

6. Zusammenfassung und Ausblick

In diesem abschließenden Kapitel wollen wir den Argumentationsgang sowie die Befunde unserer Untersuchung nochmals zusammenfassen und einen kurzen Ausblick auf weitere Agenden wagen. Den Ausgangspunkt unserer Studie bildeten Überlegungen zum Zusammenhang von ›erlebter‹ Erwerbsarbeit in Organisationen und institutionellen (v.a. wohlfahrtsstaatlichen) Regulierungen – und hier die Beobachtung, dass eben dieser Zusammenhang bislang nur selten genauer unter die Lupe genommen worden ist, wenn es um **Daseinsvorsorge** im Gesundheits-, Sozial-, oder Bildungsbereich geht. Dass hier Forschungsbedarf besteht, ist mit der Coronapandemie deutlich zu Tage getreten, gerade mit Blick auf Belastungen für soziale Berufe (konkret z.B. in Hinblick auf Probleme bei der Personalbemessung in der Pflege). Verwiesen haben wir zugleich auf Debatten zu allgemeinen Dynamiken der sozialen **Verunsicherung**, welche auch mit wohlfahrtsstaatlichen Reglements zusammenhängen und, wie vielfach beobachtet wird, den gesellschaftlichen Zusammenhalt strapazieren (hier u.a. die Prekarisierung von Erwerbsarbeit und sozialer Sicherung).

In entsprechenden Diskussionszusammenhängen, so haben wir argumentiert, hat die **Rolle von Gefühlen** bislang wenig Beachtung gefunden – obwohl diese intuitiv betrachtet für soziale Dynamiken jeglicher Art von großer Bedeutung sind und in Teilen der Sozialtheorie zuletzt mehr Beachtung gefunden haben. Zwar fanden wir zahlreiche Studien zur emotionalen Dimension von **Interaktionsarbeit** im Bereich sozialer Dienstleistungen, vor allem mit Bezug auf den Umgang mit Adressat:innen (Stichwort ›Emotionsarbeit‹). Im Hinblick auf die Funktion von Emotionen im *gesamten* Arbeitskontext von Sozialberufen identifizierten wir jedoch eine markante Leerstelle. In der auf diese Berufe bezogenen Forschung ist bislang kaum untersucht worden, wie Gefühle und der Umgang mit ihnen durch institutionelle Rahmenbedingungen sowie, teilweise abhängig von diesen, über den Organisationskontext von

Interaktionsarbeit vermittelt sind, und wie dieser Gesamtzusammenhang auf Beschäftigte wirkt – und zwar auch im Hinblick auf jenen Orientierungshaushalt, der deren soziale Verbundenheit mit Anderen betrifft (Nutzer:innen; Kolleg:innen; Betrieb; andere gesellschaftliche Gruppen; kollektive Akteure). Wir sahen darin auch deshalb ein Forschungsdesiderat, weil entsprechende Orientierungen (bzw. **Solidaritätskonstrukte**, wie wir sie im Weiteren bezeichnet haben) wesentlich sind für Bereitschaften, bestehende Arbeits- und Produktionsbedingungen durch kollektives und politisches Handeln zu beeinflussen.

Unsere Studie setzte an dieser Gemengelage an und widmete sich der Frage nach der Rolle von Emotionen (z.B. Angst und Frustration) in Arbeitskontexten des Sozialwesens vor dem Hintergrund diverser, wohlfahrtsstaatlich (mit-)verantworteter Tendenzen sozialer Verunsicherung. Übergeordnete Untersuchungskategorien waren dabei a.) die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Management, b.) Erfahrungen im Umgang mit emotional beanspruchten und ggf. verunsicherten Nutzer:innen und c.) die Gestalt von Solidaritätskonstrukten bzw. -potenzialen bei relevanten Berufsgruppen. Kurz vorgestellt wurden zudem die Branchen und Organisationen, auf die sich unsere Untersuchungsfrage richten sollte (die stationäre und ambulante **Altenpflege** sowie die öffentlich geförderte berufliche **Weiterbildung** von Erwerbslosen bzw. die Jugendberufshilfe).

Die im Weiteren präsentierten Befunde basierten hauptsächlich auf vier qualitativ ausgerichteten Organisationsfallstudien, in deren Rahmen problemzentrierte Interviews und Gruppendiskussionen mit verschiedenen Beschäftigtengruppen und dem Management durchgeführt wurden; zudem flossen Erkenntnisse aus einer Reihe von felderschließenden Expert:innengesprächen mit Vertreter:innen von Verbänden, Gewerkschaften und Kostenträgern in unsere Studie ein. Erläutert wurde, dass gemeinnützige Einrichtungen wie die von uns ausgewählten sich gut dazu eignen, die durch externe und organisationale Bedingungen ›angetriebenen‹ emotionalen Dynamiken in Arbeitskontexten der sozialen Daseinsvorsorge begreifbar zu machen. Dabei ging es uns nicht nur um die Beleuchtung des individuellen Umgangs mit ›Arbeitsobjekten‹ (also den Adressat:innen von Humandienstleistungen), sondern auch und besonders um die Beschreibung der *regulativen Funktion* von Gefühlen bzw. von Prozessen ihrer Be- und Verarbeitung. Diese, so unsere übergeordnete Perspektive, münden in sektorübergreifend ähnliche, wenn auch organisational spezifisch geprägte, **Emotionsregimes**, welche Spannungsfelder ebenso provozieren wie moderieren. Mit diesem konzeptionellen

Gerüst, so unsere Vermutung, lässt sich tiefenscharf erfassen, wie und mit welchen Implikationen entsprechende emotionale Dynamiken zur Wirkung gelangen und in bzw. durch Arbeitsorganisationen konkret bewerkstelligt werden.

Die darauf bezogenen **zentralen Befunde** der Studie lassen sich entlang von drei in den vorgefundenen Emotionsregimes miteinander verschränkten Mechanismen – institutionelle Rahmensetzung, organisationale Steuerung, individuelle Bewältigung – und damit in Zusammenhang stehenden Solidaritätskonstrukten rekapitulieren. Diese Mechanismen sorgen – jeder für sich und im Zusammenspiel – für permanente Spannungen und dividieren die Beteiligten vielfach auseinander. Diese Verhältnisse werden branchenübergreifend durch wohlfahrtsstaatliche Reglements provoziert, durch das Management in Kauf genommen oder gar stabilisiert und nicht selten durch die Beschäftigten mit (re-)produziert – insofern herrscht verbreitet ein Zustand **organisierter Zerrissenheit**.

Was die **institutionelle Ebene** betrifft, so werden – was wir zu Beginn unseres Ergebnisteils kurz umrissen haben – beide Branchen (bei aller Unterschiedlichkeit im Detail) durch wohlfahrtsstaatliche Regulierungen gerahmt, die vielfältige **Verunsicherungspotenziale** aufweisen. Diese liegen zum einen an der (quasi-)marktlichen Steuerung ihrer Reproduktionsbedingungen, konkret am Nebeneinander von engen staatlichen Vorgaben und kosten- bzw. preisgetriebenen Wettbewerbsdynamiken. Nicht zuletzt die Konkurrenz zwischen Einrichtungen (um Aufträge bzw. die Finanzierung durch Kostenträger; um ›Kund:innen‹) stiftet permanente Unsicherheit und übt so – gerade auch emotionalen – Druck auf Management wie Beschäftigte aus. Zum anderen unterliegen beide Branchen einer minutiösen, hochformalisierten Output-Kontrolle seitens der Kostenträger (z.B. Medizinischer Dienst der Krankenkassen; Bundesagentur für Arbeit), was ebenfalls für Druck- und Spannungssituationen sorgt, da diese Kontrollen emotional belastend und oft angstbesetzt sind sowie die berufsethisch unterfütterte Arbeitsmotivation unterhöheln. Beide (externen) Rahmenbedingungen strapazieren den eigentlichen gesellschaftlichen Leistungsauftrag – nämlich ›gute‹, bedarfsgerechte Pflege bzw. Weiterbildung anzubieten.

Was den **individuellen Umgang** mit diesen Rahmenbedingungen angeht, so verweisen unsere Befunde auf verschiedene Muster. Oft gehen erlebte Spannungen – nicht zuletzt wegen notorischer Zeitknappheit – mit **›negativen Emotionen** wie (Versagens-, Überforderungs-, Existenz-)Ängsten, Frustration und Ärger einher; Versuche der Bewältigung solcher Gefühlslagen

münden mitunter in emotionaler Zerrissenheit oder gar eine emotionale ›Abstumpfung‹ gegenüber Belangen von Nutzer:innen – womit sich eine partielle Entfremdung der Beschäftigten von ihrem Wirkungsfeld bzw. den für dieses konstitutiven Normen andeutet. Daneben findet sich ein hohes, durch Emotionen wie Berufsstolz und Empathie geprägtes Engagement bis hin zur Selbstaufopferung, um bestehenden Anforderungen halbwegs gerecht zu werden. Auch Formen eines **emotional positiv besetzten ›Selbstregierens‹** scheinen verbreitet, etwa dort, wo sich Beschäftigte quasi ›unternehmerisch‹ selbst disziplinieren oder eine angespannte Arbeitssituation ›glorifizieren‹, um aus deren Bewältigung Energie zu schöpfen (was allerdings scheitern kann).

Auf der Ebene **organisationaler Steuerung** wiederum, so unser Eindruck, sticht die mäandrierende oder hybride Rolle des Managements ins Auge, auch was den Einsatz von Emotionen betrifft. Man schwankt zwischen **disziplinierender Strenge** und ›softer‹ **Führung**. So sehen sich Geschäftsführungen zwar oft veranlasst, bestehenden Wettbewerbs-, Kosten- oder Kontrolldruck an das Personal weiterzugeben – hier erfolgt dann mehr oder minder explizit ein ›Management mit Angst‹. Gleichzeitig jedoch bedarf es großer kommunikativer Anstrengungen, um die intrinsische Motivation des Personals und ihre Leistungsbereitschaft, auch über arbeitsvertragliche Pflichten hinaus (z.B. flexibles Einspringen bei Personalnot), nicht zu gefährden. Lösungsstrategien zielen hier oftmals auf eine Steigerung der Resilienz der Organisation – also Versuche, die Widerstandsfähigkeit der Organisation und des Personals zu stärken, z.B. durch Appelle an den betrieblichen Team-Spirit oder individuelle Angebote wie Supervision und Coaching. Besonders das mittlere Management scheint hier jedoch emotional stark gefordert. Gefühle von Überforderung(-sängsten) und eine Zerrissenheit zwischen Loyalitäten gegenüber wesentlichen Stakeholdern – Geschäftsführung, Mitarbeiter:innen, Nutzer:innen – machen sich bemerkbar und müssen tentativ (also provisorisch oder im ›*Trial-and-Error*‹-Modus) ausagiert werden.

Was die **Implikationen** dieser Gemengelage angeht, fokussierte unsere Studie Zusammenhänge zwischen den dargestellten Erfahrungen und der Art und Weise, wie sich die Akteure des Feldes mit anderen verbunden fühlen – also die Gestalt von **Solidaritätskonstrukten** im fraglichen Bereich. Hier zeigte sich ein recht diffuses Bild: Die skizzierten widersprüchlichen Anforderungen und ›Anrufungen‹ der Arbeitssubjekte münden einerseits durchaus in einen **gewissen betrieblichen Zusammenhalt**, der im täglichen ›Kampf‹ um passable Leistungserbringung trotz aller Widrigkeiten als kol-

lektive Ressource wirkt. Dabei verkehrt sich diese Dynamik zugleich in einen Solidaritätsdruck als (zusätzliche) Leistungsnorm: Verlangt wird allzeit flexible Verfügbarkeit, z.B. um Kolleg:innen bei Personalengpässen nicht ›hängen zu lassen‹ oder Nutzer:innen adäquate Leistungen zu bieten. Das wiederum befördert – andererseits – Spaltungstendenzen in den Belegschaften. Denn wer solchen Normen widersteht und persönliche Bedürfnisse (z.B. die nach Pausen) höher priorisiert, wird sanktioniert – informell seitens des Teams durch moralisch gefärbte Schuldzuweisungen, zuweilen auch formell seitens des Managements. Das Dilemma zwischen Überforderung und begrenzten Handlungsspielräumen erzeugt so eine (mehr oder weniger akzentuierte) **Zerrissenheit im Betriebskollektiv**, und zwar entlang subjektiv konstruierter Trennungslinien (wie z.B. zwischen Nichtraucher:innen und Raucher:innen, planenden oder operativ Tätigen). Dies schafft (zusätzliche) Solidarisierungsbarrieren bzw. unterminiert den o.g. betrieblichen Zusammenhalt, der ansonsten als kollektive Ressource genutzt werden könnte.

Erschwert wird letzteres – wie unsere Studie plausibilisieren konnte – auch durch Wahrnehmungen, die sich auf den *gesamtgemeinschaftlichen* Kontext beziehen: So wird in den Branchen allseits ein **Solidaritätsdefizit seitens der Gesellschaft** beobachtet, welches sich in mangelnder Wertschätzung der eigenen Arbeit, zu knapp bemessenen Ressourcen und einem generellen Misstrauen gegenüber der eigenen Branche zeige. Es dominiert eine resignative Haltung gegenüber Politik und Gesellschaft, einschließlich Gewerkschaften oder anderen Kollektivakteuren. Die eigene Branche wird ihrerseits als schwach, wenig attraktiv und – in der Ambivalenzzone zwischen gemeinsamem Schicksal und Konkurrenzsituation – als zerrissen wahrgenommen; das Selbstbewusstsein ist insofern gering. Bisweilen finden sich auch abwertende Abgrenzungen gegenüber anderen Gruppen und Belangen, für die (ebenfalls) mehr gesellschaftliche Ressourcen eingefordert werden – womit angedeutet wird, dass das emotionale Klima in den untersuchten Bereichen zum Nährboden für politische Entfremdung bzw. generelle Institutionenskepsis werden kann.

Welche **Schlussfolgerungen** ergeben sich aus diesen Befunden im Hinblick auf mögliche Ambitionen, das offensichtliche Missverhältnis zwischen den an die beiden Branchen adressierten (berufsethischen *und* gesellschaftlichen) Erwartungen und der – durch die beobachteten Emotionsregimes und Solidaritätskonstrukte oft latent gehaltenen – Dauerüberlastung aller Beteiligten zu entschärfen? Anders formuliert: Welche Chancen auf Veränderung sind unter den bestehenden Arbeits- und Produktionsbedingungen

denkbar? Dieser Frage widmeten wir uns im letzten Teil (siehe Kap. 5.) unserer Monografie. Allgemein unterstellten wir dabei, dass ein Wandel dieser Bedingungen nicht nur Ergebnis klassischer verteilungspolitischer Auseinandersetzungen sein kann; vielmehr setzt er grundsätzliche sozialpolitische Umstellungen voraus – zumindest für den Fall, dass angestrebt wird, die verbreitet als schmerzlich empfundenen und auf der Organisationsebene letztlich unlösbaren Zielkonflikte abzubauen bzw. das, was wir als Zustand organisierter Zerrissenheit bezeichnen, nachhaltig zu überwinden. Dabei ist zu beachten, dass sich soziale Daseinsvorsorge unter Gegenwartsbedingungen in einem Grundsatzdilemma bewegt: Sie soll einerseits ethischen, fachlichen und sozialpolitischen Sachzielen verpflichtet sein und andererseits Prinzipien beherzigen, die anderen Prioritäten bzw. Formalzielen folgen, nach Maßgabe des neoliberalen Wettbewerbsgedankens oder der NPM-Dogmatik. Abhilfe können hier nur neue Formen institutioneller Steuerung schaffen, wie wir im Schlusskapitel näher ausgeführt haben. Hier müssten auch die Akteure des Felds einschließlich der Gewerkschaften alternative Horizonte entwickeln, die nicht nur auf verbesserte Arbeitsbedingungen bezogen sind, sondern auch auf Wege zu guter Daseinsvorsorge im Sinne Aller. Die gemeinsame Verbundenheit der Beschäftigten mit Nutzer:innen *und* auf letztere fixierte Arbeitskollektive könnten dabei, wie unsere Befunde nahelegen, zur zentralen Ressource werden.

Aber auch der Veränderungsdruck, der vom sich seit einiger Zeit – nicht zuletzt im Kontext der beschriebenen Emotionsregimes – zuspitzenden Personalmangel im Sozialwesen ausgeht, dürfte in naher Zukunft neue Chancen auf institutionelle Umstellungen wie auch auf eine effektive, die Qualität der Arbeitsbedingungen fokussierende kollektive Interessenvertretung eröffnen. Im Bereich der Weiterbildung könnten Versprechungen im Zuge der Ende 2022 vollzogenen Einführung des sog. Bürgergelds – konkret: die Selbstverpflichtung der Arbeitsmarktpolitik auf neue Bildungs- und Umschulungsoptionen für (Langzeit-)Erwerbslose und prekär Beschäftigte – neue materielle Spielräume für die Träger und ihre Beschäftigten schaffen. Vieles deutet allerdings darauf hin, dass von politischer Seite versucht wird, gestiegenen Erwartungen mit den bekannten Instrumenten bzw. Mitteln zu begegnen und so die in diesem Sektor bereits vor Jahren angestoßene Rationalisierungsdynamik weiter zu verschärfen – wodurch bestehende emotionale Anspannungen eher noch zunehmen würden. Gleiches gilt für den Bereich der Altenpflege, in den zwar zuletzt mehr öffentliche bzw. parafiskalische

Ressourcen geflossen sind, die Zunahme des sozialisierten Aufwands aber kaum mit den wachsenden Bedarfen Schritt hält.

Bleibe die Frage nach Zukunftsaufgaben für Theorie und Forschung, soweit es um Interaktionsarbeit in Organisationen des Sozial- und (Weiter-)Bildungswesens geht. Unsere Studie konnte die Dynamiken in diesem Bereich nicht *in der Fläche* ausleuchten, zudem waren das Erleben der Nutzer:innen und auch die Sichtweise des ›Publikums‹ (z.B. die potenzielle Klientel der Organisationen) nur *indirekt* Gegenstand unserer Untersuchung. Hier, wie auch mit Blick auf andere Bereiche der sozialen Daseinsvorsorge, besteht sicherlich weiterer Forschungsbedarf. In Bezug auf die ›emotionssensible‹ Theoriebildung in der Arbeits- und Organisationssoziologie einerseits, der Soziologie des Wohlfahrtsstaats andererseits haben wir lediglich erste Impulse setzen können. Der ›emotional turn‹ in Teilen der Sozialtheorie muss weitere Folgen für die Forschung im fraglichen Feld haben, auch und nicht zuletzt mit Blick auf einen wesentlichen gesellschaftlichen Auftrag an die modernen Sozialwissenschaften: nämlich die Aufklärung von verbreitet als problematisch empfundenen sozialen Zuständen mit dem Ziel, Voraussetzungen für gesellschaftlich mehrheitsfähige Problemlösungen zu ermitteln. Ohne die Berücksichtigung emotionaler Dynamiken wird man dabei oft nicht weiterkommen – sowohl im Hinblick auf die Persistenz von Problemlagen als auch die Eruiierung von Bedingungen für deren Überwindung.

