

4. Diskussion der Ergebnisse und übergeordnete Erkenntnisse

In diesem Kapitel wollen wir unsere Befunde mit Blick auf einige Kernaspekte diskutieren, die für die weitere Entwicklung der untersuchten Branchen und allgemeiner auch für Debatten über deren sozialpolitische bzw. gesellschaftliche Ausgestaltung von zentraler Bedeutung sind. Vorauszuschicken ist, dass die Ergebnisse unserer Studie streng genommen nur Schlaglichter auf die Verhältnisse in diesen Branchen werfen können, basieren sie doch auf einer kleinen Zahl von Organisationsfallstudien und einer Zusammenschau von Einschätzungen ausgewählter Feldexpert:innen. Der Mehrwert unseres qualitativen Ansatzes liegt v.a. darin, dass er einen tiefenscharfen Einblick ermöglicht in reale Organisationsverhältnisse bei Einrichtungen, die in vielerlei Hinsicht charakteristisch erscheinen für die beforschten Bereiche der sozialen Daseinsvorsorge (Pflege und Weiterbildung). Freigelegt wurde somit ein Möglichkeitsraum bezüglich jener emotionalen Mechanismen, die mit dem gegenwärtigen institutionellen und organisationalen Rahmen der Interaktionsarbeit in diesem Bereich verkoppelt sind und die Verhältnisse dort in erheblichem Maße (mit-)strukturieren. Im Lichte anderer vorliegender Studien – deren Botschaften wir in einer Reihe von weiteren Publikationen resümiert haben (vgl. Betzelt/Bode 2020; Albert et al. 2021; Albert/Betzelt/Parschick 2022; Betzelt et al. 2023) – ähneln die in den untersuchten Settings angetroffenen Organisationsbedingungen denen, die für weite Teile der analysierten Branchen etabliert sind, so dass die Übertragbarkeit unserer Befunde auf andere Segmente dieser Branchen in vielerlei Hinsicht plausibel erscheinen dürfte.

Nachfolgend diskutieren wir diese Befunde unter drei Gesichtspunkten: Erstens wird danach gefragt, was sie für die aktuell recht populäre Debatte über die Resilienz von Arbeitsorganisationen und belasteten Beschäftigten implizieren. Zweitens nehmen wir die ausführliche Betrachtung der in den Settings vorgefundenen Solidaritätskonstrukte noch einmal auf und setzen den

Fokus auf die Frage, was aus diesen Konstrukten bezüglich der ›Neigung‹ von Beschäftigten folgt, sich stärker und machtvoller in die gesellschaftlichen Auseinandersetzung zur bedarfsgerechteren Gestaltung der Organisations- und Arbeitsbedingungen in den betrachteten Branchen einzubringen – wobei wir das als ›bedarfsgerecht‹ begreifen, was in weiten Teilen der öffentlichen Meinung verhandelt und in Formulierungen gesetzlicher Regelwerke als ›Normalerwartung‹ ausbuchstabiert wird. Drittens spekulieren wir über Konsequenzen eines ›Weiter so‹, und zwar konkret mit Blick auf Dynamiken der Entfremdung und damit verbundener Implikationen für die betrachteten Felder der sozialen Daseinsvorsorge. Dies leitet dann über zu einer Diskussion möglicher Konsequenzen sowohl aus gewerkschaftlicher Sicht als auch genereller mit Blick auf Möglichkeiten, durch andere Regulierungen Zustände herzustellen, die der o.g. ›Normalerwartung‹ näherkommen als dies gegenwärtig der Fall zu sein scheint (siehe Kap. 5.).

4.1 Das Management von Resilienz und seine Tücken

Resilienz ist schon seit Längerem ein zentraler Topos wissenschaftlicher Debatten zur Gestaltung von Arbeitsverhältnissen und Möglichkeiten, das Coping von Beschäftigten mit schwierigen Arbeitsbedingungen in einer Weise zu optimieren, dass Organisationsprozesse bruchlos(er) verlaufen und zugleich die mentale wie physische Gesundheit von Beschäftigten erhalten bleibt (vgl. Welter-Enderlin/Hildenbrand 2006; Endress/Maurer 2015; Duchek 2020; Höher 2020). Dies betrifft auch Notwendigkeiten, Prozesse permanenten Wandels zu ›überleben‹ (vgl. Graefe 2019, S. 94f.) und »die Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten an [...] Veränderungsprozesse« (ebd., S. 96) zu gewährleisten – wobei gerade Führungskräfte aufgefordert sind, in solchen Konstellationen das Vertrauen in die grundsätzliche Wandlungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Generell geht es um die individuelle Widerstandsfähigkeit beim Umgang mit arbeitsbezogenen Risiken und Gefährdungen, wobei der Fokus oft auf gesundheitserhaltenden »Schutzfaktoren« liegt. Emotionale Belastungen sind hier ein zentraler Bezugspunkt (vgl. Kay/Merlo 2020).

Kritische Analysen verweisen darauf, dass Beschäftigte durch entsprechende Maßnahmen lernen sollen, sich widrigen Bedingungen anzupassen, ohne dass diese Bedingungen selbst problematisiert werden (vgl. Bröckling 2017). Dies überlappt sich mit dem oben diskutierten Mechanismus der Her-

stellung von Gouvernementalität, also einer heroisch-unternehmerischen Bereitschaft von Organisationsmitgliedern zur Selbstausbeutung und Compliance mit Rahmenbedingungen, die einer im o.g. Sinne bedarfsgerechten Bewältigung von Arbeitsaufgaben eigentlich entgegenstehen. Beobachtet wird, dass das Management zeitgenössischer Unternehmen Strategien zur Steigerung von Resilienz gezielt zu diesem Zweck einsetzt und dabei z.B. auf Angebote der Supervision oder des Coachings rekurriert, also Selbsttechnologien, die kritisch als individualisierende und die gegebenen Verhältnisse deproblematisierende Psychopolitik beschrieben wurden (vgl. Rau 2010; Schmelzer/Löffler 2016). Gleichzeitig zeigen Studien, dass Beschäftigte (auch) im Sozialwesen eigene, oft strapazierende Formen der Bewältigung nötiger Balancen auch zwischen widerstreitenden Erwartungen entwickeln und hierzu dann v.a. an den eigenen Emotionen arbeiten (vgl. Schniering 2021).

Unsere Befunde untermauern die genannten Beobachtungen und verweisen zugleich auf eine Reihe von Dynamiken, die den bei Ansätzen des ›Resilienzmanagements‹ mitschwingenden Gestaltungsoptimismus für den von uns beforschten Bereich in Frage stellen. Tatsächlich lässt die Gestalt der in den beforschten Settings vorgefundenen Emotionsregimes darauf schließen, dass entsprechende Ansätze ihre Tücken haben oder sogar in eine *Resilienzfalle* führen – also in Situationen, in denen Anstrengungen zur Erhöhung von Resilienz deren Erosion befördern. Dies gilt ungeachtet der Tatsache, dass unsere Fallstudien veranschaulichen, wie erfolgreich Organisationen des Sozialwesens dabei sein können, bei Teilen des Personals mithilfe subtiler oder auch sehr direkter Maßnahmen die Akzeptanz bestimmter restriktiver Vorgaben hochzuhalten und Beschäftigte zu animieren, an der Umsetzung bestimmter Restriktionen (z.B. mit einem Fokus auf Kosteneffizienz oder der Erfüllung formaler Kontrollnormen) freiwillig bzw. motiviert mitzuwirken. Abgesehen davon, dass Scheiternserfahrungen hier nicht ausgeschlossen sind, scheint allerdings insgesamt zweifelhaft, ob eine solche Mentalität die ganze Organisation erfassen kann. Hinzu kommen Versuche, Beschäftigte auf die Marschroute des Managements einzuschwören, indem ihre Verpflichtung gegenüber (einem Teil) des Teams oder dem Kollektiv als Ganzen betont wird – mit dem Ziel, Bereitschaften zur Akzeptanz bestimmter Zumutungen zu steigern, also etwa das spontane Einspringen bei Personalausfall auch in anderen Organisationseinheiten oder ein besonderes Engagement beim Qualitätsmanagement bzw. bei der Arbeit mit Dokumentationssystemen. Solche Versuche können Teams dadurch resilient(er) machen, dass bei ihnen ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entsteht und Motive generiert werden, aus an sich widrigen Bedingungen

das Beste herauszuholen. Emotionen werden dann als Medium zur Erhöhung von Resilienz mobilisiert; sogar Erfahrungen mit *Burnout* werden hier nutzbar gemacht.

Dessen ungeachtet legen unsere Befunde nahe, dass viele dieser Organisationsstrategien die Ausbildung von Widerstandskraft eher behindern als befördern. Gewiss sind in den von uns beforschten Settings Bemühungen erkennbar, klassische Instrumente der Resilienzförderung mit Blick auf die Bedürfnisse von Beschäftigten einzusetzen, z.B. Teamgespräche und Supervision. Es spricht vieles dafür, dass die angestrebten Ziele am Ende oft verfehlt werden. Erstens harmonieren die genannten Bemühungen in den Einrichtungen oft nicht mit anderen, parallel vollzogenen Steuerungsroutinen. Wo beispielsweise seitens der Geschäftsführung mit Drohungen operiert wird und latent Ängste geschürt werden (etwa vor wirtschaftlichen Problemen oder Sanktionen), bleibt eine mentale *Destabilisierung* von Beschäftigten meist nicht aus. Zweitens untergraben Diskurse, bei denen Teile der Belegschaft (z.B. mit Verweisen auf »schwarze Schafe«) gebrandmarkt werden, die Fähigkeit von Arbeitskollektiven, schwierige Situationen *gemeinsam* zu bewältigen – das Betriebsklima ist dann eher eines, welches die dazu benötigten Energien auf Nebenschauplätze lenkt, etwa Rivalitäten zwischen Organisationseinheiten oder Teams. In unserem Material zeigt sich drittens die Neigung von Leitungskräften, ihr auf die Coping-Kapazitäten des Personals bezogenen Strategien vor allem auf anpassungsbereite und -fähige Beschäftigte zu richten, während andere Beschäftigte abgewertet oder abgeschrieben werden. Kontraproduktiv im Hinblick auf Resilienzförderung erscheinen viertens Managementdiskurse, die darauf abstellen, dass Beschäftigte ihr Engagement für Nutzer:innen systematisch reduzieren, um die Organisation (und ihre Bilanzen) zu entlasten (so wie in der Pflege); diese Diskurse provozieren nämlich bei Teilen des Personals innere Zerrissenheit oder Sinnverluste bis hin zur Abstumpfung von Empathie, was ihre Resilienz zu gefährden droht. Wesentlich erscheint uns, dass die institutionellen Rahmenbedingungen in den untersuchten Branchen diese Art von Resilienzmanagement vielfach nahelegen, dieses also nicht primär auf eine rein willkürliche Strategie einzelner Geschäftsführungen zurückgeht.

Davon unabhängig beeinträchtigen die in den betrachteten Settings wirksam werdenden Emotionsregimes bestehende Widerstandskräfte gleichsam im Selbstlauf. Selbst personalsensible Versuche des Resilienzmanagements erscheinen hier oft wie ein Kampf gegen Windmühlen. Der notorische Zeitman gel im Arbeitsalltag ist emotional kräftezehrend und wirkt mitunter »korro-

siv«, lässt er doch den Organisationen und Beschäftigten oft nur die schwierige Wahl zwischen permanenter Aufopferung und Abstrichen beim eigentlich Gewollten. Teilweise reflektiert die von uns in den Einrichtungen vorgefundene Gefühlswelt einen für alle Beteiligten problematischen Energieabfall in Gestalt eines latenten ›disengagements‹, zynischer Ironie oder eines individualistischen ›Diensts nach Vorschrift‹, der gleichwohl böses Blut im Team produziert. Unsere Interviews bekräftigen den in der Fachliteratur wiederholt hervorgehobenen Umstand, dass Beschäftigte im Sozialwesen ihre Arbeitsmotivation unmittelbar aus ihrer Hilferolle ableiten und das Gefühl haben wollen, bedarfsgerecht gearbeitet bzw. in den Augen der Nutzer:innen das Leistbare bewältigt zu haben. Diese Arbeitszufriedenheit kann als zentraler Resilienzfaktor gelten – wird sie beeinträchtigt und mündet sie in den o.g. Energieabfall, ist es eher unwahrscheinlich, dass andere Formen des Resilienzmanagements erfolgreich sind. Im Bereich des Möglichen scheint vielmehr ein »organizational burn-out« (Greve 2019). Gerade das mittlere Management scheint für Sinnkrisen und Überlastungssituationen anfällig – doch sein Wegbrechen für die Einrichtungen kann gravierend sein.

Überhaupt stellt sich die Frage, wie sensibel gängige Formen des Resilienzmanagements für tieferliegende emotionale Verwerfungen in den Organisationen sind. Zumindest ist unklar, wie die von uns beobachteten Zustände von Wut und Ärger sowie allgemeiner das Erleben von Frust und Enttäuschung unter den gegenwärtig bestehenden Arbeitsbedingungen in Resilienz umgewandelt werden können – denn Resilienz muss sich auf etwas Positives beziehen, etwas, für das es lohnenswert erscheint, sich nicht unterkriegen zu lassen. Nicht positiv zu wendende Emotionen im Sinne eines ›Weiter so‹ werden dann nicht sonderlich thematisiert oder adressiert und können das Personal belasten. Vielfach ist der managerielle Appell zur Entwicklung von (mehr) Resilienz für die Beschäftigten schlicht eine weitere Arbeitsanforderung, die zu ihrer Überforderung beiträgt. Allem Anschein nach werden die bestehenden Verhältnisse von den meisten als schicksalhaft akzeptiert. Das, was als Resilienzreservoir verfügbar ist, erweist sich als mehr oder weniger partikularisiert: Gearbeitet wird an der eigenen individuellen Widerstandskraft bzw. an der schwierigen Balance zwischen Belastungsvermeidung und Arbeitsmotivation. Misslingt dies, so können lähmende Gefühle oder affektgetriebene Gemütszustände Abwärtsspiralen antreiben, die am Ende zum Austritt aus der Organisation oder gar dem Berufsfeld führen.

Jenseits der in der kritischen Sozialforschung betonten Problematik eines auf Selbstausbeutung hinauslaufenden Resilienzmanagements weisen

unsere Befunde also darauf hin, dass faktische oder explizite Maßnahmen der Resilienzförderung auf Organisationsebene daran scheitern können, dass sie die Widerstandskraft von Belegschaften gleichzeitig *mindern*. Die Tücken vieler solcher Maßnahmen liegen einerseits darin, dass letztere in bestimmten Dimensionen oder bei bestimmten Adressat:innen entlastend wirken, in anderen Dimensionen oder bei anderen Mitarbeitenden jedoch die Anspannung hoch halten bzw. erhöhen und obendrein Nutzer:innen im Zuge einer Resilienzsteigerung bei den Beschäftigten benachteiligen. Dies wiederum kann Gefühlszustände bei berufsethisch bzw. empathisch engagierten Beschäftigten negativ affizieren. Bestimmte Versuche der Resilienzbildung adressieren zwar spezifische Emotionen (Teamgeist; den Reiz von Erfolgserlebnissen), aber sie vernachlässigen dann andere ›Wohlfühldimensionen‹ in der Einrichtung: das Betriebsklima, das Vertrauensverhältnis zwischen Organisationseinheiten bzw. mittlerem Management und operativem Personal, oder auch Einschätzungen zu der Frage, ob man bestehenden Anforderungen gerecht werden kann. Angesichts der schwierigen Balancen einer unter Dauerdruck stehenden Interaktionsarbeit ›am Menschen‹ muss auf dem ›street level‹ Resilienz ständig neu und situativ hergestellt werden, aber häufig herrscht der Eindruck vor, dass dies nicht nachhaltig und ganzheitlich gelingen kann. Kurzum: Im zeitgenössischen Sozialwesen droht die viel beschworene Agenda der Resilienzförderung angesichts der bestehenden institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen sowie der Emotionsregimes, die durch solche Bedingungen befördert werden, schlicht ins Leere zu laufen oder gar kontraintendierte Effekte zu zeitigen.

4.2 Solidaritätsdruck und Solidarisierungsblockaden

Solidarität ist sowohl mit Blick auf die Arbeitswelt als auch auf die Verhältnisse im Wohlfahrtsstaat ein altes Thema (vgl. Weigand 1979; Bode 1997; Bayertz 1998), aber es wird immer wieder neu unter aktuell gegebenen gesellschaftlichen Verhältnissen aufgegriffen. So beobachten sozialwissenschaftliche Zeitdiagnosen seit Jahrzehnten Tendenzen gesellschaftlicher *Entsolidarisierung* auf verschiedenen Ebenen (vgl. Kaufmann 1997) aufgrund (sozial-)struktureller, ökonomischer, (sozial-)politischer wie kultureller Dynamiken, nicht zuletzt im Kontext eines wachsenden Individualismus und neoliberaler Reformpolitiken, mit problematischen Folgen auch im Hinblick auf zunehmenden Rechtspopulismus und -extremismus (für viele: Anhut/Heitmeyer 2014; Kröll

2013; Billmann/Held 2013). Als eine wesentliche Facette dieser Trends gilt die seit längerem in vielen ›entwickelten‹ Ländern beobachtete abnehmende *kollektive Solidarisierung* in gewerkschaftlichen Handlungszusammenhängen, wobei dies wohl nicht primär veränderten subjektiven Wertvorstellungen und Einstellungen – im Sinne der *Entsolidarisierungsthese* – sondern im Wesentlichen strukturellen Faktoren zuzuschreiben ist (Schnabel 2016).

Diese generellen Trends sollen hier nicht grundsätzlich diskutiert werden, aber sie bilden einen wesentlichen Hintergrund für unsere Studie, welche nach *subjektiven Solidaritätskonstrukten* fragt, also den Vorstellungen von Verbundenheiten und geteilten Ansprüchen mit anderen Menschen, und dies im Bereich sozialer Dienstleistungen. Dabei erscheint das Solidaritätsthema für die wohlfahrtsstaatliche Infrastruktur sozialer Daseinsvorsorge in zweifacher Hinsicht bedeutsam: Zum einen ist diese Infrastruktur als gesellschaftlich organisierte Solidarität zu verstehen (vgl. Bode 2013); sie reflektiert in vermittelter Form Vorstellungen von wechselseitiger Verbundenheit unter den Gesellschaftsmitgliedern, wobei diese Vorstellungen auch in Aufträge an Dienstleistungsorganisationen (z.B. zu ›bedarfsgerechter Pflege‹) münden. Zum anderen hat sich die – noch immer dominant von Frauen – erbrachte ›Care-Arbeit‹ zwar längst von der historisch-kulturellen Zuschreibung als vorberuflicher ›Dienst am Nächsten‹ befreit und zunehmend (teil-)professionalisiert, wobei das Entgeltniveau und v.a. die konkreten Arbeitsbedingungen dem nur recht bedingt Rechnung tragen. Allerdings waren – auf Seiten der ›Wohlfahrtsproduzent:innen‹ im Sozial- und Gesundheitswesen – *kollektive Formen von Solidarität* in Gestalt von Arbeitskämpfen bis etwa Ende der ersten 2000er Dekade kaum vorstellbar. Dies hat sich seither zumindest punktuell und in Teilsektoren – wie der stationären Krankenpflege oder der organisierten fröcklichen Erziehung und Bildung – geändert, wie jüngere Analysen zeigen (vgl. Heinz 2021; Becker/Binner/Décieux 2020; Artus et al. 2017; Rakowitz/Schoppengerd 2017). Diese und auch einige frühere Studien aus Feldern der Interaktionsarbeit mit Nutzer:innen sind durchaus instruktiv für die Diskussion unserer Befunde zu Solidaritätskonstrukten im Pflege- und Weiterbildungssektor.

Als Ursache des Mangels an kollektiver Solidarisierung (im o.g. Sinne) trotz verbreiteter schlechter Arbeitsbedingungen gilt in diesen Feldern v.a. ein unterentwickeltes Kollektivbewusstsein auf Seiten der Beschäftigten, da sich letztere in diesem frauendominierten Tätigkeitsbereich, in Entsprechung zum Geschlechterstereotyp ›weiblicher‹ Empathie und Fürsorglichkeit, stärker mit den Nutzer:innen und ihrer leiblich-seelischen Bedürftigkeit identifizierten

als mit ihrer eigenen Berufsgruppe. Dies mündet in eine ethisch-moralische »Zuneigungsgefängenschaft« (Hipp/Kelle 2016; Folbre 2001), die das Eintreten für eigene Interessen – also den Kampf für bessere Bezahlung oder auch die betriebliche Einhaltung von Ruhezeiten – aus Rücksicht auf die dann un(ter)versorgt bleibenden Nutzer:innen verhindert. Die damit verknüpfte subjektiv-emotionale Haltung dient geläufig als Erklärung für den im Bereich der Sozialdienstleistungen vielfach beobachteten Aufopferungsmodus, der als individualisierte und damit entpolitisierter Coping-Strategie gegenüber schwierigen Bedingungen fungiert – im Gegensatz zu einer kollektiven Solidarisierung mit dem Zielhorizont, diese zu verbessern.¹

Auch wenn sich in unserem Material verbreitet Belege für eine primäre Verbundenheit der Interaktionsarbeitenden mit der Nutzer:innenschaft finden, so stellt sich die empirische Gemengelage in punkto Solidarität(-en) doch als erheblich vielschichtiger dar. Die eingehendere Analyse dieser komplexen Dynamiken um (emotional unterfütterte) subjektive Solidaritätskonstrukte ist für ein besseres Verständnis der insgesamt (trotz der o.g. neueren Entwicklungen in Teilsektoren) noch immer schwach ausgebildeten Formen kollektiver Solidarisierung unabdingbar. Zunächst wenden wir uns der makro-gesellschaftlichen Ebene zu und diskutieren unsere Befunde quasi komparativ zu einem der Sektoren, in dem sich in jüngster Zeit Ansätze kollektiver Solidarisierung beobachten lassen. Es folgt dann der Blick auf die Mesoebene des Branchenzusammenhalts in der Altenpflege sowie der öffentlich geförderten Weiterbildung und schließlich auf die betriebliche Ebene im Kontext anderer Studien.

Alle befragten Akteur:innen, sowohl in Branchenverbänden als auch in den Organisationsfallstudien, beklagen ein *Solidaritätsdefizit* seitens der Gesellschaft mit ihrem Tätigkeitsfeld. Der gesellschaftlich erteilte ›Solidarauftrag‹ an die Träger sozialer Dienstleistungen ist aus ihrer Sicht in der Praxis ungenügend mit Ressourcen unterfüttert (keine bedarfsgerechte Refinanzierung der Leistungen und Personalausstattung); zudem besteht der Eindruck, dass Kostenträger, Medien und auch die Gesellschaft als Ganze den beiden von uns

¹ Andere, in den Strukturen der Sozial- und Gesundheitsbranchen zu findende Erklärungen für die mangelnde Organisierung von Arbeitnehmer:inneninteressen (vgl. Schildmann/Voss 2018; Schroeder 2018) sollen an dieser Stelle trotz ihrer Stichhaltigkeit nicht diskutiert werden, da es uns hier um die subjektiven Dimensionen geht, die zu den Strukturbesonderheiten zumindest indirekt beitragen dürften (siehe auch Kap. 5.).

untersuchten Sektoren mit stetem Misstrauen begegnen. Dieses manifestiert sich u.a. in einer engmaschigen, aber lediglich formalzielorientierten Output-Kontrolle nach Maßgabe betriebswirtschaftlicher Kennziffern. Die Einrichtungen stehen zwar unter dem Druck, den gesellschaftlichen Solidarauftrag einer sachzielgerechten Versorgung zu erfüllen, doch wird dies in den Augen der meisten Befragten durch die institutionellen Rahmenbedingungen massiv erschwert. Vielmehr sehen sich die Beteiligten mit einem schlechten öffentlichen Image konfrontiert, was zu Ungerechtigkeitsgefühlen, Frustration und Ärger führt – auch weil man zugleich erlebt, wie die bestehenden Arbeitsbedingungen Nachwuchsmangel und Personalfluktuation provozieren. Aufzufinden sind zudem ausgrenzende Haltungen gegenüber Ansprüchen anderer um (wohlfahrts-)staatliche Ressourcen (scheinbar) konkurrierende Gruppen oder Anliegen, was ähnliche Befunde durchaus bestätigt (vgl. Billmann/Held 2013; Detje et al. 2011).

Diese Phänomene machen deutlich, dass die Altenpflege wie auch die öWB im Vergleich zu anderen Bereichen der Interaktionsarbeit wie der frühkindlichen Erziehung und Bildung oder der stationären Krankenpflege, ›schlechter‹ dasteht. Vor allem das erstgenannte Feld erfährt seit etwa zehn bis fünfzehn Jahren eine gesellschaftliche Aufwertung in öffentlichen Diskursen und seitens der Sozialpolitik, angesichts einer ›sozialinvestiven‹ Ausrichtung auf Humankapitalbildung und einer (auch) ökonomisch erwünschten Ausweitung der Erwerbstätigkeit von Müttern. Auch wenn im Kita-Bereich mitnichten von einer durchgreifenden Professionalisierung die Rede sein kann (Konfliktfelder sind hier v.a. Gruppengrößen, Personalbemessung, Bezahlung, betriebliche Aufstiege, einheitliche Ausbildungsstandards), so trug der hier beobachtbare (noch nicht abgeschlossene) Imagewandel – weg von anspruchsloser ›Kinderbetreuung‹ durch vermeintliche ›Basteltanten‹ hin zu anspruchsvollen, sozial-inklusiven pädagogischen Bildungsleistungen – ohne Zweifel zu einem gestiegenen kollektiven Selbstbewusstsein der Berufsgruppe der Erzieher:innen bei, das sich schließlich auch in zumindest teilweise erfolgreichen Arbeitskämpfen niedergeschlagen hat (vgl. Heinz 2021; Kerber-Clasen 2017; Rakowitz/Schoppengerd 2017). Die stationäre Krankenhauspflege wiederum ist in ökonomisch bedeutsame, weitgehend großbetriebliche Unternehmen eingebunden und erbringt öffentlich gut sichtbare, qualifizierte Dienstleistungen für die (Gesamt-)Bevölkerung. Ihr Professionalisierungsgrad ist weiter fortgeschritten als in den von uns untersuchten Sektoren, obwohl auch hier noch deutlich ›Luft nach oben‹ ist (nicht zuletzt aus Gendersicht, vgl. Betzelt/Bothfeld 2021 sowie im internationalen Vergleich, vgl. Lehmann/

Behrens 2016). Das Berufsprestige der Krankenpflege ist relativ hoch, und auch die Bezahlung examinierter Krankenpflegekräfte fällt inzwischen höher aus als in der Altenpflege, teils sogar im Vergleich zu akademisch qualifizierten (Sozial-)Pädagog:innen in der öWB (vgl. Albert/Betzelt/Parschick 2022), was zu einem gewissen Selbstbewusstsein beitragen mag. In den großbetrieblichen Strukturen des Krankenhauswesens ist kollektive Solidarisierung zudem leichter möglich als in den von uns untersuchten, überwiegend (mit Ausnahme der stationären Altenpflege) eher kleinbetrieblichen Strukturen. Und soweit sich Krankenhäuser in öffentlicher/kommunaler Trägerschaft befinden, sind gewerkschaftliche und betriebsrätliche Interessenvertretungen stärker vorhanden und sichtbarer als in den von uns fokussierten Sektoren.

Eine solche analog zum Kita-Bereich oder zur Krankenpflege stattfindende Aufwertung fehlt der Altenpflege und mehr noch der öffentlich geförderten beruflichen Weiterbildung. Ersterer wird in ›Sonntagsreden‹ zwar rhetorisch Anerkennung gezollt (z.B. Klatschen für die Pflege während der Coronakrise), diese setzt sich, auch in den Augen der Beschäftigten, jedoch kaum in Änderungen bei den Arbeitsbedingungen um, etwa einer besseren (Personal-)Ausstattung. Die Weiterbildung sieht sich noch stärker unterhalb des Radars der öffentlichen Aufmerksamkeit bzw. tritt nur dann in die Medienöffentlichkeit, wenn (vermeintliche oder tatsächliche) Fehlleistungen einzelner Träger oder Bildungsmaßnahmen, stellvertretend für die gesamte Branche, skandalisiert werden. Zwar wird – angesichts komplexer Transformationsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft – in öffentlichen Diskursen häufig vom notwendigen ›lebenslangen Lernen‹ gesprochen, doch bleibt dies bislang weitgehend folgenlos für die – angesichts hohen ökonomischen Wettbewerbsdrucks – stark prekarisierte Branche. Jedenfalls erleben die Beschäftigten, dass die sie permanent strapazierenden Reglements – v.a. die Preiskonkurrenz sowie Steuerungsansätze nach Prinzipien des »New Public Management« (NPM) – von kaum jemandem in Frage gestellt werden, auch nicht in der Branche selbst.

Angesichts dieser Ausgangslage nimmt es nicht Wunder, dass auch in der Selbstwahrnehmung der Einrichtungen und ihres Personals beide Sektoren als ›schwache‹ bzw. innerlich zerrissene *Branchen* gelten. Der institutionalisierte Wettbewerb produziert Konkurrenz unter den Trägern und Einrichtungen, was dafür sorgt, dass sich die allgemein geteilten Zustandsbeschreibungen kaum in kollektive Strategien ›transformativer Solidarität‹ (im Sinne von Lessenich/Reder/Süß 2020, S. 325) umwandeln lassen. Aufgrund der Diversität und Fragmentierung der Trägerlandschaft (privatwirtschaftliche, öffentliche/kommunale, freigemeinnützige Träger; unterschiedliche Betriebsgrößen

und Ausrichtung) fehlt es an einer »schlagkräftigen« Interessenvertretung und Aktionseinheit, die genügend Legitimität genießt, um jeweils die ganze Branche nach außen vertreten zu können. Es bestehen zwar durchaus aktive Trägerverbünde, doch die Diversität der Mitgliedschaft behindert ein einheitliches (verbandspolitisches) Vorgehen, das zu einer stärkeren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit beitragen könnte (siehe unsere Befunde aus den Expert:innenengesprächen in Kap. 3.5 und in Albert/Betzelt/Parschick 2022).

Der Wettbewerb um Preis und Qualität führt zudem zu Misstrauen unter den Leistungsanbietern (auch wenn diese womöglich im selben Verband organisiert sind), vielmehr gibt es Mutmaßungen über mangelnde Fairness einzelner Konkurrenten, was jegliche Branchensolidarität untergräbt. Im Ergebnis bestehen also auch auf der Mesoebene *Solidaritätsbarrieren und -defizite*. Zwar gibt es punktuelle Kooperationen (im Feld der öWB: Bietergemeinschaften für öffentlich ausgeschriebene Bildungsmaßnahmen), sie haben jedoch offenbar nur instrumentellen Charakter. Grundsätzlich fühlt man sich der eigenen Branche (und dem Sozialsektor insgesamt) gemeinschaftlich verbunden, was die Beteiligten mit ›Produzent:innenstolz‹ auf als sinnvoll empfundene sozialen Dienstleistungen erfüllt. Doch diese Verbundenheit kompensiert offensichtlich nicht jenes Solidaritätsdefizit, das sie auf Seiten der Gesellschaft und innerhalb ihres Sektors wahrnehmen. Diese (emotionale und faktische) Diskrepanz führt letztlich in eine resignative, abwehrende Haltung – gegen die Malaise der Branche(n) scheint ›kein Kraut gewachsen‹, von ›der Politik‹ oder vorhandenen kollektiven Akteuren wie Gewerkschaften oder Berufsverbänden verspricht man sich keine Unterstützung – oder man nimmt diese kaum wahr (siehe auch Kap. 5.).

Diese resignativ-fatalistischen Haltungen sind nicht zuletzt mit den *innerbetrieblichen* spannungsreichen Dynamiken verwoben, die die Organisationen und ihr Personal vollauf zu absorbieren scheinen, sowie nicht selten (auch in dieser Hinsicht) für Zustände dauerhafter Zerrissenheit sorgen. Zu beobachten ist zunächst ein mehrfacher *Solidaritätsdruck* in den Belegschaften: Dies gilt zunächst in Hinblick auf die Nutzer:innenorientierung, die angesichts des gesellschaftlichen Leistungsauftrags zur Solidaritätspflicht wird – das Personal ist gehalten, die (legitimen) Bedarfe der als vulnerabel geltenden Nutzer:innen soweit möglich zu befriedigen und sich insofern deren Bedürfnisse zu eigen zu machen – hier sind ›Herz und Hirn‹, also *Commitment* gefragt. Allerdings werden seitens des Managements Gegenimpulse gesetzt, um die institutionellen Vorgaben (Zeit-/Personalrestriktionen; formale Pflichten) nach Maßgabe betriebswirtschaftlicher Kriterien zu erfüllen – und dies

beschränkt die Verbundenheit mit der Klientel. Die sich aus diesen gegenläufigen Anforderungen ergebenden Spannungen müssen im Team stets neu ausbalanciert werden, um eine bestmögliche Leistungserbringung zu gewährleisten, welche motivational auch den eigenen berufsethischen Vorstellungen zumindest nahekommt. Daraus ergibt sich ein weiterer Solidaritätsdruck, nämlich auf die Kolleg:innen im Team: Nur wenn alle zusammenhalten und sich gegenseitig verlässlich im Arbeitsalltag unterstützen, scheint eine in Grenzen nutzer:innenorientierte Leistungserbringung möglich – so lautet jedenfalls das Credo eines ideal(isiert)en *Team-Spirits*, das jedoch leicht zur Überforderung werden kann. Aufgrund der institutionellen Bedingungen – (zu) knappe Personalschlüssel v.a. in der Pflege, volatile und knappe materielle Ausstattungen in der öWB, stark formalisierte Output-Vorgaben in beiden Branchen – wird hier eine Einsatzbereitschaft gefordert, die unabhängig von arbeitsvertraglichen Normen die Verfügbarkeit in dienstfreien Zeiten oder gar bei Arbeitsunfähigkeit und notfalls unbezahlte Mehrarbeit impliziert. Solche Zumutungen lassen sich nicht einfach top-down managerial durchsetzen; vielmehr wirkt hier die Norm »*disziplinierender Kollegialität*« (Behruzi 2018; Herv. v. Autor:innen). Das auch in den von uns beforschten Organisationen immer wieder ›angerufene‹ Team wird zur »Schicksalsgemeinschaft« (ebd., S. 474), welche schwierige Situationen unter widrigen Bedingungen bewältigen muss, was den oben genannten typischen Aufopferungsmodus im Sozialwesen befeuert. Hier geht es nicht nur darum, aus ethisch-moralischer (Selbst-)Verpflichtung, kein »Kollegenschwein« (Frau Latz, SP) zu sein, sondern (auch) um *Reziprozitätsnormen* – jede:r ist angesichts der angespannten Personalsituation selbst darauf angewiesen, dass in Notsituationen Kolleg:innen einspringen, auch wenn sie frei haben, gerade in der Pause oder gar krank sind. Besonders augenfällig ist dies in der Pflege, wo die Personaldecke derart dünn ist, dass im Falle der ›Selbstsorge‹ von Kolleg:innen (die auf einer Pause oder auf Dienstfreiheit bestehen und entsprechende individuelle Coping-Strategien entwickeln, kritisch dazu: Rau 2020) die basale Grundversorgung der Nutzer:innen (z.B. Wundpflege) möglicherweise nicht mehr sichergestellt werden kann und es potenziell um Leben und Tod von Nutzer:innen geht (vgl. auch Nowak 2017; Hürtgen 2013).

Sich diesem Solidaritätsdruck seitens der Kolleg:innen (wie auch der Nutzer:innen) zu entziehen, ist aus Sicht der Beschäftigten vielfach nicht mit dem eigenen Gewissen vereinbar und obendrein angstbesetzt, wähnt man sich doch in solchen kritischen Situationen gar »mit einem Bein im Knast« (Frau Diehla, Jube) oder muss zumindest negative Konsequenzen fürchten. Viele

fühlen sich (auch) diesbezüglich zerrissen. Leistungserfüllung auch über das formal vorgeschriebene Maß hinaus wird damit zur *sozialen Verpflichtung*, die das ganze Team eingeht (vgl. Hürtgen 2013, S. 259). Ein solcher Solidaritätsdruck führt allerdings fast unweigerlich zur » *gegenseitigen Selbstausbeutung*«, wie es eine Gewerkschaftssekretärin in der Studie von Behruzi (2018, S. 486) paradox, aber treffend formuliert. Wer sich dieser Leistungsnorm dennoch (situativ) entzieht und z.B. in einer Rauchpause verschwindet, sieht sich – wie unsere Befunde plausibilisieren – schnell Teamkonflikten ausgesetzt und gilt als unkollegial, weil man Kolleg:innen hängen lässt und Nutzer:innen unnötigen (Gesundheits- oder, in der öWB, Existenz-)Risiken aussetzt. Eine solche ›Solidaritätsverweigerung‹ mit Kolleg:innen, dem Betrieb und den Nutzer:innen kann zu harten Sanktionen seitens des Managements führen. Unterhalb dieser Schwelle dürften informelle Sanktionen – z.B. ein ausgrenzend wirkendes Kommunikationsverhalten von Vorgesetzten – Teil des Emotionsregimes sein und dazu beitragen, dass Belegschaften auseinanderdividiert werden. So verweist unser Material auf negative Emotionen wie Ärger, sogar Wut, und Frustration auf Seiten von Befragten, die sich bereits häufiger von (bestimmten) Kolleg:innen im Stich gelassen fühlten. Dass solche kollektiven Emotionen – hier: in Teilen der Belegschaft – in *exkludierende Solidaritäten* und damit Ausgrenzung gegenüber ›Abweichler:innen‹ führen können, ist ein bekanntes Phänomen (vgl. Ismer/Beyer/von Scheve 2015, S. 92). Für Dynamiken gegenseitiger Schuldzuweisungen im Team bzw. zwischen Teilen der Organisation finden sich zahlreiche Indizien in unseren Interviews. Insofern führt der dargestellte Solidaritätsdruck paradoxe Weise und kontraintendiert (potentiell) zu *Spaltungstendenzen* innerhalb von Belegschaften. Man verkämpft sich intern, auch entlang weiterer Trennlinien wie Funktionsbereich oder beruflicher Rolle, und versucht trotz widriger Bedingungen dem (äußerem und innerem) Auftrag irgendwie gerecht zu werden. Der so strapazierte innere Teamzusammenhalt kann auf Dauer fragil werden, zumal er sich angesichts häufig flexibilisierter Beschäftigungsverhältnisse (Teilzeit, Befristungen, Honorarbeschäftigung) ohnehin als geschwächt erweist. In der Alltagspraxis wird die Verbundenheit durch die Bedingungen behindert und Einzelkämpfer:innentum scheint oft eher die Regel als die Ausnahme. All diese Dynamiken sind unterfüttert durch negative Emotionen wie Angst, Ärger, Frust, Neid und Missgunst und fördern tendenziell *Entsolidarisierung*, was in Widerspruch zum vielfach beschworenen und emotional positiv besetzten, doch offenbar nur bedingt realisierten oder realisierbaren betrieblichen Zusammenhalt steht. Dem Management kommt in diesen (Konflikt-)Dynamiken eine ambivalente

Doppelrolle zwischen ›einnehmender‹ und disziplinierender Führung zu, wie sie bereits weiter oben (siehe Kap. 3.3.1, 3.6) dargestellt wurde.

Denkbar sind sicherlich Solidaritätspotenziale, die sich angesichts institutionell erschwerter Bedingungen aus einem mentalen Schulterschluss der berufsethisch motivierten (Qualitäts-)Ansprüche von Beschäftigten mit den Anliegen von Nutzer:innen ergeben und sich zur Abwehr managerialer Zielvorgaben verklammern könnten (vgl. Flecker/Schultheiß/Vogel 2014, für Beschäftigte in öffentlichen Diensten). Unser Material deckt diese Erwartung nur insofern, als individualisierte Solidarisierungen mit Nutzer:innen zwar tatsächlich beobachtbar waren. Es finden sich auch eigensinnige Praktiken, die entgegen managerialer (und institutioneller) Vorgaben an der Nutzer:innenorientierung festhalten. Doch umgesetzt werden diese nach unserer Beobachtung eher zu eigenen Lasten, z.B. in Form (unbezahlter) Mehrarbeit. Insofern lassen sich solche Praktiken nicht als »widerständige« Solidaritäten (Behruzi 2018) verstehen, die eine kollektive Zielsetzung zur Veränderung der widrigen Bedingungen, z.B. durch Arbeitskämpfe verfolgen. Unter dem Druck der (organisationalen) Verhältnisse finden zudem aus Selbstschutzgründen auch bewusste Grenzziehungen zu den teils überbordend wahrgenommenen Wünschen von Nutzer:innen statt, mithin kommt es jedenfalls partiell auch zu ›disengagement‹ und ›Abstumpfung‹ gegenüber Klient:innenbelangen, wie Befragte selbstkritisch bekunden.

Letztlich ist zu resümieren, dass die Bedingungen auf gesellschaftlicher, Branchen- und Betriebsebene einerseits zwar vielgestaltige *Solidaritätsnormen* und -erwartungen evozieren, die allerdings inkonsistent ausfallen, schwerlich einzulösen sind und insofern eine strukturelle Überforderung darstellen. Andererseits bestehen Solidaritätsdefizite auf all diesen Ebenen, seitens der Gesellschaft und des Wohlfahrtsstaats, in Gestalt eines (mangelnden) Branchenzusammenhalts oder im Kontext gespaltener Belegschaften, die in *Solidarisierungsblockaden* resultieren. Diese Dynamiken sind emotional unterfüttert und durch Emotionsregimes ›reguliert‹, wobei das Management ob seiner Doppelrolle zwischen Geschäftsführung und hybrider Personalführung eine ambivalente Position einnimmt. Inkonsistente Impulse gegenüber den Belegschaften aus allen Richtungen sind das Resultat und tragen zu Verunsicherung und Frustration bei. Die an sich hohe intrinsische Motivation und empathische Verbundenheit des Personals mit ›der Sache‹ droht dabei zwischen den ›Mahlsteinen‹ einer institutionell angetriebenen betrieblichen Dauerrationalisierung zerrieben zu werden.

4.3 Tendenzen der Entfremdung und eng geführte Commitments

Die Beschäftigung mit Entfremdung ist ein *Evergreen* der Arbeitsforschung und allgemeiner der sozialtheoretischen Auseinandersetzung mit den Ordnungsstrukturen moderner westlicher Gesellschaften (im Überblick: Henning 2015; May 2022). Dabei geht es – knapp gefasst – meist um die Beziehung zwischen sinnhaften Erfahrungen im Arbeits- bzw. Lebensalltag der Menschen und dem, was modernen Subjekten als ›Sinnerwartung‹ unterstellt werden kann, z.B. erfüllende Tätigkeiten oder identitätsstiftende Lebensläufe. Neuere gesellschaftstheoretische Beiträge (z.B. Rosa 2021) widmen sich dieser Beziehung unter dem Eindruck von fortbestehenden und neuen sozialen Verwerfungen, hier z.B. mit Blick auf den Umstand, dass die Wettbewerbsgesellschaften des 21. Jahrhunderts verstärkt dazu tendieren, Erreichtes zu entwerten bzw. Geleistetes gering zu schätzen, was u.a. dazu führt, dass spätmoderne Individuen vermehrt vor dem Problem stehen, eine konsistente und selbstbewusste Identität zu entwickeln bzw. zu bewahren. Damit verwohnen, aber direkter auf den Gegenstand menschlicher Arbeit gemünzt, ist die klassische (Marx'sche) These von entfremdeter Tätigkeit in Arbeitskontexten, die von gegenstandsforeign Rationalitäten dominiert werden (gewinnorientierte Warenproduktion, aber auch formal-bürokratische Normerfüllung). Jüngere gesellschaftliche Entwicklungen erweitern entsprechende Erfahrungen im Zuge der Verflüssigung eingebüchter Lebensmodelle, etwa wegen häufigerer Orts- und Berufswechsel oder aber wachsender Schwierigkeiten, ein stabiles Privatleben zu organisieren. Kurzum: In westlichen Gegenwarts-gesellschaften steht der Begriff der Entfremdung generell für entgrenzte Lebensführung, die Erfahrung einer nicht-ausfüllenden oder entwerteten Berufsarbeits sowie – damit zusammenhängend – den Raubbau an Sinnressourcen mit nachfolgendem Identitätsverlust.

Entsprechende Entfremdungserfahrungen wurden zuletzt auch mit veränderten Einstellungen zu bestimmten *Institutionen des Gemeinwesens* in Verbindung gebracht, insbesondere unter Bezugnahme auf das Aufkommen rechtspopulistischer Bewegungen (siehe etwa Iversen/Soskice 2019). Beobachtet wird hier u.a. eine Entfremdung von jenen Institutionen, die im zeitgenössischen Wohlfahrtskapitalismus die Kontrolle von Unsicherheiten erleichtern (sollen), aber den o.g. Destabilisierungs- und Verflüssigungstendenzen wenig entgegensezten – so dass in Teilen der Bevölkerung der Eindruck entsteht, dass die politischen Verhältnisse einer Gesellschaft sich vermehrt ihrer bewussten Gestaltung entziehen (siehe dazu auch Sörensen

2016, S. 414–422). Diese Dynamik scheint in vielerlei Hinsicht emotional unterlegt: Die Erosion des Vertrauens in übergeordnete Ordnungsinstanzen, die Unsicherheiten bzw. soziale Bedrohungen einhegen sollen bzw. könnten, wird schnell zur Quelle von Angstgefühlen und Affekten, welche bekanntlich u.a. dann auftreten, wenn Menschen unter Handlungsdruck stehen, aber einen Kontrollverlust wahrnehmen (vgl. Betzelt/Bode 2017, S. 197ff.).

Entfremdungstendenzen sind zuletzt auch mit explizitem Bezug auf Kontexte der *Interaktionsarbeit* thematisiert worden (siehe z.B. Schaarschuch 2019). Auch das Feld der Altenpflege dient dabei häufig als Anschauungsbeispiel: So beobachten Höhmann, Lauken und Schwarz (2018, S. 357), dass sich dort mit der »Übernahme betriebswirtschaftlicher Logiken [...] fachlich entfremdende und [...] verengte Handlungsroutinen« (ebd.) herausbilden. Generell wird für den Bereich der Interaktionsarbeit diskutiert, inwieweit die den dort Beschäftigen abverlangte (oberflächliche) Konformität mit erwarteten emotionalen Ausdrucksweisen Entfremdungsprozessen Vorschub leistet, v.a. wenn dies mit einer erzwungenen Sublimierung ›tatsächlicher‹ persönlicher Empfindungen einhergeht (vgl. Böhle 2011, S. 458; Böhle/Weihrich 2020): Zum mindest droht die bloße Inszenierung von Gefühlen und die Distanzierung von eigenen emotionalen Befindlichkeiten das auf empathische Beziehungsgestaltung abstellende Selbstkonzept von Sozialberufen zu unterlaufen, ähnlich wie dies in anderen Berufsfeldern mit Kund:innenkontakt beobachtet wurde (vgl. Weber/Rieder 2004; klassisch: Hochschild 2006). Viel spricht zudem dafür, dass die emotionale Konfrontation mit unerfüllten Versorgungsbedarfen das Vertrauen in die Funktionalität des Systems der Daseinsvorsorge als solchem schwächt, v.a. dann, wenn der Eindruck besteht, jedes Eingreifen im Sinne dieser Bedarfe sei zum Scheitern verurteilt (vgl. Nowak 2017, S. 196). Hier werden die vorstehenden Überlegungen zu den institutionellen Grundlagen von Entfremdung für den Bereich der Interaktionsarbeit konkret fassbar.

Im Lichte der Befunde zu den von uns betrachteten Branchen erscheint es tatsächlich plausibel, dass Entfremdungstendenzen hier weit verbreitet sind. Bezieht man Phänomene der Entfremdung auf institutionalisierte Reglements, geht es dabei im Wesentlichen um das Verhältnis zwischen dem ›offiziellen‹ Anspruch dieser Reglements und dem, was Organisationen und ihr Personal als Realität wahrnehmen. Im Kern dreht sich Entfremdung dann um die Differenz zwischen dem, was institutionell verbrieft ist im Hinblick auf zu befriedigende Bedarfe und dem, was tatsächlich geleistet werden kann und wie effektiv auf Bedarfe reagiert wird. Davon abgeleitet sind dann die Wünsche an jene Instanzen, die diese Reglements ausgestalten. Diesbezüglich legt

unsere Studie nahe, dass Beschäftigte wie Manager:innen in den betrachteten Sektoren von diesen Instanzen kaum mehr ›Gutes‹ erwarten bzw. sie sogar als Erschwerung begreifen bei ihrem Versuch, ›offiziellen‹ Ansprüchen so weit wie möglich Genüge zu tun. Politiken von Kostenträgern oder Operationen von Prüfinstanzen erscheinen zumindest *im Praxisvollzug* häufig als Hindernisse – auch wenn öffentliche Kontrollen und Regeln *im Prinzip* als legitim erachtet werden. Emotional ist das Verhältnis zu diesen Instanzen oft belastet: Man reagiert zynisch oder fatalistisch auf sie, oder bemüht sich, die von ihnen ausgehenden Restriktionen bzw. Eingriffe nicht an sich ›heranzulassen‹.

Bei vielen scheint die Hoffnung, das mit dem ›offiziellen‹ Anspruch verbundene Versprechen bedarfsgerechter Daseinsvorsorge *regulatorisch* (also durch veränderte sozialpolitische Vorgaben) einzulösen, weitgehend erloschen. Die Diskrepanz zwischen ›Perfektionsdruck‹ und realen Handlungsmöglichkeiten führt in eine emotionale Anspannung, die eine Entfremdung von die Berufspraxis regulierenden Institutionen systematisch befördert. Ähnliches geschieht mit ›institutionalisierten‹ *Berufsnormen*, auch bezogen auf die Adressat:innen der zu erbringenden Leistungen, denn die im Bildungskanon von Sozialberufen stark gemachten Sollvorgaben (z.B. an ganzheitliche Pflege; an auf individuelle Bedürfnisse angepasste Pädagogik bzw. Didaktik) erweisen sich vielfach als unrealistisch. In Teilen distanzieren sich Beschäftigte oder auch Manager:innen dann innerlich von solchen Vorgaben. Die emotionale Reaktion auf Diskrepanzen fällt nicht selten zynisch oder fatalistisch aus, zumindest herrscht verbreitet die Wahrnehmung vor, die o.g. Normen könnten allenfalls durch pragmatisches ›Durchwursteln‹ fallweise oder episodisch bedient werden. Auch hier wirkt also der ›Mismatch‹ zwischen in Arbeitskontexten vermittelten oder erlebten Gefühlen einerseits und institutionalisierten Erwartungen andererseits entfremdend in Bezug auf den Sinn der geleisteten Arbeit. Die diesbezüglich offenkundige innere Zerrissenheit bei vielen Beteiligten hat mitunter gravierende Konsequenzen. Sie kann auch das Verhältnis von Beschäftigten zum Management bzw. zur Einrichtungsleitung belasten, deren (ko-)disziplinierende, auf die Erfüllung von Formalzielen fixierte Führungspraxis zu den (zumindest im gemeinnützigen Bereich) ›sozialen‹ Organisationsdiskursen und parallel angestrengten soften Managementstrategien nicht so recht passen mag. In diesem Fall droht dann auch die Entfremdung von der eigenen Einrichtung und ihrer Zweckbestimmung.

Was die *Effekte* dieser Konstellation betrifft, so beschränken sie sich zunächst auf den inneren Abschied von ›Glaubenssätzen‹, die das Berufs- und

Branchenethos, die Versprechen des Sozialstaats und auch die Reichweite der eigenen Arbeit betreffen. Die darauf bezogene Ernüchterung mündet nicht selten in ‚Rettungsversuche‘, durch die sich das individuelle Engagement mitunter intensiviert (vgl. auch Albert et al. 2021) – freilich häufig fokussiert auf den persönlichen Arbeitsbereich oder das eigene Team, während man sich von anderen in der Organisation oder im Berufsfeld distanziert. Referenzpunkt sind dabei auch plakative Unternehmensleitbilder, die man v.a. im mittleren Management nicht selten zu internalisieren scheint (bezogen etwa auf Wirtschaftlichkeit im eigenen ‚Beritt‘, formale Compliance mit extern auferlegten Pflichten, gouvernementale Erfolgskriterien etc.). Insofern steigern die bestehenden Emotionsregimes die mentale Bindung an die Einrichtungen und ihre strategische Marschroute.

Auch dann sind damit allerdings *eng geführte Commitments* verbunden: So gilt, bezogen auf gesellschaftliche Erwartungen, im Management nur noch das als strategierelevant, was im System der Daseinsvorsorge refinanziert wird, alles Weitere weist man gleichsam achselzuckend von sich. Im Hinblick auf seitens der eigenen Hierarchie formulierte Anforderungen stellt sich entweder, v.a. bei mittleren Führungskräften, eine – nicht selten affirmative – Akzeptanz vorgefundener Engführungen ein; die eigene Praxis wird proaktiv auf Formalziele ausgerichtet (betriebswirtschaftliche Excellenz ist ein Ziel *an sich*; formal saubere Dokumentationen sind ein Qualitätsausweis *per se* etc.). Oder aber man sondiert bestehende Möglichkeiten, auf dem ‚street level‘ selektive Priorisierungen (auch informell) vorzunehmen bzw. sich von weitergehenden Bedarfen zu distanzieren, z.B. indem Nutzer:innen bzw. deren Bezugspersonen als übermäßig fordernd charakterisiert werden. Auch hier werden dann *Commitments* eng geführt. Die allgemein beobachtbaren faktischen Beschränkungen des wohlfahrtsstaatlichen ‚Versorgungsversprechens‘ im Pflege- und Weiterbildungssektor übersetzen sich somit relativ bruch- und geräuschlos in den Energiehaushalt der involvierten Organisationen.

Man kann allerdings spekulieren, dass diese Reaktionen bzw. die ihnen zugrundeliegenden emotionalen Dynamiken weitergehende Konsequenzen haben – zumindest bei einem ‚Weiter so‘ im Hinblick auf die bestehenden Rahmenbedingungen. Unter diesen Konditionen erleben die Akteur:innen die Definitionsgewalt von Institutionen als in doppelter Weise übermächtig: Letztere fungieren als Quelle hoher Leistungsnormen bzw. -erwartungen (menschenwürdige Pflege; Empowerment von Bildungsfernen bzw. Bildungssuchenden) *und* zugleich als Ursache von Restriktionen, die der Normerfüllung im Weg stehen – was sich vor dem Hintergrund eigener Ambitionen, die häu-

fig in Empathie mit Nutzer:innen wurzeln, als frustrationsträchtig erweist. Die Definitionsgewalt erscheint ferner dort als erdrückend, wo vor dem Hintergrund der genannten Diskrepanz bedrohlich oder verängstigend wirkende, nicht als sachdienlich wahrgenommene Verfahren der Ressourcenverteilung bzw. Leistungskontrolle durchlaufen werden müssen, wobei entsprechende Zwickmühlen häufig durch Managementstrategien weiter angetrieben werden. All dies ist emotional hochexplosiv – man ist vielfach *fundamental* enttäuscht von relevanten Institutionen und den hinter ihnen vermuteten gesellschaftlichen Kräfteverhältnissen, mitunter auch von Vorgesetzten, die als deren verlängerter Arm wahrgenommen werden.

Bei manchen erzeugen diese Entfremdungstendenzen einen ›Energieabfall‹ in der täglichen Praxis bis hin zum Exit aus dem Arbeitsfeld – entweder in Form eines Berufsausstiegs oder zumindest mittels der (oft illusorischen) Suche nach einem besseren Arbeitgeber. Projektbedingt befristeten Beschäftigungsverhältnissen scheint der Drang zum Neuanfang ohnehin immanent. Die Folge ist permanente Unruhe und eine für zusätzliche Ungewissheit sorgende Fluktuation in den Belegschaften. Zugleich wirkt all dies demotivierend im Hinblick auf kollektives Handeln im Sinne der o.g. ›Glaubenssätze‹ und für eigene Interessen (siehe Kap. 4.2). Mitunter mündet diese Gemengelage auch in auf das interne oder externe Umfeld bezogene Reaktanz bzw. Affekte, die sich gegen bestimmte soziale Gruppen bzw. abgewertete Teile der Bevölkerung richten (junge Menschen und ihre Berufswünsche; Berufsanfänger:innen und Quereinsteiger:innen; fordernde Angehörige oder auch Geflüchtete). In dem Maße, wie solche Reaktionen auch bei Sozialberufen zu beobachten sind, zeigt sich umso mehr, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt bzw. das Vertrauen in Institutionen des Gemeinwesens gegenwärtig einer starken Belastungsprobe ausgesetzt ist. *In extremis* führen innere Zerrissenheit und eingegrenzte Commitments in eine Reaktanz, die sich auf Gegenstände außerhalb des Arbeitsfelds ›einschießt‹ und keinerlei Bezug mehr hat zu dessen institutioneller oder organisationaler (Um-)Gestaltung.

Hier droht dann auch wohlfahrtsstaatliche Solidarität als *ganzes* zunehmend enger geführt zu werden, d.h. es besteht die Gefahr, dass die Zustimmung zu sozialpolitischen Programmen für bestimmte Gruppen von Unterstützungsbedürftigen abnimmt. Im Interviewmaterial deutet sich das durchaus an, etwa wenn auf angeblich unmotivierte Jugendliche auf dem Arbeitsmarkt oder Hilfen für Geflüchtete abgestellt wird. Für die Branche und ihre Klientel kann diese Gemengelage langfristig schwerwiegende Konsequenzen haben: Sie nimmt Versuchen institutioneller Umsteuerung den

Wind aus den Segeln und führt in einen schleichenenden Substanzverlust auch bei der Versorgungsqualität, zumindest jenseits der durch formale Kennziffern abbildbaren Kernleistungen. Spätestens dann sind die in den Branchen etablierten Emotionsregimes *dysfunktional* aus Sicht all derer, die sich von Sektoren der sozialen Daseinsvorsorge den ›offiziellen‹ Vorgaben wenigstens ungefähr entsprechende Leistungen versprechen.