‹ betrachtet wird.

Diese allgemein empfundene gesellschaftliche Missachtung der eigenen bemühten Arbeit zeigt sich zweitens auch in den formalisierten Kontroll- und Prüfroutinen seitens wohlfahrtsstaatlicher Instanzen. In den Verfahren formalisierter Output-Kontrolle, die mit einem hohen Arbeits(zeit)aufwand für die permanente minutiöse Dokumentation und periodische Prüfungen einhergehen, offenbaren sich in den Augen der Befragten allgemeiner Argwohn und obrigkeitliche Kontrollambitionen der als machtvoll erlebten Prüfinstanzen, denen sich die Akteur:innen ausgesetzt sehen. Dabei stößt nicht der grundlegende Tatbestand einer staatlichen Kontrolle öffentlicher Mittelverwendung auf Kritik – dies wird vielmehr als konstitutiv für öffentlich finanzierte Aufgaben akzeptiert – sondern man betrachtet die Art und Weise dieser Prüfroutinen als fachlich ungeeignet, da sie anstatt des ›Wesentlichen‹, nämlich sachzielgerechter, einer Bedarfslogik folgenden Aufgabenerfüllung, lediglich die Erreichung von Formalzielen nach Maßstäben der Kosteneffizienz messen würden. Diese Diskrepanzen – zwischen eigenem, dem Solidargedanken entspringenden *Commitment* einerseits, gesellschaftlicher Missachtung und als nicht sachgerecht empfundener, von Misstrauen durchsetzter amtlicher Output-Kontrolle andererseits – produzieren ein Spektrum negativer Gefühle von Ungerechtigkeitsempfindungen, latenter bis manifester Versagens- und Verlustängste (um den eigenen Arbeitsplatz, das Fortbestehen der Organisation/-seinheit), Frustration und Ärger gegenüber Prüfinstanzen, Medien, und ›der Politik‹ im Allgemeinen. Dieses wahrgenommene **faktische Solidaritätsdefizit** von Staat und Gesellschaft gegenüber dem eigenen Sektor, der sich selbst als ›gesellschaftlicher Reparaturbetrieb‹ versteht, aber mangelhaft ausgestattet und nicht anerkannt ist, führt letztlich zu einer fatalistisch-resignativen Haltung: Man fühlt sich der Übermacht des gesellschaftlichen Mainstreams und seiner Akteure unterlegen und sieht keine Ansatzpunkte oder Verbündete für substantielle Verbesserungen. Anliegen anderer Stakeholder – Klimaschutz, Kita-Ausbau, Geflüchtete, Grundsiche-

rungsbeziehende u.a.m. – werden auf diskursiver Ebene zwar vielfach als legitim betrachtet, im Wettbewerb um öffentliche Ressourcen aber durchaus als Konkurrenz empfunden, die zudem erfolgreicher zu agieren scheint als die eigene Branche. Emotional kann dies neidbesetzt sein und, wie dies in Debatten z.B. zum Rechtspopulismus herausgearbeitet wurde, auch zur Abwertung Dritter führen, um den eigenen Status gleichsam aufzuwerten.

Abbildung 7: Solidaritätskonstrukte und emotionale Unterfütterungen in Pflege und Weiterbildung (Teil 1)



Eigene Darstellung

Implizit deutlich wurde bereits die generelle Wahrnehmung der **eigenen Branche** (in Abbildung 7 der zweite Block links) als schwach und gesellschaftlich abgewertet. Man fühlt sich dieser zwar verbunden und empfindet Gemeinsinn und Stolz, in ihr gesellschaftlich bedeutsame Arbeit zu leisten. Doch zugleich scheinen sich die Akteur:innen mit deren niedrigem Status zu identifizieren und sehen keinen gangbaren Weg, diesen zu verbessern. Dies begründet sich wiederum mit den Kontextbedingungen auf der Makroebene: Denn in beiden Branchen wurde staatlicherseits der marktliche Wettbewerb von Leistungsanbietern als Hauptsteuerungsmodus eingeführt, um Fiskal- und Ordnungsziele zu erreichen (Kostendämpfung, Effizienzgewinne, Konsumoptionen). In der Folge sehen sich die Leistungsanbieter als Konkurrenten, wobei angesichts hohen Preisdrucks und Ressourcenknappheit vielfach gegewöhnt wird, dass einzelne Anbieter ›falsch spielen‹ (Leistungsangebote zu Dumpingpreisen, geringere Leistungsqualität, schlechte(re) Arbeitsbedingungen). Mit dieser ›Schmutzkonkurrenz‹ will man sich nicht gemein machen und geht auf Distanz, was emotional von Ärger und sogar mitunter Wut begleitet ist. Auch Angst schwingt mit, im nächsten Ausschreibungswettbewerb einem Konkurrenten möglicherweise zu unterliegen; der eigene Status ist stets ungewiss. Über ein Scheitern von Mitbewerbern wird teils durchaus mit Empathie gesprochen, die allerdings durch die Angst vor der eigenen Trägerzukunft gefärbt ist. Manche erfahrene Managementvertreter:innen entwickeln auch eine zynische Haltung, man freut sich über ›Geländegewinne‹, wenn Konkurrenten (z.B. wegen der Coronakrise) ausscheiden.

Verbandliche Strukturen in den beiden Branchen sind stark fragmentiert – die Trägerlandschaft ist in jeder Hinsicht divers (Größe, Ausrichtung, Trägertypus) und kein Verband kann für sich die Alleinvertretung aller Anbieter beanspruchen (dies gilt in besonderem Maße für die Weiterbildung). Angesichts der als tendenziell bedrohlich und unübersichtlich empfundenen Wettbewerbssituation resultiert ein *antagonistisches Nebeneinander* auf Anbieter-/Trägerseite: Die zwar grundsätzlich vorhandene Verbundenheit mit der eigenen Branche findet keinen Ankerpunkt aufgrund einer fehlenden durchsetzungsfähigen Aktionseinheit, die der gesellschaftlichen Abwertung der Branche und der (scheinbaren) wohlfahrtsstaatlichen Übermacht substanziiell etwas entgegensetzen könnte. Auch kollektive Akteure auf Beschäftigtenseite erscheinen als wenig sichtbar und noch weniger wirkmächtig, um systematische Verbesserungen zu erzielen. Die vage (von den Befragten kaum thematisierte) Aussicht auf (moderate) Lohnzuwächse scheint nicht attraktiv genug, um den eigenen Gewerkschaftsbeitrag vom knappen Budget zu bestreiten.

Grundlegende Verbesserungen – wie hinsichtlich der Personalbemessung oder einer sachadäquat empfundenen Qualitätsbewertung – werden weder von Gewerkschaften, noch von anderen kollektiven Akteuren (z.B. Pflegekammern, Berufsverbänden) erwartet. Überdies sind dank unterschiedlicher, teils prekärer Beschäftigungsverhältnisse (Befristungen, Honorarbeschäftigung, Minijobs, Teilzeit) auch die Belegschaften fragmentiert, was für kollektive Aktivitäten bekanntlich hinderlich ist. Aus der insgesamt emotional strapaziösen und zugleich als ausweglos empfundenen Lage in einer als schwach und (für nachwachsende Generationen oder ausländische Fachkräfte) unattraktiv betrachteten Branche entwickelt sich eine *abwehrende, resignierte Haltung* gegenüber jeglichen Ansätzen kollektiver Interessenvertretung auf Branchenebene.

Angesichts dieser von den Akteur:innen als recht ›trüb‹ eingeschätzten generellen Ausgangslage, wird der **Betrieb** (siehe Abbildung 8 oben links) und das eigene **Team** zunächst einmal zur Schicksals- und Risikogemeinschaft, mit der man sich verbunden fühlt. Dies gerade auch, *weil* die Bedingungen schwierig und prekär – also stets unsicher – sind und die Ressourcenausstattung (zu) knapp ist. Prekarität, zugespitzt in Krisenzeiten, kann Belegschaften hierarchieübergreifend zusammenschweißen. Schwierige Bedingungen können einen Team-Spirit fördern, aus dem sich Stolz und Befriedigung über die Bewältigung der Aufgaben und das Erreichen von (Sach-)Zielen trotz aller Widrigkeiten speist. Wie die Befunde recht eindringlich zeigen, ist dieser betriebliche Zusammenhalt eine zentrale Voraussetzung der gemeinsamen Arbeit, die unter zeitlichen Restriktionen und oft inkonsistenten Anforderungen Hand in Hand geleistet werden muss. Er ist jedoch zugleich als *Ergebnis* managerialer und gouvernementaler Anstrengungen zu verstehen und dient insofern auch instrumentell der Zielerfüllung und Disziplinierung – der Team-Spirit, die betriebliche Solidarität wird zur *Leistungsnorm*, der sich Alle beugen müssen.

Dieser Befund reflektiert wiederum den Einfluss des Makrokontexts, der für die prekären Verhältnisse verantwortlich ist. Der Zusammenhalt in Betrieb und Team wird für Kostenträger und Gesellschaft zur ›Gratisressource‹, mithilfe derer die Leistungsziele (scheinbar) erreichbar werden, auch wenn es an *materiellen* Ressourcen (Personalausstattung; Ausfinanzierung der Dienstleistungen) hapert. Die darin liegende *Ambiguität betrieblicher Solidarität* – zwischen gefühlter Verbundenheit und managerialen Appellen an Selbstaufopferung zum Wohle des Betriebs – wird seitens der Belegschaften durchaus wahrgenommen, und sie evoziert entsprechend *gemischte Gefühle*: die Angst, den betrieblichen Normen (und im mittleren Management: der geforderten

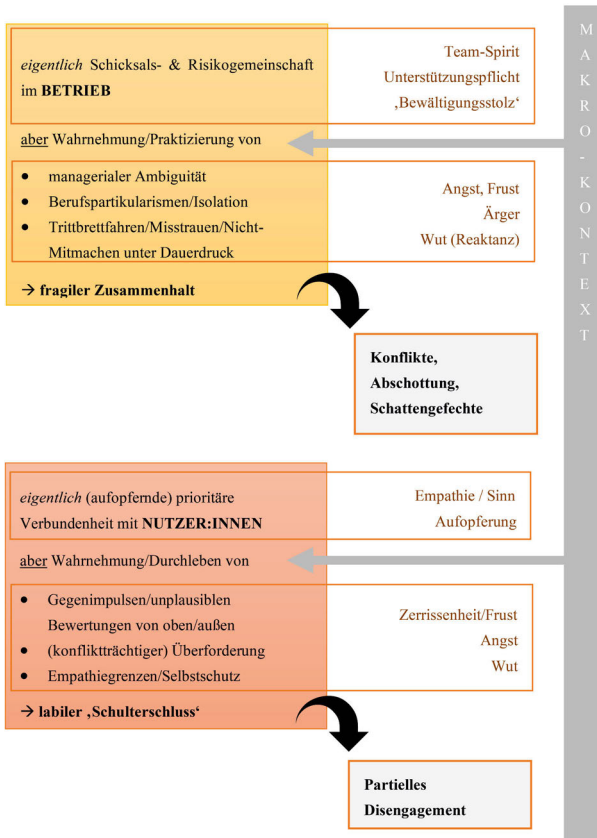
Vorbildfunktion) nicht zu genügen; Frustrationsgefühle und Ärger angesichts der – moralisch aufgeladenen – Aufforderung, eigene Bedürfnisse (Pausen; verlässliche Urlaubs-/Freizeit) zurückstellen zu sollen, um den Betrieb(-steil) nicht zu gefährden.

Somit wird der Teamgeist zuweilen überstrapaziert und es zeigen sich Risse durch *subjektiv konstruierte Partikularismen* in der Belegschaft: zwischen als mehr oder minder leistungsbereit betrachteten Nichtraucher:innen und Raucher:innen; entlang Funktions- und Statusgrenzen zwischen z.B. Pflege(-fach)-, Betreuungs- und Servicekräften, einzelnen Arbeitseinheiten und -bereichen, gewerblichen Ausbilder:innen und Sozialpädagog:innen, alt eingewachsenem und neuem Personal, mittlerem Management und ›Oben‹ wie ›Unten‹. Der empfundene Druck seitens des Managements sowie der externen Bedingungen führt anscheinend zu einer *schleichenden Entsolidarisierung*, indem sich Belegschaften auseinander dividieren und das Gegeneinander (jedenfalls situativ und partiell) das Miteinander gefährdet. Die prekären Bedingungen unter (Zeit-)Ressourcenknappheit vermindern Toleranzen gegenüber individuellen Eigenheiten und Bedürfnissen, woraus gegenseitige Schuldzuweisungen und ein misstrauisches, ja missgünstiges Klima resultieren (können). Teile der Belegschaften versuchen, sich dem Druck (zeitweise) zu entziehen und tragen zur Entsolidarisierung bei, indem sie sich Verschnaufpausen auch auf Kosten der Kolleg:innen verschaffen – was wiederum negative Emotionen (Wut, Ärger, Frust) und Reaktanz auslösen kann.

So erweist sich der eigentlich als stark betonte Zusammenhalt im Team und Betrieb – von den Interviewten durchweg als wichtige Motivationsquelle gepriesen – zuweilen als recht *fragil* und anfällig für die Exklusion von Einzelnen oder partikularen Gruppen. Angesichts der Schilderungen (von Befragten verschiedener Zugehörigkeiten in beiden Branchen), sich aufgrund zu knapper Personaldecken im Alltag eher als Einzelkämpfer:in den Anforderungen ausgesetzt zu sehen, klingt der Team-Diskurs bisweilen gar wie eine zwar vielbeschworene, aber letztlich hohle Phrase, da die Arbeitspraxis diesem Ideal nur bedingt zu entsprechen scheint. Möglicherweise handelt es sich beim Team-Spirit z.T. um die subjektive Idealkonstruktion einer ›Rettungsinsel‹ im Meer überbordender Anforderungen – seitens des Managements, der Nutzer:innen, der externen Vorgaben –, auf die man sich als letzte und *einzig* Instanz verlassen zu können meint. Das eigene (Klein-)Team, die ›Familie am Arbeitsplatz‹ gibt Rückhalt bei den geschilderten Konflikten und Abschottungen gegenüber anderen Teams bzw. Betriebsteilen sowie angesichts empfundener genereller Anerkennungsdefizite; es kann diese jedoch nicht kompensieren. Die – wie

die Befunde nahelegen primär den Makrobedingungen geschuldeten – internen Konfliktodynamiken und Fragilitäten sind indes kein guter Nährboden für einen effektiven kollektiven Zusammenhalt, der eine positiv gestaltende Wirkung nach außen (oder ›oben‹) entfalten könnte (siehe auch Kap. 5.).

Abbildung 8: Solidaritätskonstrukte und emotionale Unterfütterungen in Pflege und Weiterbildung (Teil 2)



Eigene Darstellung

Die nach unserem Material (wie auch anderen Studien im Sozialbereich, siehe Kap. 1.) schließlich grundlegendste und aus Sicht der Befragten prioritäre Ebene von Verbundenheit besteht zweifellos mit den **Nutzer:innen** (siehe Abbildung 8, unterer Teil). Es herrscht generell große *Empathie* und *Aufopferungsbereitschaft* gegenüber den alten, gebrechlichen Menschen oder den vielfach mit psychosozialen und materiellen Problemen belasteten Jugendlichen oder erwerbslosen Erwachsenen. Ihre Lebenslage oder aktuelle Situation individuell bedarfsgerecht zu verbessern, stiftet (wie bereits angemerkt) *Sinn* und begründet die Berufswahl wie die tägliche Arbeitsmotivation. Die Verbundenheit mit den ihnen anvertrauten Klient:innen verschafft den Belegschaften die ansonsten vermisste Anerkennung, ja sogar Dankbarkeit für geleistete Dienste. Solche Verbundenheit und Anerkennung muss gleichwohl erst in der Interaktion erarbeitet werden; Vertrauen ist zu schaffen, Verlässlichkeit und stetes Eingehen auf individuelle Bedürfnisse zu gewährleisten, auch unter widrigen und nicht immer ›angenehmen‹ (z. B. örtlichen) Bedingungen. Genau diese geübte solidarische Interaktionspraxis wird allerdings unter den makrostrukturell gesetzten Rahmenbedingungen – personeller Restriktionen, ökonomischer und formaler Vorgaben – stark erschwert. Die Belegschaften erleben sich im steten *Zwiespalt* zwischen der empfundenen und gesellschaftlich wie betrieblich geforderten Verbundenheit mit der Klientel und den zugleich extern wie managerial gesetzten Grenzen der Realisierbarkeit einer dem Berufsethos entsprechenden Dienstleistung. Man will empathisch und bedarfsgerecht im Sinne der Nutzer:innen handeln, wird aber ›zurückgepiffen‹, wenn das Engagement (nach ökonomischer Logik) zu weit geht – also nicht refinanzierte Leistungen erbracht, Zeittakte nicht eingehalten, Dokumentationspflichten zugunsten von Klient:innenbedürfnissen vernachlässigt werden. Solche Gegenimpulse seitens des Managements oder der Kostenträger aufgrund formalzielbezogener Bewertungen der eigenen Arbeit, die den Sachzielen zuwiderlaufen und Solidaritätsgrenzen mit der Nutzer:innenschaft markieren, müssen stets austariert werden mit den intrinsisch motivierten Solidarisierungsimpulsen. Diese Prozesse lösen gleichwohl negative emotionale Reaktionen wie Ärger, Wut und Frustrationsgefühle aus und führen (potenziell) zu Konflikten im Team oder mit dem Management, auch weil das Coping mit diesen inkonsistenten Aufforderungen individuell verschieden ausfällt und die Intensität der Verbundenheit mit Nutzer:innen und/oder Betrieb/Kolleg:innen unterschiedlich ausgeprägt ist.

Doch nicht zuletzt werden auch eigene *Empathiegrenzen* erfahren, wenn die Aufopferungsbereitschaft seitens einzelner Nutzer:innen überstrapaziert

wird oder man schlicht an Belastungsgrenzen stößt. Dann setzen Selbstschutzmechanismen ein, die erst mühsam (teils erst nach schmerzhaften ›Zusammenbrüchen‹) entwickelt werden müssen und selbst dann oft Unwohlsein auslösen. Die Abgrenzung gegenüber Nutzer:innenbedürfnissen fällt tendenziell schwer und wird als bedauerte Notwendigkeit betrachtet, insbesondere, um die eigene Gesundheit und Arbeitsfähigkeit nicht zu gefährden. Symptomatisch sind Emotionen der *Zerrissenheit* und Frustration ob der Begrenztheit gelebter Verbundenheit mit der Klientel sowie (latente bis manifeste) Angst vor Überforderung, allen Belangen gerecht werden zu können. Gleichwohl werden auch Tendenzen der unweigerlichen emotionalen Abstumpfung an sich selbst beobachtet, was jedoch Kritik an den Verhältnissen auslöst, die dies erforderlich machten. So stellt sich die Solidarität mit der Klientel aufgrund restriktiver Bedingungen und der Prekarität des Feldes letztlich als *labiler Schulterschluss* dar. *Partielles ›disengagement‹* seitens der Belegschaften scheint unausweichlich, um auf Dauer die eigene Arbeitsfähigkeit zu erhalten und den Formalzielvorgaben zu genügen. Dies untergräbt indes potenziell die subjektiv-emotionale Ressourcenbasis, auf der das berufliche Engagement beruht – innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift bis hin zum Ausscheiden aus der Branche können die Folge sein.

Im Ergebnis produzieren die hier beschriebenen Einflüsse und Mechanismen – jeder für sich und im Zusammenspiel – einen **Dauerzustand organisierter Zerrissenheit**. Die beiden Branchen sind in vielerlei Hinsicht geprägt durch Spannungen, die zwar meist emotional so ausagiert werden, dass ›der Betrieb läuft‹, aber zugleich die Auszehrung von Humanressourcen provozieren und die Leistungsfähigkeit der Einrichtungen in einer Weise strapazieren, die die Qualität der Daseinsvorsorge auf Dauer angreift. Dies ist eine Problemquelle eigener Art, jenseits von Schwierigkeiten bei der Personalausstattung bzw. -rekrutierung oder der Unterfinanzierung der sektorspezifischen Infrastruktur. Das Erleben dieser Zustände trägt indirekt dazu bei, dass sich Beschäftigte zumindest in Teilbereichen als auseinanderdividiert wahrnehmen und im betrieblichen bzw. Branchenkontext geringe Solidaritätsressourcen verorten, so wie sie auch keinen gesellschaftlichen Zusammenhalt erkennen, der *ihre* Leistungen unterstützt.

Diese Verhältnisse, so lässt sich schlussfolgern, werden gleichsam **systematisch organisiert und reproduziert**: durch wohlfahrtsstaatliche Reglements, die permanent Verunsicherungspotenzial schaffen; durch das Management, das genau dies in Kauf oder in Dienst nimmt bzw. nehmen muss; und nicht selten durch die Beschäftigten selbst, die auf verschiedenen

Hierarchiestufen ihre Gefühle alltagspraktisch oftmals – durchaus in strapaziöser Weise – so verarbeiten, dass sie diese Verhältnisse gouvernemental (ungewollt) stützen, ihr ›Solidaritätspotenzial‹ nur selektiv (für bestimmte Nutzer:innen) abrufen oder aber über (innere oder tatsächliche) Kündigung nachdenken. Für die Branchen und die Gesellschaft als ganze verheißt dies auf Dauer nichts Gutes.