

Jan Wulf-Schnabel

Reorganisation und Subjektivierungen von Sozialer Arbeit

Perspektiven kritischer Sozialer Arbeit

Band 10

Herausgegeben von:

Roland Anhorn

Frank Bettinger

Henning Schmidt-Semisch

Johannes Stehr

In der Reihe erscheinen Beiträge, deren Anliegen es ist, eine Perspektive kritischer Sozialer Arbeit zu entwickeln bzw. einzunehmen. „Kritische Soziale Arbeit“ ist als ein Projekt zu verstehen, in dem es darum geht, den Gegenstand und die Aufgaben Sozialer Arbeit eigenständig zu benennen und Soziale Arbeit in den gesellschaftspolitischen Kontext von sozialer Ungleichheit und sozialer Ausschließung zu stellen. In der theoretischen Ausrichtung wie auch im praktischen Handeln steht eine kritische Soziale Arbeit vor der Aufgabe, sich selbst in diesem Kontext zu begreifen und die eigenen Macht-, Herrschafts- und Ausschließungsanteile zu reflektieren. Die Beiträge in dieser Reihe orientieren sich an der Analyse und Kritik ordnungstheoretischer Entwürfe und ordnungspolitischer Problemlösungen – mit der Zielsetzung, unterdrückende, ausschließende und verdinglichende Diskurse und Praktiken gegen eine reflexive Soziale Arbeit auszutauschen, die sich der Widersprüche ihrer Praxis bewusst ist, diese benennt und nach Wegen sucht, innerhalb dieser Widersprüche das eigene Handeln auf die Ermöglichung einer autonomen Lebenspraxis der Subjekte zu orientieren.

Jan Wulf-Schnabel

Reorganisation und Subjektivierungen von Sozialer Arbeit



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation an der Leuphana Universität Lüneburg, Fakultät I für Bildungs-, Kultur- und
Sozialwissenschaften, unterstützt durch ein Promotionsstipendium der Hans-Böckler-Stiftung.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Laux

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspei-
cherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem
Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche
Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten
wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-531-17775-5

**In Erinnerung an
Jürgen Hoffmann († 29. September 2009)**

Inhalt

1	Vorwort und Danksagung	13
2	Einführung und Überblick	17
3	Theoretische Grundlagen	21
3.1	Subjektivität und Subjektivierungen von Arbeit	24
3.1.1	Subjektivierung von Sozialer Arbeit – gefangene Subjektivierung.....	25
3.1.2	Wettbewerbliche Subjektivierung.....	31
3.1.3	Antagonismen durch wettbewerbliche versus gefangene Subjektivierungen	34
3.1.4	Geschlechtliche Dimensionen der Subjektivierungen von Sozialer Arbeit.....	42
3.1.5	Zur Bedeutung der Kategorie Geschlecht.....	51
3.2	Subjektivierende Anforderungen an die Arbeitskraft	64
3.2.1	Dechiffrierung der Subjektivierungen.....	64
3.2.2	(Un)vertraute Subjektivierungen und (Un)Gleichzeitigkeiten als Phänomen dauerhafter Pluralität.....	68
3.3	Zur marktförmigen Okkupation sozialer Dienstleistungen	71
4	Forschungsdesign.....	81
4.1	Das Forschungsfeld und das Forschungsverständnis.....	84
4.2	Offenes Analyse- und Interpretationskonzept	86
4.3	Methodisches Vorgehen	90
5	Forschungsergebnisse	101
5.1	Reorganisationsanalyse.....	101
5.1.1	Die strukturelle Dimension der Reorganisation.....	101
5.1.1.1	Der Reorganisationsprozess der Arbeiterwohlfahrt Schleswig-Holstein	101
5.1.1.2	Referenz: Die Arbeiterwohlfahrt Stormarn	109
5.1.1.3	Die Ausrichtung der Reorganisationskonzeption.....	111
5.1.1.4	Die Geschäftspolitik der unterschiedlichen Akteurinnen.....	115
5.1.2	Die personelle Dimension der Reorganisation.....	125
5.1.2.1	Personaldaten der Gesamtorganisation	126
5.1.2.2	Personaldaten auf Leitungsebene.....	145

5.1.3	Die Folge der Reorganisation: Eine neue Arbeitskraftfigur.....	162
5.1.3.1	Organisationale Prägung der Arbeitskraftfigur.....	163
5.1.3.2	Personale Prägung der Arbeitskraftfigur.....	170
5.1.3.3	Prägung der Arbeitskraftfigur auf Leitungsebene.....	174
5.2	Subjektivierungsanalyse	176
5.2.1	Zur Schnittstelle zwischen Organisation und Person	177
5.2.2	Dimensionen der Anforderungen an die Arbeitskraft von Frauen und Männern	179
5.2.2.1	Die Beschäftigtengruppe der Sozialpädagog_innen...	179
5.2.2.2	Rationalisierung von Arbeit und Leben in biographischer Perspektive.....	194
5.2.2.3	Arbeitsbelastungen	207
5.2.2.4	Wert der Arbeit.....	219
5.2.2.5	Produktivität der Einrichtung	238
5.2.2.6	Dimension der Gesamtorganisation	248
5.2.3	Die Normativität des Wettbewerbs	267
5.2.3.1	Hegemonie der betriebswirtschaftlichen Effizienzordnung	268
5.2.3.2	Widerstand	272
6	Abschluss und Ausblick.....	275
6.1	Einsichten	275
6.2	Aussichten	280
6.2.1	Interessen.....	281
6.2.2	Plädoyer für ein partizipatorisches Sozialmanagement professioneller Organisationen Sozialer Arbeit	286
Literatur		301
Anhang: Gesprächsleitfaden		325

Abkürzungsverzeichnis

AT	Außertariflich
AWO	Arbeiterwohlfahrt
AWO Bundesverband	Arbeiterwohlfahrt Bundesverband
AWOcado	Zeitung für Mitarbeiter/innen der AWO Schleswig-Holstein
AWO Landesverband SH	Landesverband der Arbeiterwohlfahrt Schleswig-Holstein e.V.
AWO Service 24	Arbeiterwohlfahrt Service 24 Schleswig-Holstein GmbH
AWO SH	Arbeiterwohlfahrt Schleswig-Holstein
AWO Stormarn	Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Stormarn
BAG FW	Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrts-pflege
BAT	Bundesangestellten Tarifvertrag
BJK	Bundesjugendkuratorium
BMFSFJ	Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMT AW II	Bundesmanteltarifvertrag der Arbeiterwohlfahrt
FSJ	Freiwilliges Soziales Jahr (Heute: JFD)
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IAT	Institut Arbeit und Technik
ISA	Informationssystem Studienwahl & Arbeitsmarkt
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft
JFD	Jugendfreiwilligendienste
JFDG	Jugendfreiwilligendienstegesetz
KAV	Kommunaler Arbeitgeberverband Schleswig-Holstein
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungs-vereinfachung seit 1949, ab 2005: Kommunale Ge-meinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
LAGFW Bayern	Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrts-verbände in Bayern
MDK	Medizinischer Dienst der Kranken- und Pflegekas-sen
MDS	Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit

	und Entwicklung
SGB	Sozialgesetzbuch
TVöD	Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes
VBE	Vollbeschäftigteneinheit
ver.di	Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft
VOL	Verdingungsverordnung für Leistungen
ZAV	Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundes- agentur für Arbeit

1 Vorwort und Danksagung

Obwohl der Begriff nur selten fällt, geht es bei Sozialer Arbeit oft auch ums Geld. In seinem Roman *Der Idiot* beschreibt Dostojewski (1998: 239ff.), wie der Mensch durch Geld korrumpiert und vernichtet werden kann. Im Zentrum einer Schlüsselszene steht die junge Nastassja Filippowna. Sie wird gegen Geld geschändet und nimmt das Geld an, aber sie verachtet sich jeden Tag dafür. Nun soll sie mit Gawrila Ardalionowitsch Iwolgin (Ganja) verheiratet werden. Nastassja hat irgendwann einmal gesagt, sie sei für hunderttausend Rubel zu haben. Rogoshin, der Kaufmann, hat diesen Ausspruch nicht als Absage verstanden, sondern als Ansporn und präsentiert eines Abends einem Kreis von Leuten im Beisein von Nastassja und Ganja das gut verpackt Geld. Nastassja hat sich ihm versprochen, wenn sie sich das Geld nimmt. Aber wenn sie das Geld nicht an sich nimmt, gehört sie ihm nicht.

„Dein Geld habe ich noch nicht genommen, dort liegt es. Gib es doch mal her, das ganze Paket. Da drin sind also hunderttausend Rubel? Pfui, wie ekelhaft!“ (...) Nastassja Filippowna nahm das Geldpaket zur Hand. „Ganja, mir ist eingefallen, dir etwas zukommen zu lassen, denn warum sollst du alles verlieren? Rogoshin, du meinst er kriecht für drei Rubel bis zur Wassili-Insel?“ „Ja, das tut er.“ „Nun denn, so höre, Ganja: Ich möchte dir ein letztes Mal in die Seele sehen. Du hast mich drei Monate lang gepeinigt, jetzt ist die Reihe an mir. Dieses Päckchen hier enthält hunderttausend Rubel. Ich werfe es in den Kamin, vor aller Augen, alle sind Zeugen. Wenn die Flammen es erfasst haben, darfst du es dir rausholen, aber ohne Handschuhe, mit bloßen Händen und aufgestreiften [sic!] Ärmeln. Gelingt dir das, dann gehört es dir, und die hunderttausend sind dein! Du wirst Dir ein bißchen [sic!] die Finger verbrennen, aber es geht um hunderttausend Rubel, überleg es dir! Es ist ja in einem Augenblick getan. Und ich weide mich indessen an deiner Seele, während du nach meinem Geld ins Feuer kriechst. Alle hier sind Zeugen: Das ganze Geld wird dir gehören! Holst du es dir nicht, dann verbrennt es, ich lasse niemanden außer dir heran. Zurück, macht alle Platz! Es ist mein Geld! Ich habe es von Rogoshin für diese Nacht bekommen.“

Dostojewski behandelt die Frage, wie ein Mensch seinen Stolz bewahren kann, wenn er käuflich ist. Seine Antwort lautet, dass der käufliche Mensch den Kaufpreis selbst ins Feuer werfen muss. Die Geldgier führt Nastassja ansonsten in die Hölle der Abhängigkeit und Knechtschaft. Doch was ist, wenn das Geld Not lindern soll? Ist es da nicht etwas anderes? In dem Moment, in dem Nastassja die

hunderttausend Rubel den Flammen übergeben will, schickt Dostojewski den armen alten Lebedew auf die Bühne.

„Mütterchen! Königin! Du Allgewaltige!“ jammerte Lebedew auf Knien zu Nastassja Filippownas Füßen, die Arme nach dem Kamin ausgestreckt. „Es sind hunderttausend! Hunderttausend! Ich habe es selbst gesehen, sie sind vor meinen Augen eingepackt worden! Mütterchen, Gnädigste! Laß [sic!] mich an den Kamin: Ich krieche hinein, mein ganzes ergrautes Haupt stecke ich ins Feuer! Ich habe eine kranke Frau, die nicht gehen kann, meine dreizehn Kinder sind ohne Mutter, in der vorherigen Woche haben sie meinen Vater begraben, meine Familie nagt am Hungertuch, Nastassja Filippowna!“ Heulend rutschte er vorwärts. „Weg da!“ schrie Nastassja Filippowna, ihn beiseite stoßend. „Macht Platz! Ganja, worauf wartest du? Genier dich nicht! Geh hin! Es ist dein Glück!““

Nastassja legt den reichen Kaufmann Rogoshin herein und führt den Schacherer Ganja vor. Dafür hat sie selbst mit Hungernden, Kranken, Alten, Armen und Kindern kein Erbarmen. Dostojewski thematisiert die Macht des Geldes: das Versprechen, damit etwas Besseres zu sein. Mit der Figur Nastassja zeigt er, dass die Illusion erst dann gebrochen wird, wenn das Geld verbrennt und der Mensch die Kostbarkeit des Seins erkennt.

Soziale Arbeit ist ebenfalls käuflich – jedenfalls dort, wo den Versprechen von Besserem durch Wettbewerb oder von Wohltaten durch den Markt (statt Wohlfahrt der Gemeinschaft) auf dem Leim gegangen wird. Dadurch wird Soziale Arbeit nicht richtiger und menschlicher schon gleich gar nicht. Die Konsequenz des Marktes lautet Konkurrenz. Statt *miteinander* müssen ‚professionelle Nastassjas‘ ihre Professionalität *gegeneinander* zu Markte tragen. Zwar verachten viele Beschäftigte in der Sozialen Arbeit den alles dominierenden und kaum mehr zu (er)tragenden Wirtschaftlichkeitsdruck, doch zugleich sind sie tagein tagaus Teil des Ganzen, weil es so viele ‚Lebedews‘ und deren Kinder gibt.

Doch mindestens genauso oft ist Soziale Arbeit unbestechlich oder sogar widerständig. Zwar werden die Auftragsausschreibungen oder Zuwendungsbescheide (noch) nicht ins Feuer geworfen, doch in der Arbeit an, für und mit Menschen werden die einseitigen Ideale von Effektivität und Effizienz häufig subversiv unterlaufen. Dort, wo Menschlichkeit und nicht der Götze Geld das Ziel der Handlung ist, finden tagtäglich Menschen zueinander. Die marktförmige Transformation des Sozialen kann die Ziele von Gerechtigkeit und menschlicher Entwicklung auch gar nicht zerstören. Die Welt der Kaufleute und Schacherer benötigt die Soziale Arbeit und kann ihre Prinzipien nur bei Untergang des Sozialen durchsetzen. Widersprüche erzeugen Widerstand.

Um diese Konflikte soll es in der vorliegenden Arbeit noch ausführlich gehen. Doch eines der konfliktfreien und besonders schönen Dinge an dieser Dissertation ist, dass ich im Vorwort meinem Dank Ausdruck verleihen kann. Diese

Gelegenheit nutze ich sehr gerne, denn während meiner Dissertationszeit habe ich viel Anerkennung und Unterstützung erfahren.

Meinen beiden Professorinnen, Maria-Eleonora Karsten und Barbara Rose, die mich im Dissertationsprozess betreut haben, bin ich sehr dankbar. Sie haben mich kritisch begleitet, mich angeschubst, wenn ich mir selbst im Weg stand, und vor allem haben sie mir von Beginn bis zum Ende meinen eigenen Kopf gelassen. Währenddessen habe ich nicht nur Fachliches von ihnen gelernt. Die Zusammenarbeit mit ihnen war die reinste Freude! Zudem danke ich den beiden Professoren Herbert Colla und Wenzel Matiaske für ihre bereitwillige Übernahme der Zeit- und Drittgutachten.

Ohne die Möglichkeiten zur umfangreichen Datenerhebung bei der Arbeiterwohlfahrt Schleswig-Holstein, ohne die dort stets vorgefundene Unvoreingenommenheit und Offenheit von Volker Andresen, Susanne Jeske-Paasch und Michael Selck aufseiten der Geschäftsführung und von Holger Krause, stellvertretend für die Seite des Betriebsrates, wäre der empirische Zugang zum Forschungsfeld in der vorliegenden Form nicht denkbar gewesen. Die meiste Arbeit mit mir und meinen nie enden wollenden An- und Nachfragen hatte jedoch Carmen Dorow. All das ist nicht selbstverständlich und allen gilt mein herzlicher Dank! Darüber hinaus danke ich vielen weiteren Menschen bei der Arbeiterwohlfahrt Schleswig-Holstein, mit denen ich anregende Diskussionen und spannende Fachgespräche führen durfte. Aus Vertrauens- und Datenschutzgründen ist es mir leider nicht möglich, eine ganze Reihe von Personen namentlich zu nennen. Es sind die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mir durch die Befragungen, Interviews und Gespräche einen tiefen Einblick in ihre Arbeits- und Lebenssituationen ermöglicht haben. Vielen Dank dafür.

Meine Biografie wäre sicherlich anders verlaufen, wenn es die ehemalige Hochschule für Wirtschaft und Politik nicht gegeben hätte und wenn es die Hans-Böckler-Stiftung nicht gäbe. Ohne Abitur zu studieren wurde mir durch eine Aufnahmeprüfung an der Hochschule für Wirtschaft und Politik ermöglicht. Angesichts der heutigen Bildungsmissstände ist es eigentlich unfassbar, dass diese Hochschule sich nicht weiter entwickeln durfte und ihr die Selbstständigkeit genommen wurde. Jürgen Hoffmann, der nach schwerer Krankheit am 29. September 2009 leider verstarb, war ein von mir sehr geschätzter Professor an der Hochschule für Wirtschaft und Politik und mein Diplom-Prüfer. Ihm widme ich diese Arbeit. Die Hans-Böckler-Stiftung hat mein Diplom-, mein Masterstudium und meine Promotion materiell und ideell unterstützt. Dafür danke ich ausdrücklich den Förderinnen und Förderern und, stellvertretend für die Kolleginnen und Kollegen in der Stiftung: Werner Fiedler, Birgit Grafe, Iris Henkel, Doris Koch und Angelika Teborg. Während meiner Promotion hatte ich eine

ganz fantastische Vertrauensdozentin der Hans-Böckler-Stiftung: Rosemarie Karges danke ich dafür, dass sie auf mich als ganze Person geachtet hat.

Rita Stark danke ich für ihre verlässliche Unterstützung bei der Transkription der Interviews und Friederike Braun danke ich für ihr professionelles Korrekturat. Für die schnelle verlegerische Zusammenarbeit danke ich Stefanie Laux und Cori Antonia Mackrodt.

Besonders danken möchte ich den Freundinnen und Kolleginnen in meiner eigenen kleinen ‚Scientific Community‘, die mit mir diskutiert haben und/oder die mir den Forschungstransfer in die Lehre und in wissenschaftliche Vorträge ermöglicht haben: Gesche Rega Bollert, Ingrid Gissel-Palkovich, Uta Klein, Raingard Knauer und Julia Stegt. Es ist schon komisch, dass gar kein Mann dabei ist. Das muss am Thema liegen.

Ob dieses Buch erfolgreich sein wird, wird sich zeigen. Auf jeden Fall stehen hinter ihr und mir zwei ganz wichtige Frauen: Meine Frau Dagmar und meine Tochter Lea. Tausend Dank!

2 Einführung und Überblick

Im Zentrum dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung steht die konkrete Auseinandersetzung mit der Reorganisation der Träger¹ der Freien Wohlfahrtspflege und mit den Subjektivierungen von Sozialer Arbeit, um sozialpolitische Transformationen auf der strukturellen Organisationsebene und in den Arbeits- und Handlungsweisen der Arbeitenden nachzuvollziehen und wechselseitig zu erforschen. Besonderes Merkmal der Untersuchung ist die Erkenntnissuche an der Schnittstelle zwischen Organisation und Person. Dort wird den Veränderungen, Wechselwirkungen und Übergängen nachgespürt. Innerhalb der Wohlfahrtspflege ist ein dauerhafter und chronisch unabgeschlossener Umbau zu beobachten, der als Reaktion auf den Umbau der öffentlichen Finanzierung und aufgrund rückläufiger Spenden- und Beitragsaufkommen erfolgt. Hieraus resultierende Anforderungen an die Arbeitskraft von Frauen und Männern lassen sich als Auseinandersetzungsarena zwischen wettbewerbsfernen und quasi-wettbewerbsförmigen Arbeitsanforderungen beschreiben. Mit der These der *gefangenen Subjektivierung* geht diese Analyse davon aus, dass Soziale Arbeit an, für und mit Menschen untrennbar mit aktiven Persönlichkeitseinbringungen von Professionellen und Adressat_innen verbunden ist. Im Koproduktionsverhältnis dringt Persönliches in die Arbeit ein und umgekehrt dringt auch die Arbeit in die Persönlichkeit ein. Beide Koproduzent_innen tragen in Interaktion zum Arbeitsergebnis bei, aber statt einer marktüblichen Tauschbeziehung liegen Einwegtransfers der fachlich-professionellen (Selbst)Hilfe vor. Aufgrund eines sozialpolitischen Paradigmenwechsels bestimmen Kostensenkungen und Effizienzmaßstäbe die Arbeitsbeziehung und die Arbeit wird stärker vom Ergebnis gesteuert. In der Folge werden die Arbeitenden mit gestiegenen Anforderungen an ihre Produktivität konfrontiert und so auf sich selbst und die Wirtschaftlichkeit ihrer Leistungen verwiesen. Die Arbeitenden müssen nunmehr *wettbewerbliche Subjektivierungsleistungen* erbringen, die, so die zweite These, in einem *grundlegenden Widerspruch* zur gefangenen Subjektivierung stehen. Die gefangene, doppelte Subjektivierung der Koproduktion Sozialer Arbeit gerät

1 Bei dem Begriff ‚der Träger‘ wurde keine sprachliche Genusanpassung (‚Träger_in‘) vorgenommen, um eine Subjekt Denkweise bei Organisationen Sozialer Arbeit zu vermeiden. Entsprechend wird ‚die Arbeiterwohlfahrt‘ durchgängig in weiblicher Form fortgeschrieben (beispielsweise als ‚die Akteurin‘), weil der zugehörige Artikel ‚die‘ ist.

durch wettbewerbliche Subjektivierung massiv unter Druck, weil sich das (Betriebs)Wirtschaftlichkeitsprinzip hegemonial formiert. Allerdings muss sich Soziale Arbeit seit jeher mit ökonomischen Begrenzungen auseinandersetzen. Neu ist dagegen die Dominanz des Ökonomischen und die unmittelbare Selbstverantwortung der Arbeitenden für das Erreichen der Wirtschaftlichkeitsziele, weshalb bei den Arbeitenden sowohl aktive Aneignungsprozesse der wettbewerblichen Subjektivierung, als auch widerspenstige Praktiken zu beobachten sind. Die dritte These besagt also, dass bei den kollektiven und individuellen Akteur_innen Sozialer Arbeit sowohl Internalisierung als auch Subversion zu identifizieren sind. Da all die sozialpolitischen Neuformierungen und effizienzorientierten Arbeitsanforderungen in einem Bereich stattfinden, in dem die Arbeit vornehmlich von Frauen geleistet wird, der Männeranteil sogar eher rückläufig ist (Klein/Wulf-Schnabel 2007a) und ein enormes Beschäftigungswachstum verzeichnet wird (Cloos/Züchner 2005: 714ff.; Rauschenbach 1999), ergibt sich schließlich die zusammenhängende vierte These, demnach Soziale Arbeit als weiblich konnotierte Tätigkeit verhältnismäßig gering bewertet und entlohnt wird, vornehmlich Frauen von zunehmend prekären Beschäftigungsverhältnissen betroffen sind und sich gleichzeitig andere Frauen stärker als bisher auf den höheren Ebenen Sozialer Arbeit etablieren. Offen bleibt, wie sich diese Entwicklung auf Männer auswirkt.

Für die Analysen der Reorganisations- und Subjektivierungsdimensionen werden im theoretischen Teil dieser Arbeit zunächst die Grundlagen systematisiert. Dies beginnt mit einer Annäherung an die Subjektivität und die Subjektivierungen. In der Erweiterung der arbeits- und industriesoziologischen Subjektivierungskategorien nach Pongratz und Voß (2003: 24f.) entstehen bestimmte Dimensionen, die für die gefangene Subjektivierung von Sozialer Arbeit von spezieller Bedeutung sind. Mit der Unterscheidung gefangener und wettbewerblicher Subjektivierungen öffnet sich der analytische Blick für das Spannungsverhältnis zwischen den Subjektivierungen. Nach Erläuterung dieser Antagonismen folgen die geschlechtlichen Dimensionen der Subjektivierungen von Sozialer Arbeit, so dass sich umfassend theoretisch abgeleitete subjektivierende Anforderungen an die Arbeitskraft von Frauen und Männern in den Feldern Sozialer Arbeit ergeben. Um zu klären, vor welchem Hintergrund sich diese subjektivierenden Anforderungen in sich reorganisierenden Organisationen ausformen, schließen eine sozioökonomische Klärung sozialer Dienstleistungen im Kontext des hegemonialen Marktideals, eine Darstellung des spezifischen Transfercharakters sozialer Dienstleistungen und eine Darlegung der asymmetrischen Positionen von Staat, Wohlfahrtsverbänden und Adressat_innen das Kapitel ab.

Im darauf folgenden Teil steht das Untersuchungsdesign im Mittelpunkt. Zur konkreten Abbildung der organisationsbezogenen (also organisationalen)

Veränderungen Sozialer Arbeit und zur Erhebung der Arbeitsanforderungen an die beschäftigten Frauen und Männer bietet die Arbeiterwohlfahrt Schleswig Holstein als eine repräsentative Trägerin der Freien Wohlfahrtspflege ein umfassendes Forschungsfeld. Zur Erläuterung des Forschungsfelds geht dieser Abschnitt kurz auf die sozioökonomische Bedeutung der Freien Wohlfahrtspflege ein. Gegenstand der nachfolgenden Abschnitte sind das Forschungsverständnis, das Analyse- und Interpretationskonzept sowie die Forschungsmethoden. Dieser Teil verdeutlicht die methodisch-konzeptionelle Entwicklung des explorativen Vorgehens und zeigt, wie dieses auf die erarbeiteten Theoriegrundlagen bezogen ist. Entlang der Struktur Reorganisation, Subjektivierungen und Geschlechterverhältnisse arbeitet sich das Konzept dieser Eigenforschung mittels zweier Analysen ab: Die Reorganisationsanalyse zeichnet den Veränderungsprozess der Organisation ab dem Jahr 1999 nach und liefert eine Auswertung umfassend erhobener Organisations- und Personaldaten. Darauf baut die Subjektivierungsanalyse auf, die eine ausgewählte Beschäftigtengruppe mithilfe quantitativer (Fragebögen) und qualitativer (Expert_innen-Interviews) Methoden untersucht. Fragen zum Geschlechterverhältnis werden nicht nachträglich expliziert, sondern sind Gegenstand beider Analysen. Die Auswahl der Berufsgruppe der Sozialpädagog_innen erfolgt im Forschungsverlauf erst nach der Reorganisationsanalyse. Grundsätzlich arbeitet dieses Vorhaben mit einem Wechsel zwischen mehreren Erhebungs- und Auswertungsphasen, um Methoden, Material und Kategorien in ein dauerhaft reflexives Verhältnis zu setzen.

Der anschließende Teil stellt die erarbeiteten Forschungsergebnisse vor, diskutiert sie und bringt sie mit der Theorie in Verbindung. Dabei ist zunächst die strukturelle Dimension der Reorganisation von Bedeutung: die Ausrichtung der Reorganisationskonzeption, die Trennung der Organisation in eine unternehmerische und eine sozialpolitische Akteurin, die Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder sowie die Einrichtungsarten und Einrichtungsgrößen. Die anschließende personelle Dimension beinhaltet Erhebungen zur Beschäftigung der Gesamtorganisation, zum zentralen Management und zur Ebene der Einrichtungsleitung. Die Explikation der gewonnenen Organisations- und Personaldaten unter Geschlechteraspekten erfolgt dabei kontinuierlich, weil die Geschlechterverhältnisse und (Re)Produktionsverhältnisse Sozialer Arbeit auf das Engste miteinander verwoben sind. Durch die Reorganisationsanalyse ist eine bestimmte ‚ideelle Arbeitskraftfigur‘ identifizierbar, deren Prägungen eine Überleitung zur Subjektivierungsanalyse bieten. Da das breite Spektrum der sozialen Dienstleistungen sowie die vielen verschiedenen Beschäftigungsformen und Berufsfelder der Arbeiterwohlfahrt Schleswig-Holstein nicht vollständig qualitativ erforschbar sind, liegt der Fokus der Subjektivierungsanalyse auf der Beschäftigtengruppe der Sozialpädagog_innen. Welcher Personenkreis unter der Bezeichnung Sozial-

pädagog_innen konkret zu fassen ist, erläutert der Methodenteil (Abschnitt 4.3) näher. Die Subjektivierungsanalyse beginnt an der Schnittstelle von Organisation und Person, um die Wirkungen der Reorganisation auf die Arbeitenden und deren daraus folgende Verarbeitungsstrategien, Handlungsmuster oder Widerstände zu diskutieren. Da die an dieser Stelle zur Verfügung stehende ‚ideelle Arbeitskraftfigur‘ Auswirkungen auf die Ordnung und das Verhältnis zwischen den beiden Genusgruppen Frauen und Männer hat, werden geschlechtsbezogene Dimensionen bei der Subjektivitätsanalyse ebenfalls fortlaufend berücksichtigt. Zunächst erfolgt eine Abarbeitung entlang der persönlichen Zugänge, Positionierungen und Ziele der Arbeit und unter Berücksichtigung der biographischen Perspektive im Kontext von Arbeit und Leben. Anschließend stehen die alltäglichen Arbeitsbelastungen und Kompensationsstrategien sowie der Wert der Arbeit im Mittelpunkt. Ab hier rücken sukzessive die Produktivität der Einrichtung und Dimensionen der Gesamtorganisation in den Vordergrund, wobei auch hier die Analyse aus konsequent subjektiver Blickrichtung erfolgt. Am Ende der Subjektivierungsanalyse lässt sich eine deutliche Normativität des Wettbewerbs herausstellen, die eine hegemoniale Wirkung erzeugt und dennoch widerständige Praktiken der Arbeitenden erkennen lässt.

Statt eines Fazits, in dem die zentralen Forschungsergebnisse nur noch einmal wiederholt werden, folgt im letzten Teil der Arbeit ein Abschluss, der durch verdichtete Einsichten eröffnet und durch skizzenhafte Aussichten erweitert wird. Die Aussichten beginnen mit dem Versuch, die Interessenslagen von Arbeitenden und Organisationen Sozialer Arbeit zu thematisieren. Das darauf aufbauende Plädoyer für ein partizipatorisches Sozialmanagement professioneller Organisationen Sozialer Arbeit bietet eine mögliche Fortführung der hier gewonnenen Erkenntnisse an, wobei besonders die Bereiche Bildung und Politik für ein solches Sozialmanagement Gewicht bekommen.

3 Theoretische Grundlagen

Die im Folgenden dargestellte theoretische Argumentation verläuft in sieben aufeinander aufbauenden Gedankenschritten:

1. Originäres Charakteristikum Sozialer Arbeit ist die fest eingelagerte Subjektivierung von Arbeit (gefangene Subjektivierung) als interpersonelle Arbeit, d.h. als Arbeit an und in Beziehung(en), die an, für und mit Menschen (Adressat_innen) erbracht wird. Sie verlangt von professionellen Sozialarbeiter_innen Beziehungs-, Kommunikations-, Interaktions- und Reflexionsfähigkeiten und erfordert das Einbringen der gesamten Persönlichkeit in die Arbeit. Ebenso hat sie aber das Eindringen der Arbeit in die Persönlichkeit der Arbeitenden zur Folge.
2. Im Zuge der Ökonomisierung immer weiterer gesellschaftlicher Teilbereiche lagert sich über die gefangene Subjektivierung eine Subjektivierungsanforderung anderer Art. Sowohl die Professionellen als auch die Adressat_innen Sozialer Arbeit müssen ihre gesamte Person immer stärker auf den Markt ausrichten (wettbewerbliche Subjektivierung). Dabei müssen die Arbeitenden den Erfolg ihrer Arbeitskraft selbst realisieren und verantworten. Beide Subjektivierungsarten existieren in den Feldern Sozialer Arbeit in unterschiedlicher Ausprägung neben- und gegeneinander.
3. Aus der Betrachtung dieser beiden Subjektivierungsarten und ihrer jeweiligen Logiken ergeben sich Antagonismen, deren Konfliktlinien deutlich vergeschlechtlichte Dimensionen aufweisen.
4. Diese analytisch herausgearbeiteten Konfliktlinien zwischen den zwei Subjektivierungsarten führen zu widersprüchlichen Arbeitsanforderungen in einem Praxisfeld, das historisch, kulturell und auch hinsichtlich seiner sozialpolitischen Konnotation wiederum stark vergeschlechtlichte Züge aufweist.
5. Unter den aktuellen Bedingungen der Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen und der Reorganisation der Träger Sozialer Arbeit müssen die herausgearbeiteten Widersprüche in ihrer spezifischen Weise (Ausdruck und Wirkung) auf der Subjektebene zum Ausdruck kommen. Auf der Ebene der arbeitenden Person geht es erstens um die Verschiebung von normativen Setzungen Sozialer Arbeit (Helfen versus Fordern), zweitens um die arbeits-

teilige Aufteilung innerhalb der Arbeit (Ausführung versus Steuerung) und drittens um neue Kombinationsmuster fachlicher und überfachlicher Fähigkeitsmodule (Sozialpädagogik versus Entrepreneur).

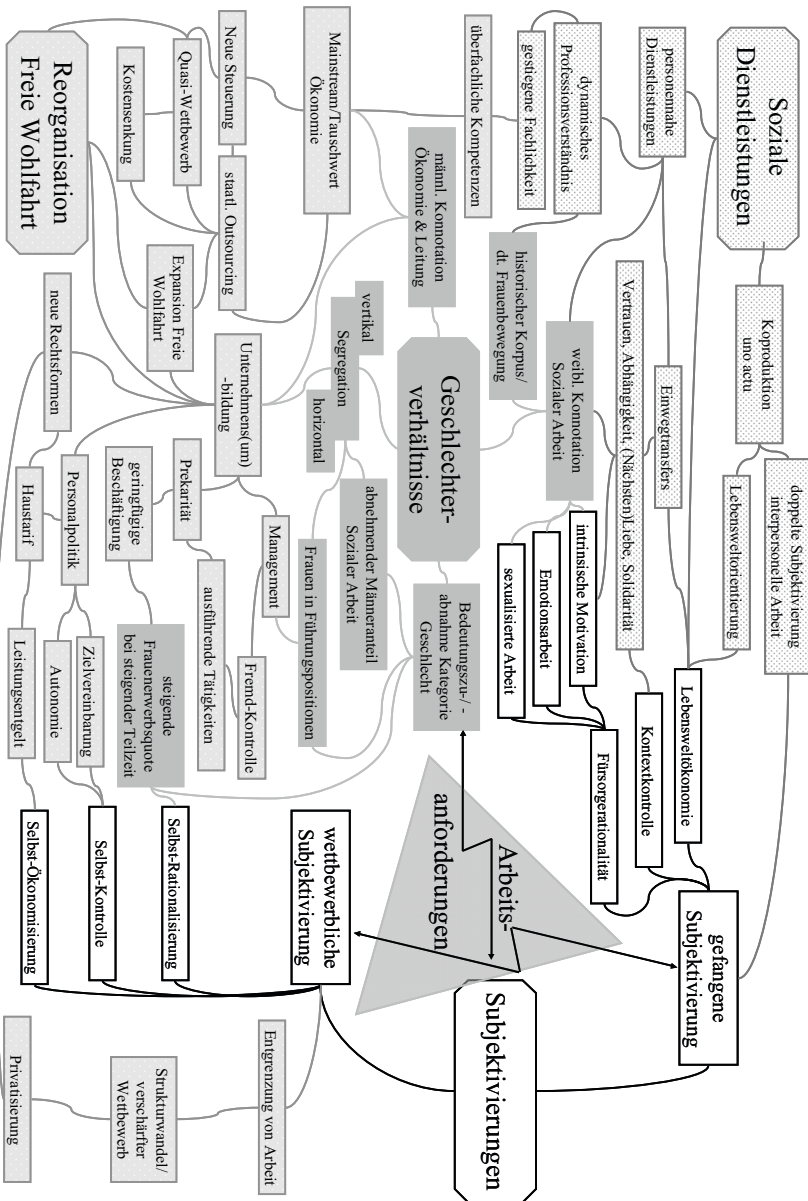
6. Diese Konkretionen wiederum wirken nicht geschlechterneutral. Geschlechterverhältnisse, in den Zusammenhängen von Arbeit und Leben bzw. als (Re)Produktionsverhältnisse gedacht, sind für wirksame Teilhabepraxen konstitutiv. Folglich wird Teilhabe durch Arbeit geschlechtlich konstruiert und diese Zusammenhänge sind für die Erklärung und Veränderung gesellschaftlicher Macht- und Herrschaftsverhältnisse zentral.
7. Insgesamt wirkt hierbei ein hegemoniales Marktprinzip, das für die Felder Sozialer Arbeit ungeeignet ist, dem es aber dennoch gelingt, die Träger der Freien Wohlfahrtspflege massiv unter Druck zu setzen. Im Sozialen versagen die Prinzipien von Angebot und Nachfrage. Im erweiterten Ökonomieverständnis zeigt sich, dass Asymmetrie und Abhängigkeit der Normalfall und Symmetrie und Autonomie der Spezialfall sind.

Bei der Entwicklung dieser Gedankenschritte verbindet diese Arbeit zwei Theoriestränge. Der eine betrifft die Debatten zum Charakter sozialer Dienstleistungen und zur spezifischen Logik Sozialer Arbeit. Der zweite Strang nimmt die Debatten zur Ökonomisierung und Reorganisation Sozialer Arbeit und zur Subjektivierung von Arbeit auf. In beiden Strängen sind die Geschlechterverhältnisse als (Re)Produktionsverhältnisse von elementarer Bedeutung.

Soziale Arbeit als interpersonelle Arbeit, die auf Kommunikation, Koproduktion und Reflexion beruht, kann als beratende, unterstützende oder helfende Arbeit in zwischenmenschlichen Beziehungen charakterisiert werden, die zwar mit Ressourcenknappheit vertraut ist, sich jedoch nicht am ökonomischen Prinzip des idealen Marktes von Angebot und Nachfrage orientiert. Diese Charakteristika bilden professionelle Anforderungen auf der Subjektebene, die historisch-kulturell geprägt sind und die Sphären von Arbeit und Leben überschreiten. Quasi als epochalen Bruch läuteten die veränderten sozialpolitischen Rahmenbedingungen der jüngsten Vergangenheit einen Paradigmenwechsel in der Sozialen Arbeit ein. Perspektiven der Wirtschaftlichkeit und der Wirksamkeit prägen die Auseinandersetzungen der letzten Jahre, in deren Folge bei den Trägern Sozialer Arbeit Reorganisationsprozesse zu beobachten sind und zunehmend betriebswirtschaftliche Instrumente in die Praxis Sozialer Arbeit handlungsleitend eingreifen. Wie sich hierbei die Anforderungen an die Arbeitenden verändern, ist weitestgehend ungeklärt.

Beide Theoriestränge fokussieren subjektorientierte Perspektiven und beziehen sich auf die sich wandelnden (Re)Produktionsverhältnisse. Dabei sind Geschlechterverhältnisse als gemeinsame und übergreifende Analysekategorie zu

Abbildung 1: Theoriestränge



betrachten, denn (Re)Produktionsverhältnisse sind durch Geschlechterverhältnisse bestimmt und umgekehrt. Wie die gesellschaftlichen Strukturen oder einzelne Strukturelemente entstanden sind, wirken oder sich verändern, ist an den Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Gesellschaft zu bestimmen. Hierfür sind die Vermittlungsinstanzen bedeutsam, die (Re)Produktionsweisen, Arbeitsverhältnisse und Arbeitsanforderungen auf die Subjektebene transportieren. Diese theoretischen Gesamtzusammenhänge sollen im Folgenden erläutert werden, da sie das empirische Forschungsinteresse begründen. Einen ersten Überblick über die Vernetzung der Theoriestränge gibt die Abbildung 1.

3.1 Subjektivität und Subjektivierungen von Arbeit

Im Zuge des Wandels der Arbeit verändert sich auch die grundlegende Verfassung von Arbeitskraft. Aus den bisherigen Arbeitnehmer_innen, die eher passiv ihre Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt angeboten haben, werden zunehmend aktive bzw. aktivierte Arbeitende, die sich selbst auf die Verwertung ihrer Arbeitskraft ausrichten (müssen). In der Folge ist eine Zunahme von ambivalenten Autonomien zu beobachten, bei der die Arbeitenden die erforderlichen Strukturen, das erforderliche Wissen, ihr Können und ihre Haltung zur Arbeit inner- und außerhalb der Bildungs- und Arbeitswelt immer mehr selber herstellen müssen.

Bevor diese sozialwissenschaftliche Diskussion auf Soziale Arbeit bezogen werden kann, ist zunächst der Begriff ‚Subjektivität‘ im allgemeinen Verständnis zu klären, wie er im Folgenden nach Kleemann u.a. (1999: 2f.) verwendet wird. Subjektivität ist kein einseitiges Verhältnis von der Person zum Arbeitsgegenstand, sondern eine zweiseitig-relationale Eigenschaft. Aus der Perspektive der Einzelperson sind die individuellen Sinndeutungen, Motive, Einstellungen, Empfindungen, Fähigkeiten, Leistungen usw. im Wechselverhältnis mit der Umwelt gemeint. Eigenständigkeit, situative Entscheidungen, subjektive Interpretation und Improvisation im Arbeitsprozess stehen als subjektive Fähigkeiten in einem Wechselverhältnis von Person und Arbeit. Am Arbeitsplatz werden Anforderungen an die Arbeitskraft gestellt und subjektive Handlungsspielräume strukturiert. Es geht um die ‚Passung‘ zwischen arbeitender Person und betrieblichem Arbeitsplatz, weshalb als zentraler Begriff Subjektivierung gewählt wird (Kleemann u.a. 1999: 2f.). Somit ist Subjektivität zwar eine situativ und individuell besondere Konstellation, sie ist aber zugleich von der Umwelt abhängig und geprägt. Dabei geht es nicht um eine konkrete Einzelperson (individuelle Sichtweise), sondern darum, „(...) auf der Analyseebene der Individuen eine Perspektive zu gewinnen, die primär die (sozial geprägten) aktiven Strukturierungs- und Herstellungsleistungen in den Blick nimmt“ (Kleemann u.a. 1999: 3).

„Subjektivierung von Arbeit“ meint einerseits, dass Arbeit den Individuen zunehmend Subjektivität abverlangt, d.h. von den Individuen werden mehr persönliche Auffassungen und Handlungen eingefordert. Andererseits bringen die Individuen verstärkt ihre Subjektivität in die Arbeit ein, sie subjektivieren die Arbeit. Folglich geht es um ein besonderes Wechselverhältnis zwischen Arbeit und Person. Die Arbeit fordert deutlich mehr Subjektives und die Arbeitenden bringen auch zunehmend mehr Subjektives in die Arbeit ein, weil scheinbar objektive Faktoren (institutionelle Strukturen, kulturelle Normen) wegfallen. Damit beschreitet die Subjektivierung von Arbeit die Analyseebene der Arbeitenden, „(...) um Veränderungen im Verhältnis von Person und Betrieb zu erfassen“ (Kleemann u.a. 1999: 3). Mit Subjektivierung sind zwei komplementäre Prozesse verbunden: zum einen die Möglichkeit, Subjektivität in die Arbeit einzubringen, und zum anderen der Zwang, die eigene Arbeit selbst zu verwerten (Moldaschl/Voß 2003: 13f.).

3.1.1 Subjektivierung von Sozialer Arbeit – gefangene Subjektivierung

Wird das industriesoziologische Begriffskonzept der Subjektivierung von Arbeit auf die Soziale Arbeit bezogen, treten Spezifika hervor, die intensiver bearbeitet werden müssen. Bei Sozialer Arbeit geht es notwendigerweise um mehrwertferne und doppelte Subjektivierung von Arbeit, nämlich zweier Personenkreise: Produzent_innen und Koproduzent_innen. Als interaktive Arbeit ist sie eine in die Arbeitsvollzüge eingelassene Arbeit eigener Art, die sich als personennahe Dienstleistung dadurch auszeichnet, dass für ihre Erbringung Arbeitende und Adressat_innen zusammenarbeiten müssen. Zentraler Handlungsauftrag Sozialer Arbeit ist es, Koproduktion zu realisieren. Insgesamt ist diese spezifische Form von Subjektivierung integraler Bestandteil Sozialer Arbeit, weshalb sie im Folgenden ‚gefangene Subjektivierung‘ genannt wird.

Soziale Arbeit ist als Hilfe zur Selbsthilfe programmatisch festgelegt und sie ist vorläufig mandatiert (Thiersch 2002: 208f). Beides widerspricht unternehmerischen Freiheiten und schränkt eine marktkonforme Angebotsgestaltung ein. Soziale Dienstleistungen werden unmittelbar mit Adressat_innen vollzogen und sind Unikate, weil sie nicht unter vollständig reproduzierbaren Produktionsbedingungen in identischer Form erneut hergestellt werden können.² Produktion und Konsumtion sozialer Dienstleistungen treten zeitlich und räumlich zusammen auf (uno-actu-Prinzip), womit soziale Dienstleistungen nicht konservierbar

2 An dieser Stelle bleiben Bereitstellungsleistungen (Verwaltung, Gebäudebewirtschaftung, Technik etc.) unberücksichtigt, um eine klare Charakterisierung der unmittelbaren Arbeit mit den Adressatinnen zu erreichen.

oder transportierbar sind und nur sehr begrenzt standardisiert werden können. Folglich sind soziale Dienstleistungen personalintensiv, immobil (Auslandsproduktion entfällt), mangels nennenswerter Substitutionselastizität von Arbeit durch Kapital kaum rationalisierbar und damit gegenüber industriellen Gütern relativ teurer. Die personenorientierten Tätigkeiten³ sind beratend, helfend, unterstützend oder betreuend und bedürfen nicht nur der Präsenz der Betroffenen, sondern auch der Annahme und Realisierung durch die Adressat_innen. Somit wird Soziale Arbeit in Koproduktion mit den Adressat_innen⁴ geleistet (Gross/Badura 1977).

Die doppelte Subjektivierung (Adressat_innen und Beschäftigte) Sozialer Arbeit unterscheidet sich von anderen personenbezogenen Dienstleistungen (z. B. Friseur_in, Flugbegleiter_in o.Ä.) in zwei Punkten. Erstens tragen beide Seiten aktiv zum Arbeitsergebnis bei und auf der Seite der Beschäftigten ist eine (selbst-)helfend ausgerichtete Subjektivierung notwendig. Zweitens bezieht die Koproduktion zwar ggf. materielle (z. B. Sachleistungen) oder immaterielle Objekte (z. B. Dienste, Rechte, Informationen) mit ein, aber sie basiert immer auf der Interaktion mindestens zweier Personen (interpersonelle Arbeit), die ohne Mehrwertproduktion im ökonomischen Sinn auskommt. Die Konsumenten-Koproduktion in anderen Dienstleistungsprozessen (z. B. Supermarkt: Gemüse abwiegen, Möbelmarkt: eigene Schrankmontage, Bankgeschäft: elektronische Datenverarbeitung mittels Online-Banking etc.) geschieht mit dem Zweck der Kostensenkung bzw. als Teil der betrieblichen Wertschöpfungskette (vgl. hierzu Voß/Rieder 2005).

Von der historischen Herausbildung klassischer Methoden der Sozialen Arbeit bis zu den heutigen berufsalldäglichen Handlungen in der Praxis lassen sich die Besonderheiten der Subjektivierung von Sozialer Arbeit beispielhaft belegen. Die Settlement-Bewegung (Gemeinwesenarbeit) versuchte, einer egalitären Leitmaxime in Interaktion mit der sozialen Umwelt zu folgen.⁵ Zu der Gründungszeit von Toynbee Hall in London (1884) durch Henriette und Samuel Barnett und von Hull House in Chicago (1889) durch Jane Addams und Ellen Gates Starr herrschte massive Armut in den Straßen der Industriestädte. Im Gegensatz

3 Hinzu kommen administrative Tätigkeiten – wie z. B. Evaluation, Dokumentation oder Qualitätssicherung – die nur mittelbare Personenbezüge aufweisen, jedoch bedeutsamer werden.

4 Schaarschuch (1996) dreht das Verhältnis um: Bei ihm ist Soziale Arbeit ein durch produktive Konsument_innen gesteuerter Handlungsmodus und Professionelle sind dabei Koproduzent_innen. Im partizipativen Verständnis dieser Arbeit sind beide Seiten Koproduzent_innen.

5 Gegensätzlich dazu ist die Einzelfallhilfe zu bewerten, die sich allein auf der individuellen Ebene bewegt und die eine „(...) (Re-) Integration in gesellschaftlich akzeptierte Normalitätsmuster“ (Galuske 2005: 96) verfolgt. Eine ähnliche Zielsetzung schreibt Galuske (2005: 97) auch der sozialen Gruppenarbeit zu. Folglich geht bei diesen beiden klassischen Methoden die doppelte Subjektivierung stärker mit einem Zwang- und Kontrollcharakter einher. Die Adressat_innen müssen sich in den sozialen Dienstleistungsprozess einbringen, um Leistungen zu bekommen.

zu den sozialstaatlichen Disziplinierungsmaßnahmen (Arbeits- und Armenhäuser, Aberkennung bürgerlicher Rechte) und in Abgrenzung zur Vergabe von Sach- oder Geldspenden durch die ‚charity workers‘ bzw. ‚friendly visitors‘ der Wohlfahrtsorganisationen, die den Bedürftigen ihre religiösen oder weltlichen Anschauungen aufoktroyierten, setzte die Settlement-Bewegung auf die Erziehung der Armen zu selbstständigen und selbstbewussten Menschen durch die Stärkung der Selbsthilfekräfte aktiver Nachbarschaft (Müller 1999: 38, 77). Nachbarschaft im Settlementverständnis umfasste zweierlei: Hilfe zur Selbsthilfe und sozialräumliche Nähe. „Jane Addams war immer wieder über die Selbsthilfekräfte verwundert, die sie in der Nachbarschaft fand und die lediglich darauf warteten, durch eine organisatorische Selbsthilfe mobilisiert zu werden“ (Müller 1999: 85). Sowohl für Hull House als auch für Toynbee Hall galt, dass Angehörige der bürgerlichen Intelligenz⁶ in den Armen- und Arbeitervierteln siedelten, um eine Überwindung der sozialräumlichen Trennung zu erreichen und um die Aufmerksamkeit für die Armen in die bürgerlichen Schichten zu tragen.

Zweck des Settlements war es, die Selbsthilfekräfte der Arbeiter_innen und Armen zu stärken, den (Wieder-) Aufbau von Ressourcen zu betreiben, Mut und Würde aufzubauen und Abhängigkeiten abzubauen. Indem sie Achtung vor sich selbst gewannen, sollten die Armen ihr Leben selbst bewerkstelligen können. Den Armen und Arbeiter_innen wurde der Lernprozess abverlangt, sich künftig nicht mehr auf milde Gaben zu verlassen, sondern ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Wohlhabende und Arme brachten sich in den interaktiven und mehrwertfreien Koproduktionsprozess ein. Neben konkreten Hilfeleistungen und praktischer Unterstützung in der Gesundheitsfürsorge und in der Arbeits- und Lebensweltgestaltung wurde ein umfangreiches Kultur- und Bildungsprogramm entwickelt.⁷ Hierbei galt das Ideal, Arbeitende, Arme und Wohlhabende prinzipiell gleichwertig und gleichrangig zu behandeln (Müller 1999: 41, 86ff.).

6 Toynbee Hall wurde als akademische Außenstelle der Universität Oxford gegründet. Neben dem Pfarrerehepaar Barnett (in Leitungsfunktionen) lebten dort Professoren und vor allem männliche Studenten. Hull House wurde als Frauenprojekt gegründet, wo junge Studentinnen einen Ausgleich in praktischer Arbeit finden und die Lebensnöte der Armen kennen lernen sollten. Hinter Hull House stand keine Universität, sondern es gründete auf persönlichen Bekanntschaften und später auf seinem guten Ruf. Neben Jane Addams und Ellen Gates Starr wurde es maßgeblich von weiteren Frauen getragen und finanziert, z. B. von der Juristin Julia Lathrop, der Ärztin Alice Hamilton, der Übersetzerin und Sozialistin Florence Kelley und der gelernten Druckerin und Frauengewerkschafterin Mary Kenny (Müller 1999).

7 Die Settlementbewegung nahm Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten und stellte beispielsweise Essensversorgung, Kinderspielplätze, Kindergärten, Altenpflege, Rechtsbeistand, Kinderlandverschickung usw. Auch wurden gesellige Veranstaltungen, Freizeitangebote für Erwachsene, Kinder und Jugendliche, literarische, künstlerische, volkswirtschaftliche Bildungsveranstaltungen angeboten und Leihbüchereien eingerichtet (Müller 1999: 41ff., 48ff., 75ff., 81ff., 85f.).

Mit dem Leben im Settlement unterwarfen sich die bürgerlichen Frauen und Männer den Prinzipien des non-profit service und der Selbstorganisation mit dem Ziel, Änderungen im Sozialgefüge und Verbesserungen in den Lebenslagen der Armen anzustreben. Im Fokus der Hilfeleistung stand weniger das Individuum als vielmehr „(...) die Veränderung der Strukturen des sozialen Nahraums, der sozialen Netzwerke, der materiellen und sozialen Infrastruktur und nicht zuletzt die Förderung der Selbstorganisation“ (Galuske 2005: 99). Dafür brachten Wohlhabende weit mehr als nur ihre Finanzmittel auf. Sie setzten ihre Qualifikationen und ihre gesellschaftlichen Beziehungen unmittelbar für die jeweils aktuellen Belange und Bedürfnisse der armen Nachbarschaft ein und wurden sozialpolitisch aktiv. Mit der weitreichenden Lebensweltverlagerung und ihrem Verständnis, Teil des Settlements zu sein, wird offensichtlich, dass der Einsatz der ganzen Person und des ganzen Lebens erforderlich wurde. Die eigene Persönlichkeit wurde in die nachbarschaftliche Hilfe eingebracht, wobei die Lebenswelt der Armen nicht ersetzt werden sollte (wie etwa beim Armenhaus). Dreh- und Angelpunkt der Gemeinwesenarbeit ist bis heute die Lebenswelt der Adressat_innen, die eine sozialraumbezogene, unterstützende oder ergänzende Hilfe erfahren.

In anderer Art wird die spezifische Subjektivierung sozialer Dienstleistungen in einem für die Freie Wohlfahrtspflege gewichtigen Feld deutlich: in der Pflege. Im beruflichen Pflegealltag verlangen zugespitzt asymmetrische Beziehungen und prekäre Interaktionssituationen den Arbeitenden eine ausnehmend zärtliche Strukturierungs- und Handlungsleistung ab. Zur Veranschaulichung zitiere ich eine kommentierte Pflegesituation von Dunkel (1988):

„Interaktionssequenz ‚Waschen von Frau M.‘

Wir befinden uns auf einer Pflegestation in einem Münchner Altenheim. Die Altenpflegerin C. schiebt einen Wagen, auf dem sich diverse Pflegemittel befinden, in das Zimmer von Frau M. Frau M. ist bettlägerig und weitgehend desorientiert; man weiß nicht genau, was sie noch versteht und was nicht. Ihre verbalen Äußerungen beschränken sich auf ‚ja‘ und ‚nein‘. Jeden Morgen wird Frau M. im Bett gewaschen.

Die Pflegerin tritt an ihr Bett: ‚Frau M., ich tu sie jetzt waschen!‘ Sie streichelt die Frau. Frau M. wacht dabei langsam auf und ist offensichtlich ungehalten über die Störung; sie schlägt um sich. ‚Ich mag koa Schlägerei am Morgen, ich mag sie bloß a bisserl frisch machen!‘ Frau M. bekommt einen Kuß [sic!] und wird ausgezogen. Die Altenpflegerin kündigt jede ihrer Tätigkeiten an und betont ihr Mitgefühl: ‚Ich weiß, das ist nicht schön.‘ Frau M. krallt sich wiederholt fest und versucht sich zu wehren – sie muß [sic!] immer wieder beruhigt werden. C. wäscht Frau M. das Gesicht, den Rücken, die Arme. Körperteile, die gerade nicht gewaschen werden, werden zugedeckt. Frau M. wird eingecremt: ‚Die is ein bißchen kühl, tuns nicht erschrecken!‘ Das Nachthemd wird wieder angezogen. Aber das ist nicht so einfach: ‚Frau M., wenn sie mich boxen, tu ich sie kitzeln!‘ C. wird etwas ungehalten, als Frau M. sie am Finger zieht: ‚Des hat ganz schön weh getan!‘

C. zieht Frau M. die Windel aus und reinigt Genitalbereich und After mit Pflege-schaum. Sie wäscht die Beine, die Füße. Lautstarke Proteste versucht sie mit Zärtlichkeiten zu kontern. Frau M. wird weiter eingecremt, sie bekommt eine frische Windel – die Pflegerin bekommt als Gegenleistung einen Schlag ins Gesicht: ‚Aua, jetzt reichst mir aber!‘ C. bleibt trotzdem weiterhin freundlich zu Frau M., sie spricht im Flüsterton auf sie ein, Frau M. wird ruhiger. C. schüttelt das Kissen auf und lagert Frau M. um. Dabei muntert C. Frau M. zur Mithilfe auf: Hält diese sich an den Schultern von C. fest, ist es für die Altenpflegerin einfacher, sie in die richtige Lage – näher am Kopfende des Bettes – zu bringen.

C. fragt Frau M., ob sie ihr die Bettjacke anziehen soll. Sie bekommt keine Antwort. Schließlich gibt sie sich selbst eine positive Antwort und zieht Frau M. eine Bettjacke an. Auffallend ist, dass C. vollkommen vernünftig mit Frau M. redet, obwohl sie glaubt, dass Frau M. kaum etwas verstehe. Sicher ist sie sich mit dieser Einschätzung allerdings nicht. C. versucht Frau M. Kaffee einzuflößen. Auf ihre Frage, ob sie, Frau M., noch einen Schluck Kaffee möchte, bekommt sie zum ersten Mal eine klare Antwort: ‚Ja!‘ Dabei bleibt es allerdings. Auf die Frage, ob es denn nun genug sei mit dem Kaffee, bekommt C. keine Antwort. ‚Sie müssen ‚Nein‘ sagen, wenn sie nix mehr wollen, sonst weiß ich des ja nicht – oder muß ich mir des denken?‘ Sie muß [sic!].

Nach ein paar Aufräumarbeiten verabschiedet sich C. mit einem ‚Auf Wiedersehen‘ von Frau M.“ (Dunkel 1988: 74f., *zit. n.* Dunkel/Rieder 2004: 215f.)

In diesem Kontext wird deutlich, dass häufig unklar bleibt, was oder wie viel die Adressat_innen verstehen. Gerade weil deren Handlungsautonomie so drastisch beschränkt ist, ist hier eine Prüfung der doppelten Subjektivierung quasi unter Extrembedingungen möglich. Bei genauer Betrachtung wird deutlich, dass selbst die stark eingeschränkte, bettlägerige Frau ihre Subjektivität einbringt, wenn-gleich größtenteils nonverbal, und es scheint, als müsste die Pflegerin die Bedürfnisse ‚erraten‘. Doch hinter den pflegerischen Arbeiten ist ein ganzes Handlungssetting verborgen – von der Stimulation und Aufmunterung zur Mitteilung und Mithilfe bis zur Deutung und Einbeziehung der alten Frau. Die Pflegerin ist auf ihre Empathie angewiesen, da die alte Frau wenig hilft⁸ oder die Pflege sogar blockiert.

Im Kern geht es um die Erschließung subjektiver Fähigkeiten für Zwecke Sozialer Arbeit. Auf Seiten der Beschäftigten ist selbst bei routinierten Arbeits-abläufen ein improvisierendes und ein situativ offenes Handeln erforderlich, das der Eigensinnigkeit der Problemsicht der Adressat_innen folgt, um die Lösungs-ressourcen der Menschen und die in der Lebenswelt verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen zu erreichen (Thiersch 2002: 215). Dieses Arbeitsverständnis fordert die gesamte Persönlichkeit, wobei die Gefahr besteht, dass die eigene

8 Der Begriff „Helfen“ ist hier durchaus angebracht, denn die alte Frau hilft der Pflegerin, damit sie ihre Arbeit leichter verrichten kann. Hält sich Frau M. an den Schultern von Frau C. fest, ist es für die Altenpflegerin einfacher, sie in die richtige Lage zu bringen. Deutlicher kann die Ko-produktion kaum werden, denn die Pflegerin arbeitet schließlich, um der alten Frau zu helfen.

Rolle verloren geht. Umgekehrt ist die Situation auch für die Adressat_innen bedrohlich, denn Soziale Arbeit rückt ihnen „(...) unmittelbar zu Leibe“ (Thiersch 2002: 216). Eine erforderliche doppelte Subjektivierungsleistung ist für den Erfolg der Arbeit elementar und riskant zugleich. Von den Beschäftigten dringt nicht nur Subjektives ihrer Person in die Arbeit ein, sondern ein Teil der Arbeit wird auch Teil ihrer Person. Soziale Arbeit wird erlebt, sie wird empfunden. Mit der Arbeit an, für und mit Menschen bildet sich eine berufliche Identität und ein berufliches Ethos. Beschäftigte im Feld Sozialer Arbeit betrachten die Adressat_innen nicht als anonyme Objekte, sondern als ganzheitliche Personen, mit denen sie in Interaktion stehen.

Die in den Charakter Sozialer Arbeit eingelassene doppelte Subjektivierung wird als ‚gefangene‘ Subjektivierung bezeichnet, weil diese nicht freigesetzt werden kann. Die Gefangenschaft der Subjektivierung ist als fest eingelassener Kernbestandteil Sozialer Arbeit an sich zu verstehen. Gefangene Subjektivierung kann nicht herausgelöst werden, sie ist eine Implikation Sozialer Arbeit: Ohne dass sie explizit genannt werden, sind die persönlichen Auffassungen und Handlungen der Professionellen und Adressat_innen in Koproduktion quasi selbstverständlicher Teil der Sozialen Arbeit. Gefangene Subjektivierung von Sozialer Arbeit findet statt, weil die Adressat_innen dies verlangen.

Für die gefangene Subjektivierung lassen sich zwei Vermittlungspfade identifizieren: Erstens vermittelt sich unmittelbare Subjektivität über die Person. Soziale Arbeit ist interpersonale Arbeit, d.h. Arbeit in zwischenmenschlichen Beziehungen. Wie aufgezeigt verlangen Beratung, Hilfe, Betreuung und Unterstützung die unmittelbare Interaktion, d.h. das zeitgleiche Einbringen mindestens zweier Persönlichkeiten in die Koproduktion. Zweitens erfolgt die mittelbare Subjektivität über die Dinge: Ein geschmackvoll arrangierter Blumenstrauß verbessert die Gesprächsatmosphäre bei einem Beratungsgespräch; im Pflegebett ist ein locker ausgeschlagenes Kopfkissen eine Wohltat sowohl für den Rücken, als auch für die Seele. Damit werden die Dinge zugleich subjektiviert, es dringt Persönlichkeit in den Arbeitsgegenstand ein und Dingliches dringt in die Person, weil diese sich mit der Arbeit identifiziert.⁹ Mit der Gestaltung der Dinge drücken die Arbeitenden auch ihr Verständnis von Arbeit aus. Mit dem Blumenstrauß ist eine subjektive Vorstellung von Beratung verknüpft (Gesprächsatmosphäre) und mit dem aufgeschüttelten Kissen verbindet sich ein Pflegeverständ-

9 In dem Artikel „Zugriffsweisen mütterlicher Macht“ hat Ziehe (1984) äußerst anschaulich beschrieben, wie Dinge subjektiviert werden. Wenn Mütter Persönliches in die Dinge geben, wird „(...) ‚mit Liebe‘ geordnet, gepflegt, geputzt. Liebe wird zur pedantischen Pflege. Die Mutter wienert“ (Ziehe 1984: 47). Die Dinge werden Teil der Persönlichkeit: „Ich bin, was meine Dinge sind“ (Ziehe 1984: 47).

nis, das beispielsweise über die engen zeitlichen Pflegevorgaben hinausgeht (zu den Kontingenten der Pflegeversicherung vgl. MDS 2001).

Der nicht anerkannte Professionsstatus Sozialer Arbeit lässt sich auch darauf zurückführen, dass Subjektivierung so schlecht messbar und vergleichbar ist. Wie soll das Kissen oder der Blumenstrauß gemessen werden und womit?¹⁰ Ist dieser Blumenstrauß wirklich ‚geschmackvoll‘? Womöglich war das zerknautschte Kissen subjektiv viel bequemer? Für die Arbeitenden ist aber vermutlich das temporäre Moment sowohl bei der unmittelbaren, als auch bei der mittelbaren Subjektivierung bedeutsamer. Im Gegensatz zu einer einmal gemauerten Wand ist das Kopfkissen schnell wieder zerknautscht und der Blumenstrauß verblüht. ‚Frau M.‘ muss jeden Tag wieder gewaschen werden, doch statt Anerkennung bekommt die Pflegerin Schläge. Aus der gefangenen Subjektivierung einen eigenen, subjektiven Wert zu beziehen ist unzuverlässig, wenn nicht sogar bedrohlich. Mangelnde Anerkennung mündet in Kombination mit den unendlichen Subjektivierungserfordernissen des Arbeitsalltags leicht in einem Burn-out. Aber offenkundig gelingt gefangene Subjektivierung tagein, tagaus, denn trotz erhaltener Schläge gibt die Pflegerin ‚Frau M.‘ einen Kuss.

Gefangene Subjektivierung wird über die Person (unmittelbar) oder über Dinge (mittelbar) vermittelt. Sie ist nur bedingt operationalisierbar und muss, weil sie vergänglich ist, immer wieder neu hergestellt werden.

3.1.2 Wettbewerbliche Subjektivierung

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Arbeit überschreitet die bekannten Orte und Zeiten und der Faktor Arbeit wird betrieblich derart neu organisiert, dass Arbeit in die Sphären des Lebens tritt (vgl. aus der großen Zahl der Veröffentlichungen exemplarisch Aulenbacher 2005; Klee- mann u.a. 2003; Kratzer u.a. 2004; Lohr 2003; Lohr/ Nickel 2005; Nickel 1999; Pongratz/Voß 2003; Voß 1998; Voß/Weiß 2005a, 2005b). Generell erfordert der verschärfte Wettbewerb auf den (internationalen) Märkten Produktivitätssteigerungen in den Betrieben, die durch Reorganisationsprozesse die Verantwortlichkeit und Autonomie der Arbeitenden zu erhöhen versuchen, um so Flexibilität freizusetzen. Durch die Notwendigkeit der Kostensenkung bzw. durch enorm gestiegene Anforderungen an die Produktivität lösen sich die gewohnten Arbeitsstrukturen auf (Entgrenzung). Die Arbeitskraft wird nicht mehr durch rigide

10 Wer hilfsweise ‚Kundenzufriedenheit‘ anführt, stellt in der Praxis Sozialer Arbeit schnell fest, dass der Begriff multikausal und diffus ist, Rahmenbedingungen und Ambiente selten operationalisierbar sind und dass Kundenzufriedenheit maßgeblich vom Subjektivierungsvermögen der Adressat_innen und der Professionellen abhängt.

Detailsteuerungen genutzt, denn durch eine viel stärkere Ergebnisorientierung werden die Arbeitenden auf sich selbst und ihre Arbeitsergebnisse verwiesen. Als Ergebnis dieser Entwicklung müssen sich die Arbeitenden verstärkt mit ihrer gesamten Persönlichkeit in die Arbeit einbringen (können).

Diese Subjektivierung unterscheidet sich von der gefangenen Subjektivierung Sozialer Arbeit, weil sie auf Wettbewerbsfähigkeit abzielt. Die Persönlichkeit wird eingebracht, um mit mehr Flexibilität und Eigenverantwortung eine Produktivitätssteigerung im wirtschaftlichen Wettbewerb zu erzielen. Im Folgenden wird diese Subjektivierung daher wettbewerbliche Subjektivierung genannt.

Im Kern dieser wettbewerblichen Subjektivierung geht es um die direkte ökonomische Verwertung der eigenen Arbeitskraft durch die Arbeitenden selbst, also um „Subjektivierung als Produktivkraftentwicklung“ (Pongratz 2003: 8). Eigentlich ist es das notorische Steuerungsproblem eines Unternehmens, die Transformation des Arbeitspotentials in tatsächliche Arbeitsleistung im Sinne betrieblicher Zielvorgaben zu gewährleisten (Voß/Pongratz 1998: 139ff). Mit dem herkömmlichen Arbeitsvertrag sichert sich ein Unternehmen lediglich die Arbeitskraft für einen bestimmten Zeitraum, weshalb mit gezielten Überwachungs- und Anweisungsmaßnahmen die Sicherstellung des Arbeitsergebnisses verfolgt wird.

„Lange Zeit galten theoretisch wie praktisch (bis auf Ausnahmen) rigide Formen von technischer und organisatorischer Kontrolle als optimale Transformationsstrategien. Diese stoßen in einzelnen Arbeitsbereichen schon seit längerem an Grenzen, da der Kontrollaufwand nicht nur beträchtliche Kosten verursacht, sondern auch die Innovationsfreudigkeit und Flexibilität der Arbeitenden behindert“ (Pongratz/Voß 2003: 23).

Eine Kontrollrücknahme bedeutet jedoch Steuerungsverlust: daher wird die Kontrolle auf die Ziel- und Kontextebene verlagert, beispielsweise durch Zielvereinbarungen, auftragsförmige Arbeitsbeziehungen oder Kennzahlensysteme. Für die eigenverantwortliche Transformation der Arbeitskraft in unmittelbar verwertbare Arbeitsergebnisse ist es notwendig, die Arbeitenden mit mehr Autonomie, Selbststeuerungs- und Selbstorganisationsmechanismen auszustatten. Hierdurch wird die Ware Arbeitskraft wesentlich flexibler und kostengünstiger als es ein detailliertes und enges Kontrollnetz sein kann. Mit der Rücknahme der direkten Kontrolle und der Etablierung einer indirekten Steuerung geht die Herstellung und Sicherung der Arbeitsleistung von der Managementebene auf die Ebene der Arbeitenden über: Die Arbeitenden werden zu Unternehmer_innen ihrer eigenen Arbeitskraft. Aus betrieblicher Sicht wurde das Transformationsproblem erfolgreich externalisiert und von den Arbeitenden internalisiert.

Nach dem Arbeitskraftunternehmer_in-Modell¹¹ von Pongratz und Voß (2003) lässt sich eine neue Subjektivierungsqualität „(...) in *drei analytischen Dimensionen* in jeweils charakteristischer Form bestimmen“ (Pongratz 2003: 3). Die Kontrolle wird von den Beschäftigten übernommen; damit geht eine systematische Planung, Überwachung und Steuerung sowie eine eigenverantwortliche Tätigkeitsgestaltung einher. Weil den Träger_innen selbst nun das ihnen ursprünglich innewohnende Bewältigungsproblem des Transformationsprozesses obliegt, wird die Ware Arbeitskraft durch *Selbst-Kontrolle* zu einem substantiell höherwertigen Produktionsfaktor (Pongratz/Voß 2003: 24f). Statt auf Anweisungen zu reagieren, ist eine strategisch-aktiv handelnde Arbeitskraft erforderlich, die sich auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt und auch innerhalb des Betriebes flexibel behaupten muss.

Der Betrieb ist nicht mehr nur an einem Arbeitspotential interessiert. Vielmehr ist er an direkt verwertbarer Arbeit interessiert, so dass die Arbeitskraftunternehmer_innen eine *Selbst-Ökonomisierung* betreiben müssen (Pongratz/Voß 2003: 25). Von der Entwicklung bis zum Verkauf werden subjektive Leistungspotentiale aktiv produziert und vermarktet, wobei sich die Arbeitsanforderungen laufend ändern. Dafür ist zum einen eine kontinuierliche und gezielte Herstellung fachlicher Fähigkeiten und Leistungen (Produktionsökonomie des Arbeitsvermögens) nach den betrieblichen Maßstäben erforderlich. Zum anderen muss die eigene Arbeit auf innerbetrieblichen wie außerbetrieblichen Märkten permanent angeboten und auch nachgefragt werden (individuelle Marktökonomie), wofür ein aktives, sichtbares Eigenmarketing erforderlich ist, so dass aus vormalig passiven Arbeitnehmer_innen „(...) im engeren ökonomischen Sinne ‚Unternehmer ihrer selbst‘“ (Pongratz/Voß 2003: 25) werden.

Schließlich ist eine systematische Organisation des gesamten Lebenszusammenhangs erforderlich, um die Eigenproduktion von Arbeitsleistungen und die gezielte Nutzung individueller Ressourcen zu gewährleisten. Der dafür eingeführte Begriff der *Selbst-Rationalisierung* meint ein auf den Erwerbszweck ausgerichtetes Leben (Pongratz/Voß 2003: 25), er zielt auf das entgrenzte Verhältnis von Arbeit und Privatleben und damit auf die Verschränkung der Bereiche Produktion und Reproduktion von Arbeitskraft (Pongratz 2003: 4). Weil sich feste Arbeitsorte und -zeiten in Auflösung befinden, müssen die Arbeitenden selbst eine systematische Ordnung herstellen. Alltagsaktivitäten werden rationalisiert und der private Lebenszusammenhang wird auf den Erwerb ausgerichtet. Wie

11 Dieses Modell ist als möglicher neuer Leittyp neben anderen Arbeitskrafttypen zu verstehen (verberuflichte/r Arbeitnehmer/in, proletarische/r Lohnarbeiter/in (sic!)) (Pongratz/ Voß 2003: 24, Pongratz 2003: 12). Leitbilder stellen stets eine zugespitzte Verdichtung von vielfältig kombinierbaren Merkmalen dar, denen „(...) die tatsächlichen Erscheinungen mehr oder weniger (aber selten völlig) entsprechen“ (Pongratz / Voß 2003: 28).