

# Legitime Leistungspolitiken? Governance und Gerechtigkeit in Schule, Altenpflege und Kreativwirtschaft

Leistungserbringung, sei es staatliche, private oder jene im Zwischenbereich der Gemeinwirtschaft angesiedelte, vollzieht sich in einem Netz aus gesellschaftlichen, politischen und organisationalen (Leistungs-)Politiken, welche die alltägliche Arbeit von Beschäftigten wie auch Selbstständigen prägen. Die zunehmende Verbreitung managerialer Steuerungspraktiken hat veränderte Arbeitsanforderungen zur Folge, aber auch neue Berufsverständnisse. Für die Beschäftigten gehen Reformen der Governance nicht selten mit normativen und/oder alltagspraktischen Spannungen einher. Mittels der interdisziplinären Verknüpfung der Ergebnisse dreier Studien verfolgt der Beitrag diesen Zusammenhang und zeigt übergreifende Tendenzen des leistungspolitischen Wandels auf.<sup>1</sup>

MARIA DAMMAYR, THOMAS GEGENHUBER, DORIS GRAß, HERBERT ALTRICHTER,  
BRIGITTE AULENBACHER, ROBERT BAUER

## 1. Einleitung: Neue Governance und widersprüchliche Leistungsanforderungen

In vielen gesellschaftlichen Bereichen setzen sich veränderte Governancestrukturen, d. h. neuartige politische Steuerungsmuster und -mechanismen durch, die einer Ökonomisierungslogik folgen. Sie antworten auf veränderte gesellschaftliche Bedingungen und Anforderungen: auf gestiegene Ansprüche an Bildung und Qualifikationen im *Schulwesen*, auf den demografischen und sozialstrukturellen Wandel im *Altenpflegesektor* oder auf die zunehmende Digitalisierung, im Zuge derer webbasierte Plattformen globale Arbeitsmärkte schaffen, die zu einer weiteren Ausbreitung flexibler und individualisierter Arbeitsformen in der

Kreativwirtschaft führen. Was bedeuten solche Umbrüche für Arbeit und Leistungserbringung, wie verändern sich die gesellschaftlichen und organisationalen Leistungspolitiken und die Leistungsanforderungen an die Beschäftigten? Geraten diese Veränderungen mit deren Ansprüchen an gute Arbeit in Widerspruch?

Der Beitrag wirft Schlaglichter auf die ersten zentralen Ergebnisse unseres gemeinsamen Forschungsprojektes, welche in Dissertationsschriften sowie in weiteren Publikationsprojekten<sup>2</sup> vertieft werden. Auf folgende Fragen gehen wir dabei näher ein: Wie verändern sich Berufs- und Anforderungsprofile? Was bedeuten die neuen Steuerungspraktiken für das professionelle Selbstverständnis der Beschäftigten und für die Ansprüche, die sie an ihre Arbeit stellen? Kommt es im Zuge der Veränderungen in den verschiedenen Arbeitsfeldern vermehrt zu konfligierenden Leistungsanforderungen, in deren Folge sowohl normative

1 Der Artikel basiert auf Ergebnissen des gleichnamigen Forschungsprojektes, das als strukturierte Promotionsförderung (DOC-team 67) von der Österreichischen Akademie der Wissenschaften mit einer Laufzeit von drei Jahren im Zeitraum von 2013 bis 2016 finanziert und an der Johannes Kepler Universität Linz durchgeführt worden ist. Für die Forschungsunterstützung danken wir der ÖAW und insbesondere Barbara Haberl und Eva Gutknecht für zahlreiche wertvolle Hinweise. Maria Dammayr, Thomas Gegenhuber und Doris Graß sind Hauptautorinnen und

Hauptautor des Aufsatzes und als Promovendinnen bzw. Promovend am Vorhaben beteiligt. Herbert Altrichter, Brigitte Aulenbacher und Robert Bauer haben ebenfalls am Text mitgewirkt und begleiten als Betreuerin und Betreuer das Vorhaben. Für die konstruktive Beratung im Advisory Board des Projektes gilt Birgit Riegraf und Uwe Schimank ganz besonderer Dank.

2 Im Erscheinen bzw. in Vorbereitung begriffen sind die Veröffentlichungen von Graß et al. (2017) und von Aulenbacher et al. (2017).

als auch alltagspraktische Spannungen auftreten? Inwiefern empfinden die Beschäftigten diese Entwicklungen als gerecht und legitim, woran äußern sie Kritik?

Um Politiken und Praktiken der Leistungserbringung aus der Perspektive der Organisationen wie der Beschäftigten zu analysieren, haben wir mit Methoden der interpretativ-rekonstruktiven Sozialforschung gearbeitet. Die Untersuchungen werden entlang der Felder in drei Teilprojekten durchgeführt. Das Hauptaugenmerk der Analyse liegt auf Wahrnehmung und Beurteilung von Leistungspolitiken und -anforderungen durch die Beschäftigten sowie auf der Deutung dieser Einsichten im Lichte aktueller Transformationsprozesse (Dammayr et al. 2013; Graß et al. 2014). Die Studien basieren auf episodischen Leitfadeninterviews ( $N=85$ ) mit Beschäftigten oder Selbstständigen je verschiedener Funktions- und Arbeitsbereiche. Gegenstand der Befragungen waren Arbeitsalltag, berufliche Tätigkeiten und Leistungsanforderungen sowie die Einschätzung aktueller Veränderungen im jeweiligen Arbeitsfeld. Zur Analyse der feld- und organisationsspezifischen Kontexte wurden außerdem Gesetzestexte sowie weitere organisations- und feldrelevante Dokumente herangezogen.

- die verstärkte Präsentation der eigenen Leistungen insbesondere in digitalen Medien;
- und schließlich die Etablierung von Märkten bzw. von marktähnlichen Bedingungen zur Beförderung der „Kundenorientierung“ (Altrichter/Maag Merki 2016; de Boer et al. 2007).

Mit diesen Steuerungselementen gehen Veränderungen in den organisationalen Leistungspolitiken und den Leistungsanforderungen für die Beschäftigten einher, die im Folgenden in ihren Grundzügen für die drei Felder *Schule*, *Altenpflege* und *Kreativwirtschaft* und am Beispiel Österreichs vorgestellt werden.

## **2.1 Autonomie, Managerialisierung und Rechenschaftslogik. Die Modernisierung schulischer Bildung und ihre Auswirkungen für Lehrende**

In Österreich löste die zweite Welle der international vergleichenden PISA-Untersuchung 2003 eine breite Diskussion über die Qualität und Leistungsfähigkeit des *Schulsystems* aus. Sie führte zu weitreichenden Reformen, u. a. der Einführung der Neuen Mittelschule und der Etablierung von Bildungsstandards, vergleichenden Leistungstests und Zentralabitur, dem Ausbau der Ganztagesbetreuung, der Veränderung von Schulaufsicht sowie der Einführung einer modularen Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Untermauert wurden diese Veränderungen durch die Verbreitung eines neuen bildungspolitischen Steuerungsverständnisses, das im Kern die Ideen der zentralen Vorgabe und Kontrolle von Zielen sowie der Schulautonomie für deren Umsetzung miteinander verbindet. Vermittelt durch Elemente wie Lehrplanautonomie, Budgetgestaltung, die Möglichkeit der Teilrechtsfähigkeit von Schulen sowie der Mit- bzw. Selbstbestimmung bei Klassengröße und Teilungszahlen ist der Aspekt des lokalen Managements von Einzelschulen in den Vordergrund getreten (Altrichter et al. 2016).

Dieser „policy mix“ einer Autonomie der Wege mit dem Zentralismus der Ziele (Heid 2003) und ihrer Messung in lokalen, nationalen wie internationalen Vergleichsuntersuchungen hat die Arbeit von Schulleiterinnen und Schulleitern sowie von Lehrerinnen und Lehrern – als Vermittlerinnen von Wissen und Werten sowie als Promotorinnen von Schulqualität und -entwicklung (OECD 2005) – ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Die Zielvorstellung der Qualitätssteigerung wird damit eng an die Leistungsfähigkeit von Direktoren und die Entwicklung professioneller Handlungskompetenzen von Lehrenden geknüpft (Rothland/Terhart 2010). Die eingeforderte „Modernisierung und Reform der Lehrerbildung“ (Kreis 2009, S. 87) richtet sich auf pädagogische Aspekte, die beispielsweise in Konzepten wie Inklusion, Individualisierung und innere Differenzierung angelegt sind und neue Lernformen, Vermittlungs- und Überprüfungsstrategien beinhalten, aber auch auf neue, außerunterrichtliche Elemente wie die kontinuierliche Evaluation der pädagogischen Tätigkeit und ihrer Wirkungen. ▶

---

## **2. Transformationen politischer Steuerung und veränderte Leistungspolitik**

Aktuelle politische Reformen und darauf basierende gesellschaftliche und organisationale Umsteuerungen zielen auf gestiegerte Systemleistungen, objektiv informierte, beschleunigte Qualitätsentwicklung und ausgeprägte Rechenschaftslegung, die mit nachweislicher Leistungserbringung durch die Verantwortlichen verbunden ist. Sie sind nicht selten durch New Public Management-Konzepte unterlegt, im Zuge derer organisationales Handeln vorrangig an Prinzipien der Effizienz- und Kundenorientierung ausgerichtet werden soll. Die Abkehr vom Modell bürokratisch-administrativer Steuerung erfolgt mit der Begründung, über Wettbewerbselemente Kosten zu senken, Angebote zu verbessern sowie die Versorgung der Bevölkerung mit Kollektivgütern zu gewährleisten (Pollitt/Bouckaert 2011; Riegraf 2006). Trotz unterschiedlicher Bedingungen in einzelnen Bereichen weisen die neuen Steuerungsformen folgende gemeinsame Charakteristika auf:

- die Fokussierung auf Outputsteuerung;
- die Verlagerung der Leistungsverantwortung an einzelne Beschäftigte, wodurch zwar deren Fach- und Innovationskompetenzen stärker nachgefragt werden, diese aber auch rechenschaftspflichtig werden;
- die zunehmend standardisierte Kontrolle der Leistungserbringung mittels Kennzahlen;

Die beschriebenen Entwicklungen der Steuerungsformen beinhalten also sowohl Veränderungen der Anforderungen als auch Erweiterungen der Tätigkeits- und Kompetenzprofile von Lehrpersonen und Schulleitungen. Für die Arbeitserwartungen heißt das, dass neben dem Unterrichten weitere Anforderungen übernommen werden (müssen), darunter etwa Reform- und Schulentwicklungstätigkeiten (Dühlmeier 2004) sowie Administrations- und Kooperationsarbeit (Mutzeck/Schlee 2008). Von den Proponenten neuer Bildungssteuerung wird diese Erweiterung der Kompetenzprofile als Chance einer weiteren Professionalisierung pädagogischer Tätigkeit propagiert. Kritiker betonen dagegen, dass diese neuen Anforderungen gerade nicht den Kern der Profession betreffen und neue Konflikte in den Arbeitsalltag importieren. Besonders deutlich wird dies anhand von Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, die Sichtbarkeit der Einzelschule zu erhöhen sowie innerhalb dieser individuelle Leistungen hervorzuheben. Die weithin geforderte Öffnung der Schule nach außen bedeutet, dass ein beträchtlicher Energie- und Zeitaufwand in die Außendarstellung investiert wird. Symbolische Arbeit zur Positionierung der Einzelschule im lokalen Schulgefüge stellt eine Anforderung dar, der sich Einzelschulen unter den Bedingungen eines Wettbewerbs um – insbesondere leistungsstarke – Schülerinnen und Schüler kaum entziehen können (Altrichter et al. 2014). Während Tätigkeiten wie Homepage-Gestaltung, Musikveranstaltungen, Flohmärkte usw. mit Blick auf die eigene Schule und die eigene Arbeit zwar eine starke Legitimationsfunktion zukommt, herrscht doch die Einsicht vor, dass ein Großteil der nach außen gerichteten Aktivitäten lediglich als „window dressing“ fungiert. Hier deuten sich Widersprüche zwischen organisationalen Anforderungen und professionellen Selbstverständnissen an, die weiterhin um pädagogische Arbeit zentriert und an Unterricht, Wissensvermittlung und Erziehung orientiert sind.

Ein ähnlicher Konfliktpunkt zeigt sich auch vor dem Hintergrund der Einführung von Bildungsstandards und vergleichender Leistungsprüfung. Die Testungen bedeuten nicht nur eine Form bisher unbekannter, zentralisierter Überwachung pädagogischer Tätigkeit, sie gehen auch mit Veränderungen von Lehre und Unterricht einher. Dazu zählt insbesondere die Umstellung von Wissens- auf Kompetenzvermittlung. Wenngleich viele Lehrende durchaus anerkennen, wie wichtig die Aneignung zeitgemäßer Kompetenzen durch die Schülerinnen und Schüler vor dem Hintergrund sich wandelnder Anforderungen an Bildung und Arbeit ist, so erwächst aus ihrer Sicht durch die steigende Bedeutung von Leistungstests dennoch die Gefahr, Schülerinnen und Schüler verstärkt nur mehr auf jenes Wissen vorzubereiten, das durch die Tests abgefragt wird. Die Anforderung, gute Testergebnisse zu erzielen und dafür entsprechende Ressourcen aufzuwenden, gerät in Konflikt mit einem professionellen Bildungs- und Erziehungsverständnis, welches die Aufgabe von Schule und die Arbeit

von Lehrkräften weiter spannt. Von solchen widersprüchlichen Anforderungen können deprofessionalisierende Wirkungen ausgehen.

## 2.2 Pflegende zwischen dem Anspruch an ganzheitliche Pflege und betrieblicher Rationalisierung

Im Feld der *Altenpflege* zeichnen sich Transformationsprozesse ab, die mit Veränderungen im österreichischen wohlfahrtsstaatlichen Arrangement, der Auflösung traditioneller Lebens- und Wohnformen, der gestiegenen Integration von Frauen in den Erwerbsarbeitsmarkt, dem demografischen Wandel und einer absehbaren Kostensteigerung im Pflege sektor verbunden sind (Aulenbacher et al. 2014; Graß et al. 2014, S. 33ff.). Vor allem mit Blick auf die organisationalen Arrangements der Leistungserbringung wird eine marktorientierte Reorganisation sichtbar (Aulenbacher/Dammayr 2014). Kostensenkungen sollen durch Rationalisierungsmaßnahmen wie die Auslagerungen von Teilbereichen (z. B. der Medikamentenaufbereitung) oder die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen erzielt werden (Riegraf 2007). Damit nimmt der Leistungsumfang für die Pflegenden, deren Pflegealltag durch knappe Stundenkontingentierung und Personalressourcen gekennzeichnet ist, zu. Die im überholten Pflegeschlüssel definierten Zeiteinheiten widersprechen dem professionellen Anspruch an gute Pflege, sich auf die Gegebenheiten leibseelischer Existenz einzustellen und die Pflegeaufgaben an individuellen Bedürfnissen zu orientieren (Aulenbacher/Dammayr 2014; Senghaas-Knobloch 2008). Die gestiegenen Dokumentationspflichten sowie neue Leistungsanforderungen in administrativer und managerialer Hinsicht, in denen sich zunehmende Kontrollmechanismen und Rechenschaftspflichten gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen (Angehörige, Kontrollorgane etc.) spiegeln, verhindern oftmals eine über die konkrete Pflegetätigkeit hinausgehende soziale Betreuung. Pflegende finden sich im Spannungsfeld zwischen Ansprüchen an gute Pflege und den geringen Handlungsspielräumen der Berufsrealität. Um dem professionellen Selbstverständnis dennoch gerecht zu werden, entwickeln sie Bewältigungsstrategien, die von schnellerem Arbeiten über (mitunter unentgeltliche) Mehrarbeit im Rahmen von Überstunden bis hin zur verstärkten Zusammenarbeit mit Angehörigen, Zivildienstleistenden und Ehrenamtlichen reichen.

Auch Altenpflegeheime sind zusehends um eine kontinuierliche Außendarstellung bemüht. Da Pflegebedürftige bzw. deren Angehörige ihre Entscheidung für ein Pflegeheim heute differenzierter und nach recherchierbaren Kriterien von Qualität und Angebot treffen, wird eine breite Palette serviceorientierter Leistungen erstellt, die durch Folder und Internetpräsenz publik gemacht, aber etwa auch durch heimelige Zeitschriften dokumentiert wird. Wenngleich damit neue Leistungsanforderungen einhergehen, die nicht immer in den Berufsalltag integrierbar sind, kommen einige Beschäftigte diesen Aufgaben dennoch gerne nach. Sie

begründen dies mit Freude an solchen Tätigkeiten sowie mit der Erfahrung von Anerkennung und damit, dass ihnen die Sichtbarkeit der Sorgearbeit wie auch der älteren Menschen selbst ein wichtiges Anliegen ist.

Dass die neuen Leistungspolitiken auch zu neuen Aushandlungsprozessen über die Definition und Anerkennung von Leistung führen, zeigt sich besonders im Kontext aktueller Professionalisierungsbemühungen: Eine Aufwertung des bisweilen als semiprofessionell geltenden und feminisierten Pflegeberufes wird u. a. von Berufsverbänden angestrebt. Das Verständnis von Professionalisierung wird dabei nicht selten mit Akademisierung und Verwissenschaftlichung assoziiert und orientiert sich an Standards, Dokumentation und Evidenzbasierung der Medizin und der Ökonomie (Mayer 2010). Während für einzelne Berufsgruppen im Rahmen tertärer Bildungswege des Pflegemanagements und der Pflegewissenschaft Aufwertungen möglich sind, bleibt die personenbezogene Pflege nachrangig. Sie wird deprofessionalisiert, durch knappe Zeitbemessungen abgewertet und mit Blick auf die Beschäftigungsbedingungen prekarisiert.

### **2.3 Crowdsourcing und neue Anforderungen an Kreativarbeit in einer digitalen Arbeitswelt**

In der *Kreativwirtschaft* werden u. a. Produkte immaterieller Natur geschaffen (z. B. Werbesujets); der Wert der Arbeit wird dabei maßgeblich von der Kundschaft bestimmt (Bilton/Leary 2002). Der Fokus der Untersuchung in diesem Sektor lag auf der Berufsgruppe der Designerinnen und Illustratoren. Für sie bestehen verschiedene Möglichkeiten, ihrer Tätigkeit nachzugehen: So können Designer etwa im Rahmen eines Angestelltenverhältnisses in einer Agentur oder auf selbstständiger Basis als Einzelunternehmer und -unternehmerinnen tätig werden. Eine weitere, zunehmend an Bedeutung gewinnende Arbeitsform besteht darin, dass Personen, die über freie Zeit und kreative Fähigkeiten verfügen, Kreativleistung auf digitalen Märkten anbieten. Charakteristisch sind hier höchste Flexibilität (Möglichkeit der nur fallweisen Beteiligung), zunehmende Internationalität (steigende Beteiligung von Kreativen aus Niedriglohnländern) und heterogene Professionalisierungsgrade der Anbieter (von hauptberuflichen Kreativen mit facheinschlägigen Bildungsabschlüssen bis zu Personen, die der Kreativarbeit ausschließlich in ihrer Freizeit nachgehen; Bauer/Gegenhuber 2015).

Günstiger werdende technische Ausstattung und der immer niederschwelligere Zugang zu Wissen, etwa durch Online-Ressourcen und Lernvideos, führen zu einem hohen Arbeitskräfteangebot (Haak/Schmid 2001). Vor diesem Hintergrund nimmt die Bedeutung von kreativem Crowdsourcing zu. Crowdsourcing bezeichnet einen Prozess, bei dem Akteure einen Auftrag zur Erfüllung einer Aufgabe oder Lösung eines Problems durch einen Sammelauftruf an eine anonyme „Menge“, die sogenannte „Crowd“, vergeben (Bauer/Gegenhuber 2015). Im kreativen Crowdsourcing erfolgen diese Aufrufe als Einladungen zu Wettbewerben:

Die Plattformbenutzer reichen ihre Vorschläge ein; die Gewinnerin oder der Gewinner bekommt ein vorher festgelegtes Preisgeld zugesprochen.

In dem Teilprojekt wurden Daten einer dem sogenannten Premium-Segment zuzuordnenden, in Deutschland ansässigen Intermediärplattform erhoben, welche auf Design und Innovationsthemen spezialisiert ist. Die Plattform verfügt über prestigeträchtige Kunden, die vergebenen Preise sind überdurchschnittlich hoch, auch können immer mehrere Personen bei Wettbewerben gewinnen. Um Einreichungen abwechslungsreicher Ideen zu fördern, wird ein Teil der Gewinner durch die Firmen bestimmt, während parallel auch sogenannte Community-Preise vergeben werden, bei denen die Gewinner durch Abstimmung der Plattform-Community ermittelt werden.

Die Analyse des Plattform-Intermediärs zeigt, dass vor allem (professionelle) Designer und Designerinnen, die am Beginn ihrer Karriere stehen, aber auch Amateure an Wettbewerben teilnehmen. Die Chance auf finanzielle Entlohnung bildet das Grundmotiv, sich zu beteiligen. Weitere Anreize sind kreative Selbstverwirklichung, Spaß an der Wettbewerbssituation, das Messen der (eigenen) Leistung innerhalb einer internationalen Community sowie das Lernen von anderen (Bauer/Gegenhuber 2015). Betrachtet man die sozio-ökonomische Situation der Teilnehmenden, wird sichtbar, dass noch andere Motive relevant sind: Flexibilität und freie Arbeitszeitgestaltung sind wichtige Gründe für Alleinerziehende. Ähnliches gilt für das Kontakthalten zur Arbeitswelt während Betreuungszeiten und die Möglichkeit eines Zuverdienstes (auch neben einer Hauptbeschäftigung) sowie Lückenfüllen bei schlechter Auftragslage. Hinzu kommen die lokale Unabhängigkeit der Kreativarbeitenden sowie die Möglichkeit der Beteiligung für Designer aus Ländern, in denen es keine ausgeprägte Kreativwirtschaft gibt.

Ein Grundproblem in der Kreativwirtschaft sind Widersprüche zwischen den professionellen Ansprüchen der Designer und Designerinnen und den Kundenerwartungen. Das wird vor allem an den Zeitbudgets der Designer sichtbar: Während aus ihrer Sicht möglichst kreative Lösungen und perfektionierte Produkte im Vordergrund stehen, erlauben die Arbeitsbedingungen in den wenigsten Fällen eine zeitintensive Entwicklung und Auswertung. Ein weiterer Widerspruch tritt in der Diskrepanz zwischen erbrachten Leistungen und erfolgter Entlohnung zutage. Zum einen wird sichtbar, dass die Beurteilung guter und vor allem passender Arbeit zwischen Kreativen und Auftraggebern mitunter weit auseinander liegt: Während Erstere auf Innovation setzen, fällt die Entscheidung von Kunden oft konservativer aus. Durch Crowdsourcing ergeben sich zusätzliche Herausforderungen: Kreative, die sich als professionelle Designerinnen bzw. Designer verstehen, problematisieren die Praktiken, die hinter der Vergabe der Community-Preise liegen. So wird kritisiert, dass gerade hier nicht die eigentliche Kreativarbeit im Zentrum steht, sondern Erfolg ein hohes Ausmaß an Community- und Sichtbarkeitsarbeit erfordert, d.h. aktive Kommunikation mit anderen Teilnehmenden sowie die (po- ►

sitive) Beurteilung von deren Einreichungen. Das hat zur Folge, dass qualitativ hochwertige Arbeiten oftmals keine Anerkennung auf den Plattformen finden und nur geringe Gewinnchancen haben, wenn die jeweiligen Kreativen innerhalb der Community schlecht vernetzt sind. Mit anderen Worten, es lassen sich neue Konfliktlinien in einer Konkurrenzsituation ausmachen zwischen Personen, die sich als Professionelle in einem eher traditionellen Sinn begreifen, und Teilnehmern, die durch Aufmerksamkeitsarbeit innerhalb der Community erfolgreich werden.

### 3. Feldübergreifende Aspekte

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen greifen wir vier zentrale Themenbereiche heraus, die für alle drei Bereiche bedeutsam sind. So konnten wir *erstens* in allen drei Arbeitsfeldern *Widersprüche zwischen organisationalen Erwartungen und professionellen Ansprüchen* entdecken, die mit den veränderten Steuerungsformen zusammenhängen. Anforderungen, die auf Marktprinzipien beruhen (z. B. Outputorientierung) oder aber einer bürokratischen Logik verpflichtet sind (z. B. Dokumentation), konfigurieren nicht selten mit der professionellen Handlungsorientierung von Beschäftigten. Dies zeigt sich etwa dann, wenn Altenpfleger und -pflegerinnen auf eine Pflegerealität verweisen, die funktionsteiliges Arbeiten erfordert, um den Leistungsanforderungen zu begegnen. Mit Blick auf die Vorstellungen von guter Pflege zeigt sich dann berufliche Unzufriedenheit, weil für individuelle Bedürfnisse der Heimbewohner und -bewohnerinnen kaum genügend Zeit bleibt.

Eine zweite Beobachtung verweist auf *veränderte Kontroll- und Rechenschaftsmechanismen*, deren Ausprägung und Intensität in allen Feldern neu ist. Die Durchsetzung outputorientierter Kontrollmechanismen zeigt sich beispielsweise im Bereich der Schule im Rahmen intensivierter Berichtslegung und in (standardisierten) Leistungsvergleichstests. Auf Crowdsourcing-Plattformen nimmt dagegen die Peer-Kontrolle eine bedeutende Rolle in der Produktion ein; die Identifizierung von Plagiaten wird so etwa an die Crowd übertragen, dabei jedoch als professionelles Eigeninteresse der Kreativen verhandelt.

Hinzu kommt *drittens* die *Zunahme von Aktivitäten, die nach außen gerichtet sind und symbolischen Wert besitzen*. Im Sinne Erving Goffmans (1956) verstehen wir *symbolische Aktivitäten* als Performance-Tätigkeiten, die die Wahrnehmung von Arbeit durch andere zu beeinflussen versuchen. Die Bedeutung von Außendarstellung nimmt in allen drei Feldern (offenbar unabhängig von ihrer unterschiedlichen institutionellen Verfasstheit) zu, jedoch ohne dass entsprechende Veränderungen in der Ausstattung mit Ressourcen zu verzeichnen wären. Im Feld der Schule, wie zusehends auch in der Altenpflegearbeit, wird dies darin deutlich, dass beachtlicher Zeitaufwand für öffentlichkeitswirksame Pro-

jekte investiert wird, die zusätzlich und oft außerhalb der Dienstzeiten durchgeführt werden. Die gestiegene Bedeutung von symbolischer Arbeit scheint zunächst auf Wettbewerbsmechanismen zurückzuführen zu sein, welche die Präsentation von Leistungen unabdingbar machen. Gelungene Darstellung kann die Wahrscheinlichkeit von Erfolg und den Status von Individuen oder Organisationen erhöhen. Das stellt diese vor ein Dilemma: Markterfolg, etwa die Abwerbung besonders guter Schüler und Schülerinnen, steht Entwicklungen der Arbeitsverdichtung und Vernachlässigung anderer Organisations- und Bildungsziele gegenüber.

Und *viertens* stellen die aktuellen Leistungspolitiken eine besondere Herausforderung für *das professionelle Selbstverständnis der Beschäftigten* dar. Angestrebte Qualitäts- und Leistungssteigerungen werden besonders durch Professionalisierung sowie Kompetenzveränderungen der Beschäftigten angestrebt. Die Forderung nach Professionalisierung, wie sie etwa hinsichtlich der Arbeit von Lehrenden vorgebracht wird, verknüpft die Neudefinition und Vermittlung von Kompetenzen mit einer entsprechenden Ergebnisverantwortung, in diesem Fall neben der Verantwortung für die eigenen Leistungen auch für jene der Schüler. Gleichwohl sind aber auch Tendenzen einer Deprofessionalisierung zu verzeichnen, indem Aufgabenbereiche erweitert oder aber ausdrücklich beschränkt werden. Die Erfahrung der Deprofessionalisierung teilen auch gut ausgebildete Kreativarbeitende, die in globalen und weitgehend unbeschränkten Crowdsourcing-Wettbewerben mit teilweise nur gering qualifizierten Personen in Konkurrenz treten.

In diesem Zusammenhang scheint uns im Hinblick auf die Kritik aktueller Leistungspolitiken ein Aspekt besonders interessant zu sein. Es zeigt sich, dass dem professionellen Selbstverständnis eine bedeutsame Kritik- und Legitimationsfunktion zukommt. Dies gilt gerade in Konfliktsituativen, in denen Standardisierungen und Objektivierungen in Spannung treten mit einem breit angelegten Bildungsbegriff und individuellem Schülerwohl, mit an Ganzheitlichkeit und Sorgsamkeit orientierter Pflegearbeit sowie mit in individuellen Freiräumen entstehender Kreativität. Ob sich die hier artikulierte Kritik zu einem echten Widerspruch zwischen professionellen Handlungsorientierungen und den neuen Logiken der Effizienz und Konkurrenz zuspitzen oder ob es zur Herausbildung veränderter (integrierter) Professionsverständnisse kommen wird, ist gegenwärtig noch offen.

### 4. Legitime Leistungsanforderungen? Fazit und Ausblick

Ein Ergebnis unserer Arbeit ist, dass trotz des Bedeutungsgewinns von Wettbewerbs- und Marktsteuerung nicht nur von einer Ökonomisierungstendenz und einem Zurückdrängen bürokratischer und professioneller Strukturen gesprochen werden kann. Vielmehr beobachten wir sowohl *neue hybride*

Konstellationen unterschiedlicher Steuerungsmechanismen als auch Verschiebungen innerhalb des jeweiligen Berufsverständnisses, die wir u. a. als *Managerialisierung des Professionsethos* deuten. Vor diesem Hintergrund gewinnen Fragen der Legitimität an Brisanz: Wie werden Veränderungen von den Beschäftigten beurteilt? Welche Legitimationsmuster oder normativen Orientierungen werden herangezogen? Unter welchen Vorzeichen findet der Wandel von Arbeit anerkennende Zustimmung oder stille Duldung, und wann stößt er auf Kritik oder Widerstand?

Unsere Teilprojekte geben für Antworten auf diese Fragen einige Hinweise. Betrachtet man die Alltagskritik der Beschäftigten und wie diese die Veränderungen beurteilen, so lassen sich sowohl feldspezifisch als auch abhängig von konkreten Situationen und Arbeitsbedingungen Argumentationsfiguren und praktische Handlungsstrategien identifizieren. Gegenstand der Kritik bilden dabei in der Regel weder die Steuerungsinstrumente an sich noch die ihnen zugrunde liegenden Prinzipien einer Markt- oder Verwaltungslogik. Die untersuchten Beschäftigten adressieren vielmehr Ausschnitte ihres Arbeitsalltags, die sich aus ihrer Sicht als problematisch darstellen. Auffallend ist, dass sich vor allem solche Situationen für eine kritische Beurteilung als relevant erweisen, in denen Ansprüche an gute Arbeit in Verbindung mit einem spezifischen Arbeitsethos verletzt oder in denen Handlungsspielräume und die Realisierung professioneller Ansprüche eingeschränkt werden. Sie werden im Sinne von Ungerechtigkeitserfahrungen artikuliert und kritisiert (Dubet 2008). Das trifft insbesondere auf subjektive Erfahrungen der Deprofessionalisierung zu, die die Beschäftigten in allen drei Feldern machen. Neue Arbeitsteilungen, Arbeitsverdichtungen sowie veränderte und pluralisierte Anforderungen unterminieren das auf einer spezifischen Äquivalenzwartung basierende Entsprechungsverhältnis von Leistung und Anerkennung. Umgekehrt werden steigende Leistungsanforderungen dadurch legitimiert, dass sie als „Mittel zum Zweck“ – der Erreichung eines allgemeinen Gutes, der Erhöhung des individuellen und/oder des organisationalen Status – gedeutet oder als individuelle Anerkennungserfahrung erlebt werden können. Dies hat sich anhand der Zunahme symbolischer Aktivitäten im Berufsalltag gezeigt, die teilweise ausgelagert und im persönlichen Engagement außerhalb der regulären Arbeitszeit erbracht werden.

Unsere Befunde verweisen somit auf die Ambivalenz von Entwicklungen, die sich einer eindeutigen Beurteilung entziehen. Wir können festhalten, dass Arbeit und Arbeitswelten weiterhin einen „wichtigen Erfahrungsraum und Resonanzboden für Legitimitätsansprüche und (Un-)Gerechtigkeitserfahrungen in entwickelten kapitalistischen Gesellschaften“ bilden (Tullius/Wolf 2015, S. 285). Deren Analyse profitiert von einer interdisziplinären, feldübergreifenden Betrachtung. Gerade die verbindende gemeinsame Diskussion, die aktuelle Reformen und Transformationen, leistungspolitische Anforderungen sowie die handlungspraktische Kompetenz der Beschäftigten vergleichend in den Blick nimmt, scheint uns daher sehr lohnend zu sein. ■

## LITERATUR

- Altrichter, H./Heinrich, M./Soukup-Altrichter, K.** (2014): School decentralisation as a process of differentiation, hierarchization and selection, in: *Journal of Education Policy* 29 (5), S. 675–699
- Altrichter, H./Maag Merki, K.** (2016): Steuerung der Entwicklung des Schulwesens, in: Altrichter, H./Maag Merki, K. (Hrsg.): *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 1–27
- Altrichter, H./Rürup, M./Schuchart, C.** (2016): Schulautonomie und die Folgen, in: Altrichter, H./Maag Merki, K. (Hrsg.): *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 107–149

- Aulenbacher, B./Dammayr, M.** (2014): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Zur Ganzheitlichkeit und Rationalisierung des Sorgens und der Sorgearbeit, in: Aulenbacher, B./Riegraf, B./Theobald, H. (Hrsg.): *Sorge: Arbeit, Verhältnisse, Regime*, in: *Soziale Welt*, Sonderband 20, Baden-Baden, S. 125–140
- Aulenbacher, B./Riegraf, B./Theobald, H.** (Hrsg.) (2014): *Sorge: Arbeit, Verhältnisse, Regime*. Sonderband 20 der Zeitschrift *Soziale Welt*, Baden-Baden
- Aulenbacher, B./Dammayr, M./Dörre, K./Menz, W./Riegraf, B./Wolf, H.** (Hrsg.) (2017): *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim/Basel (im Erscheinen)
- Bauer, R./Gegenhuber, T.** (2015): *Crowdsourcing: global search and the twisted roles of consumers and producers*, in: *Organization* 22 (5), S. 661–681
- Bilton, C./Leary, R.** (2002): What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries, in: *International Journal of Cultural Policy* 8 (1), S. 49–64
- Dammayr, M./Gegenhuber, T./Graß, D.** (Hrsg.) (2013): *Legitime Leistungspolitiken? Governance und Gerechtigkeit in Schule, Altenpflege und industrieller Kreativarbeit. Forschungs- und Betreuungskonzept des von der Österreichischen Akademie der Wissenschaften bewilligten DOC-teams 67*, Working Paper des ÖAW DOC-teams 01/2013, Linz, <http://www.jku.at/legitimeleistungspolitiken/content/e222094>
- de Boer, H./Enders, J./Schimank, U.** (2007): On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, in: Jansen, D. (Hrsg.): *New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces and integration*, Dordrecht, S. 137–152
- Dubet, F.** (2008): *Ungerechtigkeiten. Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz*, Hamburg
- Dühlmeier, B.** (2004): Und die Schule bewegt sich doch. Unbekannte Reformpädagogen und ihre Projekte in der Nachkriegszeit, Heilbronn
- Graß, D./Altrichter, H./Schimank, U.** (Hrsg.) (2017): *Governance und Arbeit im Wandel: Bildung und Pflege zwischen Staat und Markt*, Wiesbaden (im Erscheinen)
- Graß, D./Dammayr, M./Gegenhuber, T.** (2014): *Governance und Leistung im Umbruch. Hinweise auf Spannungsverhältnisse in den Feldern Schule, Altenpflege und industrielle Kreativarbeit*, Working Paper des ÖAW DOC-teams 67 „*Legitime Leistungspolitiken*“ 01/2014, Linz, <http://www.jku.at/legitimeleistungspolitiken/content/e222094>
- Goffman E.** (1956): *The presentation of self in everyday life*: University of Edinburgh Social Sciences Research Centre
- Haak, C./Schmid G.** (2001): Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten – Modelle der künftigen Arbeitswelt, in: *Leviathan* 29 (2), S. 156–178
- Heid, H.** (2003): Standardsetzung, in: *Zeitschrift für Pädagogik*, 47. Beiheft, S. 176–193
- Heinrich, M./Altrichter, H.** (2008): Schulentwicklung und Profession. Der Einfluss von Initiativen zur Modernisierung der Schule auf die Lehrerprofession, in: Helsper, W./Busse, S./Hummrich, M./Kramer, R.-T. (Hrsg.): *Pädagogische Professionalität in Organisationen. Neue Verhältnisbestimmungen am Beispiel der Schule*, Wiesbaden, S. 205–221
- Kreis, I.** (2009): Professionalität im Lehrberuf: Was ist das? Eine Annäherung aus Praxis und Theorie. Dissertation, Klagenfurt
- Mayer, H.** (2010): „Verwissenschaftlichung“ der Pflege – Chance zur Emanzipation? Ein Diskurs aktueller Entwicklungen unter professionsspezifischem und feministischem Blickwinkel, in: Appelt, E./Heidegger, M./Preglau, M./Wolf, M. A. (Hrsg.): *Who cares? Betreuung und Pflege in Österreich. Eine geschlechterkritische Perspektive*, Innsbruck et. al., S. 41–51
- Mutzeck, W./Schlee, J.** (2008): *Kollegiale Unterstützungssysteme. Gemeinsam den Schulalltag bewältigen*, Stuttgart
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)** (2005): *Teachers matter: attracting, developing and retaining effective teachers*, Paris
- Pollitt, C./Bouckaert, G.** (2011): *Public management reform. A comparative analysis – new public management, governance, and the Neo-Weberian State*, Oxford
- Riegraf, B.** (2006): New Public Management – Chance oder Risiko für Geschlechtergerechtigkeit? Eine Analyse der neuseeländischen Reformen, in: Degener, U./Rosenzweig, B. (Hrsg.): *Die Neuverhandlung sozialer Gerechtigkeit. Feministische Analysen und Perspektiven*, Wiesbaden, S. 221–238
- Riegraf, B.** (2007): Der Staat auf dem Weg zum Dienstleistungsunternehmen? New Public Management geschlechtspezifisch analysiert, in: Aulenbacher, B./Funder, M./Jacobsen, H./Völker, S. (Hrsg.): *Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft*, Wiesbaden, S. 78–94

- Rothland, M./Terhart, E.** (2010): Forschung zum Lehrerberuf, in: Tippelt, R./Schmidt, B. (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung, Wiesbaden, S. 791–810
- Schimank, U.** (2014): Governance und Professionalisierung. Notizen zu einem Desiderat, in: Maag Merki, K./Langer, R./Altrichter, H. (Hrsg.): Educational Governance als Forschungsperspektive, Wiesbaden, S. 131–153
- Senghaas-Knobloch, E.** (2008): Care-Arbeit und das Ethos fürsorglicher Praxis unter neuen Marktbedingungen am Beispiel der Pflegepraxis, in: Berliner Journal für Soziologie 18 (2), S. 221–243
- Tullius, K./Wolf, H.** (2015): Gerechtigkeitsansprüche und Kritik in Arbeit und Betrieb, in: Dammayr, M./Graß, D./Rothmüller, B. (Hrsg.): Legitimität. Gesellschaftliche, politische und wissenschaftliche Bruchlinien der Rechtfertigung, Bielefeld, S. 269–287

**AUTOREN**

**MARIA DAMMAYR**, Soziologin und Theologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Soziologie. Arbeitsschwerpunkte: Careforschung, Arbeits- und Professionssoziologie.

@ maria.dammayr@jku.at

**THOMAS GEGENHUBER**, Wirtschaftswissenschaftler und Organisationsforscher, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Organisation und globale Managementforschung. Arbeitsschwerpunkte: Organisationstheorie, Crowdsourcing und Open Innovation.

@ thomas.gegenhuber@jku.at

**DORIS GRAB**, Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Pädagogik und Psychologie. Arbeitsschwerpunkte: Bildungssystemforschung, Arbeits- und Professionssoziologie.

@ doris.grass@jku.at

**HERBERT ALTRICHTER**, Erziehungswissenschaftler, Professor für Pädagogik und Pädagogische Psychologie an der Johannes Kepler Universität Linz. Arbeitsschwerpunkte: Governance des Bildungswesens, qualitative Forschungsmethoden, Lehrerbildung.

@ herbert.alrichter@jku.at

**BRIGITTE AULENBACHER**, Soziologin, Professorin für Soziologische Theorie und Sozialanalyse an der Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Soziologie. Arbeitsschwerpunkte: Gesellschaftstheorie, Arbeits-, Care- und Geschlechterforschung.

@ brigitte.aulenbacher@jku.at

**ROBERT BAUER**, Wirtschaftswissenschaftler und Organisationsforscher, a. Professor für Organisation und Innovation an der Johannes Kepler Universität Linz. Arbeitsschwerpunkte: Innovation, Kreativität sowie Kunst und Design in Management.

@ robert.bauer@jku.at