



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Auftrag Arbeitsmarktintegration – Arbeit in Non-Profit-Organisationen zwischen Anspruch und Wirklichkeit“

verfasst von / submitted by

Laura Petra Maria Rosemarie Vogel

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree
of

Master of Arts (MA)

Wien, 2019 / Vienna, 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 905

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Soziologie

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

Danksagung

Als Erstes möchte ich mich bei meinem Betreuer Univ.-Prof. Dr. Bernhard Kittel für die Begleitung durch diese Arbeit bedanken – insbesondere dafür, dass seine Tür auch für spontane Fragen immer offenstand und ich stets mit kritischem, aber konstruktivem Feedback rechnen konnte.

Julia Domnanovich und Réka Szendrő danke ich neben dem kritischen Lektorat und den inhaltlichen Tipps auch für die täglich motivierenden Worte.

Ein weiteres großes Dankeschön geht an Hannah Quinz, Darleen Meyer und Lisa Heider, die mich nicht nur mit der Analyse der Interviews unterstützten, sondern auch durch zahlreiche Diskussionen dazu beitrugen, dass dieser Forschungsprozess ein Ende fand. David Rieger und den eben genannten danke ich zudem für das abschließende Lektorat meiner Arbeit. Bei ihnen und allen weiteren Freund*innen möchte ich mich auch dafür bedanken, dass sie mein Sudern in letzter Zeit ertragen und mich immer wieder aufgebaut haben.

Meinen Eltern und meinen Großeltern, die mir diesen Bildungsweg ermöglicht haben und deren Unterstützung ich mir immer sicher sein konnte, sowie meiner Schwester, möchte ich dafür danken, dass sie immer an mich geglaubt haben – ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Einleitung | 4 |
| 1.1 | Zielsetzung und Forschungsfrage..... | 5 |
| 1.2 | Aufbau der Masterarbeit | 6 |
| 2 | Theorie | 7 |
| 2.1 | Makro-Ebene – Privatisierungstendenzen in der Arbeitsmarktpolitik | 7 |
| 2.1.1 | Neoliberalismus und Transformation von Wohlfahrtsstaaten | 7 |
| 2.1.2 | Entwicklung der Arbeitsmarktpolitik in Österreich – Privatisierungen in Form von <i>Contracting Out</i> | 8 |
| 2.2 | Meso-Ebene – Non-Profit-Organisationen in der Arbeitsmarktintegration | 13 |
| 2.2.1 | Sozialorganisationen oder NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration..... | 13 |
| 2.2.2 | Verschiedene institutionelle Logiken in NPOs und der Trend zum Managerialismus 14 | |
| 2.3 | Mikro-Ebene – Mitarbeiter*innen von NPOs im Spannungsverhältnis..... | 19 |
| 2.3.1 | Forschungsstand: Empirische Erkenntnisse zur Arbeit in NPOs bzw. der Arbeitsmarktintegration | 19 |
| 2.3.2 | Subjektivierung von Arbeit..... | 23 |
| 2.4 | Theoretischer Rahmen: Handlungstheorien nach Weber und Lindenberg..... | 24 |
| 2.5 | Erwartungen..... | 29 |
| 3 | Methode | 32 |
| 3.1 | Feldzugang und Fallauswahl | 33 |
| 3.2 | Erhebungsmethode..... | 37 |
| 3.3 | Methode der Datenauswertung | 40 |
| 4 | Analyse & Interpretation | 42 |
| 4.1 | Motivation und normative Ansprüche der Mitarbeiter*innen | 43 |
| 4.1.1 | Menschen helfen und der <i>warm glow</i> | 43 |
| 4.1.2 | „Etwas zurückgeben“ – Reziprozitätsnorm..... | 45 |
| 4.1.3 | Selbstverwirklichung in der Arbeit und persönliche Weiterentwicklung | 45 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1.4 | Positives Arbeitsumfeld..... | 47 |
| 4.2 | Strukturelle Zwänge: Der Druck „Zahlen zu bringen“ | 49 |
| 4.2.1 | Effizienzanforderungen & Abhängigkeit von Fördergeber*innen | 49 |
| 4.2.2 | Konkurrenzdruck | 56 |
| 4.2.3 | Bürokratisierung..... | 60 |
| 4.3 | Spannungsverhältnis(se) | 65 |
| 4.3.1 | Spannungen zwischen NPO und Fördergeber*innen..... | 66 |
| 4.3.2 | Umgang mit Spannungsverhältnis in der NPO | 68 |
| 4.3.3 | Internalisiertes Spannungsverhältnis | 71 |
| 4.4 | Umgang mit Druck, Befristung und Unsicherheit..... | 73 |
| 4.4.1 | Unklarheiten bei Vorgaben und Unsicherheit..... | 73 |
| 4.4.2 | Umgang mit Druck, Spannungsverhältnissen und Befristung..... | 74 |
| 5 | Diskussion & Konklusion..... | 77 |
| 5.1 | Motivation und normative Ansprüche an die Arbeit | 77 |
| 5.2 | Strukturelle Zwänge | 80 |
| 5.3 | Spannungsverhältnis(se) und Unsicherheit..... | 84 |
| 6 | Fazit & Ausblick | 88 |
| 7 | Literaturverzeichnis | 90 |
| 8 | Tabellenverzeichnis | 95 |
| 9 | Anhang..... | 96 |
| 9.1 | Zusammenfassung..... | 96 |
| 9.2 | Abstract | 97 |

1 Einleitung

Laut des Dachverbandes gemeinnütziger Organisationen, dem *Netzwerk soziale Unternehmen in Österreich Arbeit Plus*, bedeutete das für 2018 beschlossene Förderbudget des Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) „spürbare Kürzungen für besonders benachteiligte Personen“ (Arbeit Plus 2018); für das Jahr 2019 ist das Budget nochmals etwas geringer als im Jahr zuvor (Der Standard 2018). Während die Höhe der vom AMS bereitgestellten Leistungen, wie Notstandshilfe und Arbeitslosengeld, gesetzlich festgeschrieben ist, wird das Förderbudget für die aktive Arbeitsmarktpolitik, wozu etwa Sprachkurse, Qualifizierungsmaßnahmen und Ausbildungen zählen, jährlich neu verhandelt.

Wie betrifft das die Arbeit in Non-Profit-Organisationen? Arbeitsmarktintegration als Ziel der aktiven Sozialpolitik wird in Österreich seit dem Ende des 20. Jahrhunderts nicht mehr nur von staatlichen Institutionen, wie dem AMS selbst, umgesetzt. Non-Profit-Organisationen spielen zunehmend eine wesentliche Rolle in diesem Feld. Das Betreuen und Beraten von arbeitslosen Menschen beim Einstieg oder Wiedereinstieg in das Arbeitsleben wird vom Staat unter dem Stichwort „contracting out“ (Simsa, 2013, S. 9) an nicht-gewinnorientierte Organisationen ausgelagert: Konkret werden zum Beispiel Arbeitsvermittlung, Beratungsdienste oder Weiterbildungen angeboten. Diese Organisationen sind meist gemeinnützige Vereine, die sich der Unterstützung einer Gruppe am Arbeitsmarkt benachteiligter Personen verschrieben haben. Dazu zählen zum Beispiel Menschen mit nichtdeutscher Muttersprache, mit gesundheitlichen Einschränkungen oder Behinderungen, mit Suchtproblemen oder Langzeitarbeitslose. Da diese Vereine nicht staatlich sind, aber doch staatlich gefördert werden, können sie als „Grenz-Institutionen“ (Atzmüller, 2009, S. 27) gesehen werden. Obwohl der Begriff Non-Profit-Organisation impliziert, dass diese Organisationen nicht-gewinnorientiert sind, zeichnete sich in den letzten Jahren eine zunehmende Ökonomisierung in diesem Bereich ab (u.a. Badelt, Meyer, & Simsa, 1999; Simsa, 2013). Diese Ökonomisierung kann in Zusammenhang mit den Veränderungen in der Ausgestaltung der Arbeitsmarktpolitik gesehen werden: Um staatliche Förderungen zu erhalten, müssen Non-Profit-Organisationen, die soziale Dienstleistungen für den Staat erbringen, ihre Effizienz und Wirksamkeit unter Beweis stellen. Ein Ziel dabei ist es, die Transparenz und Legitimität der Förderungen zu erhöhen. Es führte jedoch auch dazu, dass in gemeinnützigen Vereinen ein immer stärkerer Fokus auf Wirkungsmessung und Controlling gelegt wird – in Management-Handbüchern für Non-Profit-Organisationen wird zum Beispiel vom „Social Return on Investment“ (Badelt et al., 1999, S. 463f) gesprochen, wobei es sich um eine Kennzahl handelt, die an die betriebswirtschaftliche Cost-Benefit-Analysis angelehnt ist. Dies hatte auch zur Folge, dass in einem Bereich, in dem Profit nicht unmittelbar im

Vordergrund steht, ein Kostendruck vorliegt, der sich einerseits auf die Organisationen und andererseits auch auf die in dem Bereich arbeitenden Menschen auswirkt.

Für die Mitarbeiter*innen dieser Non-Profit-Organisationen stellen diese Ökonomisierungstendenzen einen Widerspruch dar: Ein Großteil der Beschäftigten im sozialen Bereich ist stark intrinsisch motiviert und identifiziert sich sehr mit der Arbeit (u.a. Neureiter, Oschmiansky, Popp, & Schoen, 2017; Priller & Zimmer, 2017). Man kann möglicherweise gar von Idealist*innen sprechen, die Menschen helfen wollen und sich nun mit Vermittlungsquoten und anderen quantifizierbaren Effizienzkriterien konfrontiert sehen (Boecker, 2016; Bono, 2006). Daher kann hier ein Spannungsverhältnis vermutet werden, dem sich die Mitarbeiter*innen von Non-Profit-Organisationen ausgesetzt sehen. Es kann angenommen werden, dass die Mitarbeiter*innen einerseits ihren normativen Ansprüchen an ihre Arbeit gerecht werden möchten, um den Menschen bestmöglich zu helfen, und dass andererseits ihr Handlungsspielraum durch strukturelle Zwänge, wie etwa Vorgaben zu Effizienz und Effektivität, begrenzt wird. Dieses Spannungsverhältnis oder *doppelte Mandat* wurde im Kontext der Sozialen Arbeit verstärkt diskutiert: Es geht darum das Gleichgewicht, zwischen den Bedürfnissen und Interessen der Klient*innen auf der einen Seite und den „sozialen Kontrollinteressen seitens öffentlicher Steuerungsagenturen“ (Böhnisch & Lösch, 1973, S. 28) auf der anderen Seite zu wahren. Badelt et al. (1999, S. 519) spricht von einem „Balanceakt zwischen Wirtschaft und Werten“.

1.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es herauszuarbeiten, inwiefern sich Mitarbeiter*innen von Non-Profit-Organisationen im Bereich Arbeitsmarktintegration mit einem solchen Spannungsverhältnis konfrontiert sehen und wie sie mit diesem umgehen. Es geht somit darum zu erfassen, welche (normativen) Ansprüche die Mitarbeiter*innen motivieren und inwiefern ihr Handlungsspielraum durch Vorgaben von oben begrenzt ist. Ziel ist es schlussendlich, Deutungsmuster bezüglich der Handlungsentscheidungen aufzudecken, wie die Mitarbeiter*innen mit diesen Konflikten zwischen unterschiedlichen Ansprüchen umgehen und welche Folgen diese (inneren) Konflikte für sie und ihre Arbeit haben. Der Umgang mit dem Spannungsverhältnis sollte hierbei unter der Berücksichtigung der *institutionellen Logiken* (Meyer & Maier, 2017) der jeweiligen Non-Profit-Organisationen, innerhalb deren die Mitarbeiter*innen agieren, vergleichend betrachtet werden.

Die Forschungsfrage lautet daher:

*Inwiefern besteht in NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration ein Spannungsverhältnis zwischen den normativen Ansprüchen von Mitarbeiter*innen und den strukturellen Zwängen und wie gehen sie vor dem Hintergrund unterschiedlicher institutioneller Logiken mit diesem Spannungsverhältnis um?*

Methodisch umgesetzt wird die Erforschung der Problematik mittels eines qualitativen Zugangs: Es wurden in drei Non-Profit-Organisationen in Wien problemzentrierte Interviews geführt, die anschließend mit der Themen- und Feinstrukturanalyse ausgewertet wurden.

1.2 Aufbau der Masterarbeit

Im folgenden Kapitel werden Theorie und Forschungsstand zum Thema erläutert und daraus hergeleitet, mit welchen Erwartungen ins Feld gegangen wurde. In der Darstellungsweise wird dieser Teil ausgehend von der *Makro-Ebene – Privatisierungstendenzen in der Arbeitsmarktpolitik*, über die *Meso-Ebene – Non-Profit-Organisationen in der Arbeitsmarktintegration* bis hin zur *Mikro-Ebene – Mitarbeiter*innen von NPOs im Spannungsverhältnis* gegliedert und schließt mit *Theoretischer Rahmen: Handlungstheorien nach Weber und Lindenberg* sowie den daraus abgeleiteten *Erwartungen*. Im 3. Kapitel wird zur Nachvollziehbarkeit das methodische Vorgehen zu Datenerhebung und Auswertung erklärt. Nach Ausführungen zu Theorie und genauem methodischen Vorgehen werden im 4. Kapitel Ergebnisse der Analyse und Interpretation dargestellt. Die Unterkapitel gliedern sich dabei entsprechend der herausgearbeiteten Themen: *Motivation und (normative) Ansprüche der Mitarbeiter*innen*, *Strukturelle Zwänge: Der Druck „Zahlen zu bringen“*, *Spannungsverhältnis(se)* sowie *Umgang mit Druck, Befristung und Unsicherheit*. Im 5. Kapitel werden die Ergebnisse unter Rückbezügen zum aktuellen Forschungsstand diskutiert, mit dem Ziel zusammenfassend eine Beantwortung der Forschungsfrage herbeizuführen. Beim letzten Kapitel handelt es sich um ein abschließendes Fazit, bei dem die Bedeutung der Ergebnisse kritisch reflektiert werden soll. Zudem wird auf Grenzen dieser Masterarbeit eingegangen und Anschlussmöglichkeiten für weitere Forschung dargelegt.

2 Theorie

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird im Folgenden der theoretische Zugang dargestellt und offengelegt mit welchen Erwartungen ins Feld gegangen wurde. Dafür wird zunächst auf der Makro-Ebene erläutert, zu welchen historischen und strukturellen Veränderungen es in der Arbeitsmarktpolitik in Österreich kam, sodass heutzutage arbeitsmarktpolitische Beratung, Betreuung und Vermittlung durch Non-Profit-Organisationen (NPOs) angeboten werden. In einem nächsten Schritt wird auf der Ebene der NPO auf die Entwicklung der *Ökonomisierung des Sozialen* eingegangen. Theoretisch wird das Konzept der institutionellen Logiken (Meyer & Maier, 2017) eingeführt, wodurch Unterschiede zwischen den zu vergleichenden NPOs herausgearbeitet werden können. Zuletzt wird die Mikro-Ebene, auf der mit dem Führen von Interviews methodisch ange setzt wird, beleuchtet: Es wird der aktuelle Forschungsstand zum hier untersuchten Spannungsverhältnis zwischen normativen Ansprüchen der Mitarbeiter*innen und strukturellen Anforderungen dargelegt und auf die Debatte der Subjektivierung von Arbeit eingegangen. Als theoretischer Rahmen werden dabei soziologische Handlungstheorien angeführt: Ausgehend wird auf Max Weber verwiesen, der mit seiner Konzeptualisierung sozialen Handelns Grundlegendes schuf. Im Anschluss werden Weiterentwicklungen des Rational-Choice-Ansatzes diskutiert, wobei sich insbesondere die Unterscheidung in *gain goals*, *normative goals* und *hedonic goals* von Siegwart Lindenberg (2015) anbietet, um die Handlungsdilemmata zu verstehen, denen Mitarbeiter*innen von NPOs im Bereich der Arbeitsmarktintegration ausgesetzt sind.

2.1 Makro-Ebene – Privatisierungstendenzen in der Arbeitsmarktpolitik

2.1.1 Neoliberalismus und Transformation von Wohlfahrtsstaaten

Seit dem Aufstreben des Neoliberalismus in den 1980er Jahren kam es zu weitreichenden Transformationen der verschiedenen europäischen Wohlfahrtsstaaten. Die wirtschaftspolitischen Kursänderungen als Reaktion auf steigende Arbeitslosigkeit und Inflation in den meisten OECD-Ländern nach dem Ölpreisschock 1973 führten zu einer Abkehr von Keynesianismus und läuteten den Aufstieg des Neoliberalismus ein (Penz, 2010).

In vielen Ländern führte dies zu Privatisierungen, von denen auch der Wohlfahrtsstaat maßgeblich beeinflusst wurde. Butterwegge (2010, S. 49) beschreibt in seinem Werk *Neoliberale Modernisierung, Sozialstaatsentwicklung und Soziale Arbeit*, wie es in Deutschland zu einer *Ökonomisierung des Sozialen* komme. Unter *Ökonomisierung* kann in diesem Zusammenhang die Umstrukturierung anderer Lebensbereiche anhand des „Musters des Marktes“ verstanden werden (Butter-

wegge, 2010, S. 49). Auch im sozialen Bereich würde nun nach betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien und Konkurrenzdenken gehandelt, anstatt sich an humanistischen Überzeugungen oder christlicher Nächstenliebe zu orientieren, um benachteiligten Menschen zu helfen (ebd.). In diesem Zusammenhang kann auch auf die Agenda 2010 und die Einführung der Hartz-Gesetze in Deutschland verwiesen werden, die im deutschsprachigen Raum als exemplarisch für die hier geschilderten Entwicklung gelten: Unter dem Schlagwort „Fördern und Fordern“ (Bundeszentrale für politische Bildung 2010) wurden Umgestaltungen des Wohlfahrtsstaats hin zu einer Verschiebung von Sozialtransfer zu Sozialinvestition beworben, wo nun vor allem die *Employability* im Zentrum steht (Dahme, Otto, Trube, & Wohlfahrt, 2013, S. 272). Diese Veränderung geht mit einer stärkeren Betonung des Leistungsprinzips einher, nach dem Erwerbslose nun Gegenleistungen erbringen müssen, zum Beispiel Arbeitsauflagen erfüllen. Allein die Bedürftigkeit zähle nicht mehr, so Butterwegge (2010, S. 66). Vielmehr kam mit dem erwähnten Schlagwort *Fördern und Fordern* ein neues Paradigma zum Vorschein, das als eine Implementierung der „Tauschlogik der Marktökonomie“ interpretiert werden könnte (ebd.). Diese Entwicklung lässt sich nicht nur im deutschsprachigen Raum beobachten, sondern sei ein „worldwide shift towards market solutions for solving public problems“ (Wijkström & Zimmer, 2011 nach Simsa, 2013, S. 8).

2.1.2 Entwicklung der Arbeitsmarktpolitik in Österreich – Privatisierungen in Form von *Contracting Out*

In Bezug auf die Situation in Österreich beschreibt Penz (2010) ebenfalls eine Entwicklung, die er *Vom Sozial- zum Wettbewerbsstaat* betitelt. Penz (2010, S. 139) verortet diese Entwicklung, die mit der Abkehr vom Austro-Keynesianismus einherging und die neoliberale Wende einläutete, rund zehn Jahre später als in Deutschland. In den 1990er Jahren kam es dann zum Prozess der Privatisierung von *public services* in Österreich, was oft mit starkem Stellenabbau einherging: Ein bekanntes Beispiel hierfür sind die Österreichische Bundesbahnen (ÖBB). Doch auch der Wohlfahrtsstaat selbst wurde umstrukturiert, so kam es zum Beispiel mit der Einführung der privaten Altersvorsorge zu einer Vermarktlichung der Pensionsversicherung (ebd. 2010, S. 157). An diesem Beispiel wird deutlich, dass die Privatisierungen in Österreich auch nicht nur den Bereich der Infrastruktur, wie Verkehr oder Post, betreffen, sondern dass generell die „Vergabe öffentlicher Aufgaben an nichtstaatliche Akteure“ (Atzmüller, 2009, S. 25) ein zentrales Merkmal dieser wirtschaftspolitischen Ära ist. Rechtlich bzw. historisch brachte der Beschluss des Arbeitsmarktgesetzes 1994 eine Ausgliederung bzw. Dezentralisierung der Arbeitsmarktverwaltung eine grundlegende Änderung: Das Arbeitsmarktservice (AMS) als Dienstleistungsunternehmen öffentlichen Rechts übernahm die Durchführung der Arbeitsmarktpolitik in Österreich (Tálos & Kittel, 2001).

Dies geschah dezentralisiert, um auf regionale Arbeitsmarktprobleme spezifisch reagieren zu können.

Die aktuellen Ziele der Arbeitsmarktpolitik in Österreich sind nach Angaben des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz unter anderem folgende:

«Vollbeschäftigung erreichen und aufrechterhalten, aktive Maßnahmen zur Qualifizierung und Chancengleichheit setzen, Human Resources entwickeln, Arbeitslose aktivieren und Langzeitarbeitslosigkeit bekämpfen» (vgl. BMASGK¹).

In Österreich wird dabei zwischen passiver und aktiver Arbeitsmarktpolitik unterschieden: Während passive Arbeitsmarktpolitik auf die Absicherung des Lebensunterhalts wie zum Beispiel durch Arbeitslosengeld, Notstandshilfe und bedarfsorientierte Mindestsicherung abzielt, sind Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik jene, die ein „bessere[s] Funktionieren des Arbeitsmarktes unterstützen“ (vgl. BMASGK) sollen. Folgende Aspekte sind konkret Teil der aktiven Arbeitsmarktpolitik:

- «Erhöhung der Transparenz des Marktes durch Verarbeitung verschiedener Informationen mithilfe modernster Informationstechnologie: Jobmatching, Berufsinformationen und Beratung,
- Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung, um die Qualifikationen der Arbeitskräfte an die Erfordernisse des Marktes anzupassen,
- Förderung der Mobilität der Arbeitskräfte, z.B. durch Hilfe bei der Suche nach einer geeigneten Kinderbetreuung,
- Unterstützung bei der Bewältigung persönlicher Probleme, die das berufliche Fortkommen beeinträchtigen (z.B. Sucht, Schulden, Wohnungslosigkeit, körperliche oder geistige Behinderungen etc.),
- befristet subventionierte Beschäftigung in kommerziellen Betrieben oder in Sozialen Unternehmen zur Erleichterung des Einstiegs ins Arbeitsleben.» (vgl. BMASGK)

Zielgruppen aktiver Arbeitsmarktpolitik sind vor allem folgende:

- «Längere Abwesenheit vom Arbeitsmarkt (bspw. aufgrund erfolgloser Arbeitsuche oder während der Kindererziehung),

¹ Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz

- mangelnde Sprachkenntnisse,
- fehlende oder veraltete Qualifikationen,
- höheres Alter,
- gesundheitliche Einschränkungen oder Behinderungen,
- Sucht (Alkohol, Medikamente, illegale Drogen) » (vgl. BMASGK)

Programmatisch diskutiert Atzmüller (2009) zur Entwicklung der Arbeitsmarktpolitik in Österreich – vor dem Hintergrund der oben erläuterten neoliberalen Wende – den Begriff *workfare*. Dieser spielt auf das im Schlagwort *Fördern und Fordern* enthaltene Prinzip an, wonach der „Bezug von Leistungen an Gegenleistungen der Arbeitssuchenden“ (Atzmüller, 2009, S. 24) gebunden ist. Zu diesen Gegenleistungen, die die Arbeitssuchenden erbringen müssen, gehört die Teilnahme an Informationsveranstaltungen, Beratungsterminen, die aktive Arbeitssuche (die zum Beispiel in Anzahl geschriebener Bewerbungen gemessen wird) oder auch gemeinnützige Arbeit bzw. die Teilnahme an Weiterbildungs- oder Umschulungskursen (ebd.). Diese Aufgaben, die der aktiven Arbeitsmarktpolitik zuzuordnen sind, werden nicht mehr von staatlichen Institutionen selbst wahrgenommen, sondern wurden im Zuge der Privatisierungen an Maßnahmenträger*innen ausgelagert. Atzmüller (2009, S. 26) beschreibt dies als eine Schaffung von „Quasi-Märkten“, bei denen „unternehmerische Innovationsfähigkeit“ für effiziente und flexible Lösungen sorgen soll und aber der Zentralstaat zugleich die „zentrale Steuerungs- und Planungsinstanz“ bleibt. Der Staat legt dabei die Ziele und Rahmenbedingungen für die konkrete Umsetzung der sozial- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen fest, die anhand betriebswirtschaftlicher Kriterien überprüft werden. Die Organisationen, an die Teile der Arbeitsmarktintegration ausgelagert werden, nennt Atzmüller (2009, S. 27) daher „Grenz-Institutionen“, in denen Individuen in verschiedene Gruppen (s.o. Zielgruppen aktiver Arbeitsmarktpolitik) eingeteilt werden, um entsprechend ihrer gruppenspezifischen Problemlagen an einer Integration in den Arbeitsmarkt arbeiten zu können. Diese Grenzinstitutionen, die oftmals NPOs sind, verfügten bis 2007 über „keine hoheitsrechtlichen Befugnisse gegenüber den Arbeitslosen“ (Atzmüller, 2009, S. 32), was sich teilweise mit einer Novelle des Arbeitslosenversicherungsgesetzes änderte. Hierbei gelten zum Beispiel auch „Arbeitsvermittlungen, die von vom AMS beauftragten Dienstleistern vorgenommen werden, als verpflichtend“ (Atzmüller, 2009, S. 32). Eine Verweigerung kann somit auch hier zur Sperre des Bezugs des Arbeitslosengeldes führen.

Das, was Atzmüller (2009, S. 27) „Grenz-Institutionen“ nennt, sind in der Regel Sozialorganisationen, bzw. NPOs, denen in den letzten Jahren unter dem Stichwort „*contracting out*“ zunehmend

öffentliche Aufgaben übertragen wurden (Simsa, 2013, S. 9). Diese ausgelagerten Aufgaben umfassen auch immer mehr arbeitsmarktpolitische Maßnahmen. Dimmel (2012, S. 44) macht auf den Boom von arbeitsmarktnahen Dienstleistungen aufmerksam. Simsa (2013, S. 10) führt dies unter Verweis auf Maaser (2009) auf die wachsende soziale Ungleichheit und strukturelle Arbeitslosigkeit zurück, wodurch mehr soziale Leistungen nachgefragt würden. Generell macht Simsa (2013, S. 7) deutlich, dass die ökonomische Bedeutung des Sozialbereichs systematisch unterschätzt würde, wobei insbesondere die Beschäftigungszahlen hervorgehoben werden können: Im NPO-Bereich wuchs die Zahl der Beschäftigungsverhältnisse zwischen 2000 und 2010 um 39 Prozent an, wobei 76 Prozent dieses Zuwachses dem Sozialbereich zuzurechnen sind.

Bevor es im nächsten Kapitel um die Organisationen an sich gehen wird, wird hier noch auf die Veränderung des Verhältnisses zwischen Staat und NPOs, die eben durch *contracting out* öffentliche Aufgaben übernehmen, eingegangen. Hierbei lässt sich sagen, dass sich in Österreich eine Verschiebung von Subventionen zu Leistungsverträgen abzeichnete (Wolfinger & Riedl, 2013; Zauner, 2006). Bis vor einigen Jahren erfolgte die Finanzierung vieler Institutionen der Sozialwirtschaft über Subventionen. Mit einer Orientierung an Konzepten wie dem *new public management* kam es dann vermehrt zu Förderungen über so genannte *Leistungsverträge* (Zauner, 2006) – wie Wolfinger & Riedl (2013) am Beispiel von Leistungen für Menschen mit Beeinträchtigungen in Oberösterreich herausarbeiteten. Die Finanzierung über eine Subvention unterscheidet sich inhaltlich von einem Leistungsvertrag: Die Ziele und Leistungen werden bei einer Subvention von der NPO vorgegeben, wobei die Ergebnisse nicht kontrolliert werden, stattdessen muss die NPO vor allem Einnahmen und Ausgaben offenlegen. Bei einem Leistungsvertrag hingegen geht es um eine bestimmte Dienstleistung, wobei die Geldgeber*innen die Leistungsbestimmungen vorgeben. Das heißt die NPO setzt hier die Vorhaben des Auftraggebers um, hierbei kommt es zu einer Überprüfung des Leistungsoutputs (Wolfinger & Riedl, 2013, S. 25). Zauner (2006) analysierte hierzu die Folgen des Trends weg von Subventionen hin zu Leistungsverträgen und hebt dabei hervor, dass die Autonomie der NPOs dadurch abnimmt. In Zusammenhang mit der Vergabepaxis wird zudem auf einen Anstieg des Wettbewerbs zwischen den NPOs, aber auch zwischen NPOs und Privatunternehmen aufmerksam gemacht.

Eine Studie, die sich mit diesem Thema auseinandersetzte, bezieht sich auf die Beratung und Vermittlung von Erwerbslosen in Großbritannien. Bertram (2017) untersuchte mit einem qualitativen Zugang die Funktionsweise der Arbeitsmarktintegration, die durch öffentliche Institutionen sowie privatwirtschaftliche und Non-Profit-Organisationen durchgeführt wird. Es wurde deutlich, dass diese eine Zeit lang als partnerschaftlich organisierte Netzwerke kooperativ zusammenarbeiteten, wobei Bertram hier die Machtverhältnisse kritisch hinterfragte und feststellte, dass der Einfluss

privater Anbieter*innen übermächtig gewesen sei. Des Weiteren würden die wohlütig ausgerichteten Organisationen bei dem Versuch, sich in marktorientierte Dienstleister zu verwandeln, «ihrer Werte und Prinzipien» beraubt (Bertram, 2017, S. 293). Ab 2009 kam es in Großbritannien nochmals zu einer Weiterentwicklung in diesem Bereich, in Folge derer die Durchführung dieser arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen zunehmend «an private Primäranbieter, die weitläufige Netzwerke von Sub-Unternehmern bedienen», vergeben wurde (Bertram, 2017, S. 294). Für kleinere oder wohlütige Anbieter*innen bzw. NPOs wurde die Situation zunehmend schwieriger, da diese oft nicht über die finanziellen Ressourcen verfügten, um dem Druck standzuhalten. Die Finanzierung funktionierte nun über ein erfolgsorientiertes Prämiensystem, wobei die Organisationen die Prämie erst erhielten, nachdem eine Vermittlung der Arbeitssuchenden stattgefunden hatte und diese einen gewissen Zeitraum in dem Beschäftigungsverhältnis gearbeitet hatte.

Eines der wenigen empirischen Ergebnisse zum „Mehrwert behördenunabhängiger Beratungsdienstleistungen“ im deutschsprachigen Raum wurde von Neureiter et al. (2017) dargelegt. Sie untersuchten die Qualität von Beratungen, die von NPOs im deutschen Bundesland Nord-Rhein-Westfalen für Erwerbslose angeboten wurden. Analysiert wurde konkret die Perspektiven der Klient*innen, aber auch die der Mitarbeiter*innen von Jobcenter bzw. der Bundesagentur der Arbeit, also der staatlichen Behörde, die eben diese Dienstleistungen auslagerte. Es wurden insbesondere drei Aspekte herausgearbeitet, aufgrund deren unabhängige Beratungsstellen einen Mehrwert gegenüber der staatlichen Stellen darstellen: Zum einen der „ganzheitliche Unterstützungsansatz“ (Neureiter et al., 2017, S. 380), wonach die unabhängigen Beratungsstellen die erwerbslosen Personen umfassend beraten, wohingegen es in Jobcentern unterschiedliche Ansprechpartner*innen für unterschiedliche Anliegen gibt. Ein weiterer Vorteil gegenüber Jobcentern stellt die Tatsache dar, dass die Beratungsstellen insofern unabhängig sind, dass das Aufsuchen der Beratungsstelle freiwillig sei und die Klient*innen ohne Angst vor Sanktionen alles thematisieren oder fragen könnten (Neureiter et al., 2017, S. 381). Als dritter Aspekt führen Neureiter et al. (2017, S. 382) die Entlastung der Jobcenter durch die unabhängigen Beratungsstellen an. Diese haben auch „deeskalierende Effekte auf die Beziehung Leistungsempfänger*in - Beratungsfachkraft der Arbeitsverwaltung“.

2.2 Meso-Ebene – Non-Profit-Organisationen in der Arbeitsmarktintegration

2.2.1 Sozialorganisationen oder NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration

Wie oben ausgeführt, werden Projekte oder Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik oftmals vom Staat an Non-Profit-Organisationen ausgelagert. Badelt bezeichnet Non-Profit-Organisationen deshalb bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen auch als „verlängerter Arm der öffentlichen Hand“ (2001, S. 37). Der Begriff Non-Profit-Organisation kommt aus den USA und ist wie auch die Bezeichnung Non-Governmental-Organisation eine Negativdefinition. Während bei Non-Governmental die Abgrenzung zur Regierung bzw. dem Staat im Vordergrund steht, wird bei der Bezeichnung Non-Profit-Organisation der Fokus auf die Nicht-Gewinnorientierung gelegt, also auf die Abgrenzung zum Markt. In der wissenschaftlichen Diskussion rund um diese Art von Organisationen ist alternativ auch vom *3. Sektor, der sozialen Ökonomie* oder *Social Business* etc. die Rede. In dieser Arbeit wird der Begriff NPO verwendet, da die Abgrenzung zum Staat, wie der Begriff Non-Governmental impliziert, bei Organisationen, die im Bereich Arbeitsmarktintegration zu verorten sind, nicht eindeutig möglich ist. Im Gegenteil - die hier betrachteten Organisationen sind alle von staatlichen Institutionen finanziert. *Non-Profit* betont vielmehr die Unterordnung bzw. zumindest Gleichstellung des wirtschaftlichen Handelns unter die sozialen oder gemeinwesenbezogenen Zwecke. Jedoch bedeutet das nicht, dass keine Gewinne erzielt werden dürfen, sondern dass die Gewinne nicht an Aktionäre ausgeschüttet werden, wie bei gewinnorientierten Unternehmen, sondern reinvestiert werden oder sozialen Zielsetzungen zu Gute kommen (Badelt et al., 1999, S. 6f). Non-Profit Organisationen können Stiftungen, gemeinnützige Vereine, Verbände oder Genossenschaften sein. Inhaltlich ist der Begriff Non-Profit-Organisation jedoch unscharf, da auch Sportclubs oder Musikvereine gemeint sein können, hier geht es spezifisch um NPOs, die soziale Dienstleistungen erbringen bzw. als „Sozialorganisationen“ (Simsa, 2013, S. 6) gelten. Im Zentrum des Interesses der vorliegenden Arbeit stehen NPOs, die als Beratungs- oder Vermittlungsinstitutionen erwerbslose Personen beim (Wieder-)Einstieg in das Berufsleben unterstützen. Die untersuchten Organisationen werden im Kapitel zur Fallauswahl genauer beschrieben, im Folgenden werden die allgemeinen Auswirkungen der oben erläuterten Entwicklung einer zunehmenden Auslagerung vormals staatlicher sozialer Dienstleistungen auf die Organisationen thematisiert.

Simsa stellt die These auf, dass ebendiese Sozialorganisationen in den letzten Jahren aufgrund der oben dargelegten Entwicklungen unter Druck gerieten. Einerseits kam es zu einer Professionalisierung in dem Bereich und die Umstellung von Subventionen erhöhte teilweise die Transparenz (Simsa, 2013, S. 9). Jedoch sei eine negative Folge der neoliberalen politischen Entwicklungen auch die prekärer werdende öffentliche Finanzierung, wobei das Budget rückläufig war oder gleich blieb, der Bedarf jedoch Anstieg (Simsa, 2013, S. 9). Wolfinger und Riedl (2013, S. 25) führen unter

Verweis auf Zauner (2006) exemplarisch an, wie die Umstellung auf Leistungsverträge und die damit einhergehende Professionalisierung auch eine zunehmende Bürokratisierung mit sich brachte. Die Professionalisierung betrifft insbesondere die Verwaltung, aufgrund des gleichbleibenden oder gar schrumpfenden Budgets müsste dann an anderer Stelle gespart werden: Es besteht somit die Gefahr, dass im operativen Bereich, das heißt an den Personalkosten, gespart werde, was wiederum zu einer inhaltlichen Deprofessionalisierung führen könne (Wolfinger & Riedl, 2013, S. 25). Eine weitere mögliche Problematik aufgrund der Output-Messung bei Leistungsverträgen könnte sein, dass NPOs beginnen abzuwägen, mit der Betreuung welcher Klient*innen die Erfolgsquoten am ehesten zu erfüllen sind. Zudem könnte es zu einer Verlagerung der Tätigkeitsbereiche entsprechend der Leistungsverträge kommen, was wiederum das Innovationsverhalten beeinflussen könne (Wolfinger & Riedl, 2013, S. 25).

Ein weiteres Phänomen ist die oben erwähnte zunehmende Konkurrenz zwischen NPOs und privaten Anbieter*innen sozialer Dienstleistungen, die um die knappen Fördermittel im Wettbewerb stehen. Dadurch können auch nicht-gewinnorientierte Organisationen unter Druck geraten sich gewinnorientierten Unternehmen anzupassen (u.a. Simsa, 2013, S. 9; Wolfinger & Riedl, 2013). Um zu verstehen, wie diese Entwicklung NPOs an sich, also deren Strukturen, Organisationskulturen und inhaltliche Ausrichtung beeinflussen kann, wird im Folgenden auf das Konzept der *institutionellen Logiken* in Non-Profit-Organisationen eingegangen.

2.2.2 Verschiedene institutionelle Logiken in NPOs und der Trend zum Managerialismus

Aus theoretischer Perspektive ist für das Verständnis der Funktionsweise der Organisationen das Konzept der *institutionellen Logiken* von Bedeutung. Meyer und Maier (2017) wenden dieses Konzept, das auf Friedland und Alford (1991) zurückgeht, auf den organisationalen Wandel innerhalb von NPOs an. Unter institutioneller Logik kann ein "normativer Rahmen, der ein bestimmtes Wahrnehmungsraster und einen Pool an legitimen Praktiken anbietet" (Friedland & Alford nach Meyer & Maier, 2017, S. 2) verstanden werden. Konkret führen Meyer und Maier fünf verschiedene institutionelle Logiken an, die als "Glaubenssysteme" innerhalb von Organisationen die "Weltsicht von Akteuren prägt" (2017, S. 2): Die professionelle, basisdemokratische, bürgerschaftliche, familiäre Logik sowie Managerialismus als eine Logik, die ursprünglich im marktwirtschaftlichen, gewinnorientierten Feld zu verorten war, aber zunehmend auch in NPOs zu finden sei, so die These von Meyer und Maier (2017, S. 12). Unter dem Stichwort Managerialismus kann eine Ergebnisorientierung mit einer Norm der Effektivität, eine Ressourcenorientierung sowie eine starke Kosten-Nutzen-Rationalität zusammengefasst werden.

Die konkreten Merkmale von Managerialismus halten Meyer & Maier (2017, S. 6) in drei Dimensionen fest, wie in der untenstehenden Tabelle 1 ersichtlich. Die Sachdimension beschreibt die Ziele und erwünschten Wirkungen, die eine NPO verfolgt. Diese manifestieren sich in einem Leitbild oder einem Mission Statement. Auf die Erreichung der Ziele, die sich aus der Mission ergeben, komme es schlussendlich an, nicht etwa auf Partizipation oder ordentliche Verfahren (Meyer & Maier, 2017, S. 4). Die Zweckrationalität im Managerialismus manifestiert sich in Form eines rationalen Managementkreislaufs, wobei Ziele und Strategien zum Beispiel als SWOT-Analysen definiert werden und die Evaluierung der getroffenen Maßnahmen großen Raum einnimmt.

Die Sozialdimension des Managerialismus zeigt sich insbesondere in der Eigenverantwortlichkeit der Akteur*innen. Des Weiteren werden andere Organisationen als Partner oder Mitbewerber gesehen und Klient*innen als Kund*innen. Für die Personalauswahl sind Managementqualifikationen relevant – es kommt im Zuge dessen auch zu einer Verschiebung auch in der verwendeten Sprache, die sich stärker an betriebswirtschaftlichem Wording orientiert (Meyer & Maier, 2017, S. 5f). Die Beziehungen zur Umwelt werden somit als Marktbeziehungen oder Rechenschaftsbeziehungen gesehen (Meyer & Maier, 2017, S. 6).

Die zeitliche Dimension berücksichtigt, dass managerialisierte Organisationen laufenden Veränderungen ausgesetzt sind und auf Dynamiken des Marktes bzw. der Konkurrenz reagieren müssen. Um diese meistern zu können, betreiben NPOs dieser Art Risikomanagement, Prognosen und strategische Planung. Durch den Druck Veränderungen zu antizipieren, komme es zu einer „Kultur permanenter Dringlichkeit“ (Meyer & Maier, 2017, S. 5), weshalb die Mitarbeiter*innen dieser Organisationen ständig unter Zeitdruck stehen.

Tabelle 1: Dimensionen und Manifestationen des Managerialismus nach Meyer & Maier (2017, S. 6)

| Dimension | Zentraler Wert | Manifestationen des Managerialismus |
|--|---------------------|---|
| Sachlich: Welche Themen müssen entschieden werden? | Zweck-rationalität | Effizienz, Effektivität, Wirksamkeit, Innovation Rationaler Managementkreislauf: <ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Strategien definieren (z.B. durch SWOT-Analyse, Szenarioplanung, Portfolioanalyse) • Maßnahmen entwickeln (z.B. mithilfe von Benchmarking, Qualitätszirkeln) • Maßnahmen implementieren (z.B. mithilfe von Change Management, Personalmanagement) • Regelmäßige Evaluierung (z.B. Controlling, Kundenbefragungen, Mitarbeiterbefragungen) • Laufende Verbesserung |
| Sozial: Wer entscheidet? | Eigenver-antwortung | Organisation als eigenverantwortlicher Akteur Andere Organisationen als Mitbewerber oder Partner Managerialistische Rollen (z.B. ManagerInnen, eigenverantwortliche MitarbeiterInnen, souveräne KundInnen) Managementabteilungen (z.B. Controlling, Marketing) Managementqualifikationen als zentrales Kriterium in den Personalpraktiken Beziehungen zur Umwelt als Marktbeziehungen oder Rechenschaftsbeziehungen |
| Zeitlich: Wann muss entschieden werden? | Fortschritt | Laufende Veränderung, Beschleunigung, permanente Innovation Temporalisierung der Aufgabenerfüllung durch Projektmanagement Antizipation der Zukunft durch Planung Fortschrittsorientierung; Abwertung von Vergangenheit und Gegenwart |

Bevor auf weitere institutionelle Logiken eingegangen wird, muss an dieser Stelle noch auf Mitchell (2018) verwiesen werden, der sich mit den verschiedenen Modi und Erscheinungsformen auseinandersetzte. Dabei arbeitete er die inneren Widersprüche von Managerialismus im Hinblick auf verschiedene Aspekte heraus. Für die Betrachtung der NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration ist insbesondere der Aspekt der Kooperation und des Wettbewerbs relevant, da die hier untersuchten NPOs alle staatlich finanziert sind. Mitchell (2018) beschrieb die Funktionsweise von *public-nonprofit partnerships*, die auf die *principal-agent-theory* zurückgeht. Der Staat stellt dabei den *principal* dar, der einen Auftrag vergibt, und die NPO den *agent*, der diesen ausführen soll. Die dahinterstehende Motivation sei die Überzeugung der *public manager*, dass *outsourcing* und kompetitive Auftragsvergabe die Servicequalität erhöhe und Kosten senke (Mitchell, 2018, S. 1049). Dadurch, dass NPOs um die Finanzierung durch den Auftraggeber, also den Staat, konkurrieren, erhöhe sich aufgrund des erhöhten Kostendrucks die Effizienz. Mitchell verweist jedoch auf Forschungsergebnisse, die zeigen, dass kein Zusammenhang zwischen Wettbewerb und *performance* bei *public-nonprofit partnerships* nachgewiesen werden konnte (ebd.).

Eine alternative institutionelle Logik im Dritten Sektor ist die *familiäre*, in der ein familiär-freundschaftlicher Umgang herrscht und die sich oftmals in neu gegründeten NPOs findet, in denen die Gründungspersonen noch eine wichtige Rolle spielen. Entscheidungen werden in diesem Kontext intuitiv getroffen, wobei es keiner besonderen Legitimierung bedarf, die Regeln sind einfach gehalten und die Kommunikationswege flexibel. Meyer und Maier verweisen auf paternalistische oder maternalistische Muster, die diese NPOs dominieren, während zugleich freundschaftliche Beziehungen zwischen den Mitarbeiter*innen vorherrschen. Diese werden „als ganze Menschen aufgenommen“ und für Idealist*innen gehalten, wohingegen Spender*innen als „Wohltäter“ gelten und die Hilfsbedürftigen „die armen Teufel“ seien (Meyer & Maier, 2017, S. 7). Es wird deutlich gemacht, dass Idealismus als wichtiges Kriterium bei der Personalauswahl gilt und es in diesem Kontext kaum Berichtspflichten gibt.

Die professionelle institutionelle Logik findet sich typischerweise in NPOs, die komplexe Dienstleistungen erbringen, wie zum Beispiel in der Katastrophenhilfe oder der Sozialen Arbeit. Eine „Steuerung über reine Outputkriterien“ (Meyer & Maier, 2017, S. 7) ist weniger sinnvoll, stattdessen geht es um das Einhalten professioneller Standards, die extern, beispielsweise durch Berufsverbände vorgegeben werden. Die Arbeit der NPOs in diesem Bereich ist für Laien nicht unbedingt nachvollziehbar, weshalb es eine klare Unterscheidung zwischen Expert*innen und Laien gibt. Dadurch sind bei der Personalauswahl fachliche Kriterien ausschlaggebend, wobei die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisationen geringer ist als an ihre Berufsidentität. In NPOs mit einer dominanten professionellen Logik kommt es oft zu Konflikten zwischen professionellen und organisationalen Erfordernissen, wenn es um Ressourcen geht. Laut Meyer und Maier überschneidet sich dieser Typ insofern mit Managerialismus, als dass es auch hier um die „permanente Verbesserung der Praktiken“ geht, jedoch die zuvor beschriebene Orientierung an externen Standards dabei ein Unterscheidungsmerkmal gegenüber dem Managerialismus darstellt (ebd. 2017, S. 7).

Eine weitere institutionelle Logik, die angeführt werden kann, ist die basisdemokratische: Insbesondere in NPOs der alternativen Szene ist diese zu finden, die auf den Werten der 68er Bewegung aufbaut. Zentral bei dieser Logik ist das konsensuale, partizipative Entscheiden und dass die Mitglieder selbst alle Entscheidungen in Frage stellen können. Oftmals haben basisdemokratische NPOs weitgehende Ziele, die nicht unbedingt Anhaltspunkte für die konkreten Entscheidungen bieten. Meyer und Maier verweisen darauf, dass in solchen NPOs „der Weg zum Ziel“ im Fokus steht, um etwa zu demonstrieren, wie alternatives Wirtschaften funktionieren könnte (Meyer & Maier, 2017, S. 8). Dabei versuchen NPOs, die von einer basisdemokratischen Logik geprägt sind, externe Abhängigkeiten, wie zum Beispiel von Geldgeber*innen, zu vermeiden.

Zuletzt muss noch die bürgerschaftliche Logik erwähnt werden, die Meyer und Maier besonders im Bereich der politischen NPOs und Interessenvertretungen verorten. Dabei ist nicht die Basisdemokratie, wie beim vorherigen Typ, sondern die repräsentative Demokratie das Ideal. Als Beispiel können Gewerkschaften angeführt werden, woran deutlich wird, dass Entscheidungen durch Abstimmungsprozesse getroffen und legitimiert werden. Ein weiteres Merkmal dieses Typs ist das formale Regelwerk, das auch ein System von Gremien, die sich gegenseitig kontrollieren, umfasst (Meyer & Maier, 2017, S. 8).

Meyer und Maier machen deutlich, dass sich diese unterschiedlichen Logiken innerhalb einer Organisation überlagern können bzw. dass in der Realität vor allem Mischtypen zu finden sind. Dennoch kann ihrer Studie zufolge davon ausgegangen werden, dass Managerialismus eine immer größere Rolle spielt und andere Logiken in den Hintergrund treten. Als Ursachen dafür führen die Autor*innen die ökonomischen Rahmenbedingungen, explizit die Budget-Restriktionen öffentlicher Geldgeber*innen von NPOs an, sowie die Ressourcenabhängigkeit von NPOs, das Vordringen von Rechenschaftspflichten, Standardisierungen und insbesondere die Entwicklung hin zu einem „weltweiten Isomorphismus“ an (Meyer & Maier, 2017, S. 12f). Der Begriff Isomorphismus wurde von DiMaggio & Powell (1983) geprägt und verweist auf eine strukturelle Angleichung von Organisationen.

Auch aus der Perspektive der Sozialen Arbeit, die im Rahmen von NPOs stattfindet, wurde das Thema der zunehmenden Managerialisierung behandelt, wenn auch nicht explizit unter diesem Begriff. Stattdessen wurde u.a. die Tendenz einer zunehmenden *Ökonomisierung der sozialen Arbeit* (Bakic, Diebäcker, & Hammer, 2008) und über den stärkeren Fokus auf Messbarkeit des Mehrwerts Sozialer Arbeit (Boecker, 2014) diskutiert, worum es im folgenden Kapitel unter anderem gehen wird.

2.3 Mikro-Ebene – Mitarbeiter*innen von NPOs im Spannungsverhältnis

2.3.1 Forschungsstand: Empirische Erkenntnisse zur Arbeit in NPOs bzw. der Arbeitsmarktintegration

Empirische Erkenntnisse spezifisch zu der Arbeit in NPOs, die im Bereich Arbeitsmarktintegration zu verorten sind, sind bisher eher dünn gesät (Neureiter et al., 2017). Viele Studien gibt es dagegen für die Arbeit in staatlichen Institutionen selbst, wie zum Beispiel dem AMS, das die Arbeitsmarktpolitik des Staates direkt umsetzt (u.a. Penz, 2017; Wiedemeyer, 2018).

Nothdurfter (2017) untersuchte explorativ die professionellen Herausforderungen in der Arbeitsverwaltung in Wien und Mailand. Für die Arbeit im AMS Wien arbeitete er heraus, dass Berater*innen «strikte zeitlichen Vorgaben für die Dauer der Beratungsgespräche» (ebd. 2017, S. 246), wie auch für das Verhängen von Sanktionen und die Dokumentation haben. Auf der anderen Seite sei auch das Verfügen über «Ermessens- und Handlungsspielräume» wichtig für die AMS-Berater*innen, um «in ihrem Arbeitsalltag praktikable und individuell angepasste Lösungen zu finden» (ebd.). Anknüpfend daran stellt Nothdurfter (2017, S. 247) idealtypisch fest, dass sich die Berater*innen entweder mit ihrer bürokratischen Rolle identifizieren oder sich stärker an Ideen der Sozialen Arbeit orientieren. Als dritte Option wird das Orientierungsmuster der Aktivierung genannt, wobei der erzieherische oder disziplinierende Charakter betont wird (ebd.).

Für die Umsetzung der Arbeitsmarktintegration in Großbritannien durch private und wohltätige Organisationen fand Bertram (2017, S. 295) auf der Ebene der handelnden Individuen, also den Berater*innen, «perverse Taktiken», um die strikten Zielvorgaben zu erreichen bzw. um von dem Prämiensystem zu profitieren, das mittels betriebswirtschaftlicher Governance-Systeme eingeführt wurde. Konkret handelt es sich zum Beispiel um die Praktiken des «creaming», also dem Bevorzugen von einfach zu vermittelnden Klient*innen, oder dem «Parken von schwierigen Fällen» (ebd.).

Für Mitarbeiter*innen von diesen Beratungsstellen bzw. NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration in Deutschland wurde gezeigt, dass sie im Vergleich zu der Anstellungsdauer in der staatlichen Arbeitsverwaltung lange in diesem Feld tätig sind. Zudem zeichnet das Personal dieser NPOs ihre «überaus hohe intrinsische Motivation aus» (Neureiter et al., 2017, S. 370).

Neureiter et al. (2017) spezifizieren ihr Konzept von intrinsischer Motivation nicht genauer, jedoch hat sich rund um die wissenschaftliche Debatte zu Arbeitsmotivation oder Arbeitswerten die gängige Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation etabliert (u.a. Gallie, 2019; Harpaz & Fu, 1997; Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999). Intrinsische Motivation wird hierbei mit

Interesse, Autonomie, Kreativität, Selbstverwirklichung durch das Einbringen der eigenen Fähigkeiten in die Arbeit und persönlicher Weiterentwicklung in Verbindung gebracht. Zur extrinsischen Motivation werden typischerweise monetäre Anreize, wie beispielsweise das Einkommen gerechnet, aber auch Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit (Gallie, 2019; Ros et al., 1999). Ein dritter Faktor, den unter anderem Ros et al. (1999, S. 55) zusätzlich unterscheiden, ist der der sozialen Motivation. Dieser spiegelt spezifischer die Motivation nach Selbstverwirklichung, insbesondere durch positive soziale Beziehungen und der Motivation einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten, wider. Wird dieser Faktor nicht unterschieden, zählen diese Aspekte typischerweise zur intrinsischen Motivation, wie vermutlich auch bei Neureiter et al. (2017). Teilweise wird in der Literatur zudem ein vierter Faktor unterschieden, der das Streben nach Prestige oder Macht erfasst und bei dem die Erhöhung des Selbstwertes eine Rolle spielt (Ros et al., 1999). Diese Differenzierung bei der Betrachtung von Arbeitsmotivation oder Arbeitswerten, könnte für das Verständnis der Motivationen und Ansprüche der Mitarbeiter*innen von NPOs hilfreich sein.

Ein weiterer Forschungsbereich, in dessen Kontext relevante empirische Ergebnisse für das Thema erarbeitet wurden, ist der der Sozialen Arbeit. Die Arbeit in NPOs und insbesondere der Bereich der Arbeitsmarktintegration ist typischerweise ein Feld, in dem ausgebildete Sozialarbeiter*innen tätig sind. Für die Soziale Arbeit gibt es verschiedene Zugänge, wie diese Arbeit verrichtet werden sollte. Röh (2013) legte in seinem Werk dar, dass soziale Arbeit als Unterstützung *daseinsmächtiger Lebensführung* zu verstehen ist. Es wird auf Grundlage des *Capability Approach* von Martha Nussbaum herausgearbeitet, welche konkreten Ansprüche eine ethisch aufgeklärte Profession der Sozialen Arbeit erfüllen sollte. Röh plädiert dafür, sich bei den Zielen der Sozialen Arbeit an den «central capabilities» (2013, S. 103), die es laut Nussbaum für ein gutes Leben braucht, zu orientieren. Empirische Studien zum Spannungsverhältnis zwischen diesen Grundsätzen, wie Soziale Arbeit umgesetzt werden soll, und den praktischen Grenzen aufgrund struktureller Zwänge gibt es zahlreiche: Bereits Böhnisch und Lösch (1973) machten mit dem Begriff des *doppelten Mandats* auf die Problematik in der Sozialen Arbeit aufmerksam. Einerseits soll geholfen werden, andererseits geht dies oft mit einer gewissen (paternalistischen) staatlichen Kontrolle einher. Aufgrund des doppelten Mandats sei „der Sozialarbeiter angehalten, ein stets gefährdetes Gleichgewicht zwischen den Rechtsansprüchen, Bedürfnissen und Interessen des Klienten einerseits und den jeweils verfolgten sozialen Kontrollinteressen seitens öffentlicher Steuerungsagenturen andererseits aufrechtzuerhalten“ (Böhnisch & Lösch, 1973, S. 28). Knecht (2014) beschäftigte sich spezifisch mit diesem Spannungsfeld in der Arbeitsmarktintegration von Jugendlichen und bezog dabei auch aktuelle Entwicklungen, wie die Tendenz zu Managerialismus in NPOs oder auch staatlichen Organen, mit ein. Mit Hilfe von Dokumentenanalysen und Experteninterviews wurde in dieser

Studie untersucht, inwiefern die Sozialarbeit bei der Arbeitsmarktintegration von Jugendlichen ihrem emanzipatorischen Anspruch gerecht werden kann. Knecht arbeitete heraus, dass Beschäftigungsmaßnahmen zunehmend aktivierender werden, zugleich jedoch Empowerment und Partizipationsmöglichkeiten auf der Strecke bleiben. Als eine Ursache hierfür sieht er den Übergangscharakter, den die Maßnahmen aufgrund der zeitlichen Befristung auf Projekte haben.

Bakic et al. (2008, S. 54) machten deutlich, dass aufgrund der Tendenz hin zur Ökonomisierung der Sozialen Arbeit zu befürchten sei, dass sich das Spannungsverhältnis der Sozialen Arbeit bei hohem Effizienzdruck «in bürokratisch-kontrollierende[m] Verwaltungshandeln» auflöse. Dieser Effizienzdruck steht auch in Verbindung mit der Messbarkeit der Wirkung von sozialer Arbeit, die aktuell immer wichtiger wird. Aufgrund zunehmender «Marktorientierung» müssen Organisationen, in denen Sozialarbeit stattfindet, dementsprechend Strategien finden, durch die sie vorhandene Ressourcen «effizient und effektiv einsetzen» können (Boecker, 2016, S. 10). Um dies wiederum nachweisen zu können, wird die Wirkungsmessung umso wichtiger. Nach Bono (2006) können drei verschiedene Ebenen, auf denen eine Art Output oder ein Ergebnis messbar ist, unterschieden werden: Zunächst die Ebene der *Effects*, zu denen zum Beispiel Vermittlungsquoten oder Beratungseinheiten zählen. Hierbei lässt sich die Wirkung somit anhand von Kennzahlen objektiv quantifizieren. Die zweite Ebene ist die der *Impacts*, auf der die subjektive Beurteilung der Wirkung ins Zentrum rückt. Auf der Ebene der *Outcomes* werden die (gesamt-)gesellschaftlichen Konsequenzen betrachtet. Boecker (2016), der auf Bonos Unterscheidung zurückgreift, machte deutlich, dass die Messung der Wirksamkeit, wenn sie sich nicht über die Effect-Ebene quantifizieren lässt, in gewisser Weise der Interpretation auf den Ebenen der *Impacts* oder *Outcomes* unterliege. Dabei spielen auch die Interessen der verschiedenen (gesellschaftspolitischen) Akteure eine Rolle – die Interpretation der Wirksamkeit ist somit oftmals auch eine Frage der Aushandlung. Auf organisationaler Ebene analysierte Boecker (2014) eben diese Interessenskonflikte, bei denen die Wirksamkeit von sozialer Arbeit je nach Akteur und dessen Interessen umgedeutet, legitimiert und verändert werden könne.

Auch Simsa (2013) beschäftigte sich mit ebendieser Ökonomisierung und postulierte einen damit einhergehenden Druck auf die Sozialorganisationen. Bis vor einigen Jahren konnten Sozialorganisationen Kürzungen noch durch eigene Reserven ausgleichen, heute sei dies oft nicht mehr der Fall – insbesondere, wenn die Organisationen unvorhergesehenen Anforderungen ausgesetzt sind. Simsa führt dies auf gesellschaftspolitische Veränderungen zurück, wie in Kapitel Makro-Ebene beschrieben, und behandelt auch die möglichen Folgen, die eine Weitergabe des Kostendrucks an die Mitarbeiter*innen von NPOs haben kann. Es wird deutlich, dass es sich beim Non-Profit-Sektor, in welchem Sozialorganisationen tätig sind, traditionell um einen Bereich handelt,

der «hoch belastete, atypische und teilweise prekäre Beschäftigungsverhältnisse aufweist» (Simsa, 2013, S. 11). In den letzten Jahren kam es zudem zu einer Ausdehnung der Aufgabenfelder und einer Verdichtung der Arbeit, während das Personal ausgedünnt wurde, weshalb Simsa (2013, S. 11) von einem «Prekarisierungsdruck» spricht. Die Einkommen im Sozialwirtschaftsbereich liegen um knapp 20% unter dem durchschnittlichen Brutto-Einkommen in Österreich, zudem weist der Sozialwirtschaftsbereich die höchste Teilzeitquote (mit 43%) auf (Dimmel, 2012, S. 40). Die Burnout-Gefährdung ist in diesem Bereich mit 27%, besonders hoch (Dimmel, 2012, S. 44). Dimmel (2012, S. 41) kommt zum Schluss, dass der Bereich der sozialen Dienstleistungen zu einem Bereich der *working poor* wird.

Auch Priller et al. (2017) machen auf die prekären Arbeitsbedingungen im NPO Sektor aufmerksam: Daten für Deutschland zeigen, dass in dem untersuchten Bereich sehr viele Menschen Teilzeit arbeiten und ein niedriges Einkommen aufweisen. Insbesondere der sogenannte Billiglohnbereich der 400-Euro-Jobs sei im sozialen Bereich im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung stark vertreten. Eine Befragung der Beschäftigten in NPOs ergab zudem, dass diese ihr Einkommen im Vergleich zu den übrigen Beschäftigten als weniger angemessen empfinden. Auch die Befürchtung, dass die Rente später nicht ausreichen könnte, ist bei Beschäftigten im NPO-Sektor weiterverbreitet als bei anderen Beschäftigten. Zudem wird deutlich, dass Beschäftigte im dritten Sektor vermehrt Wochenendarbeit leisten im Vergleich zu Beschäftigten in anderen Bereichen. Priller et al. (2017, S. 395) arbeiten im weiteren Verlauf heraus, dass die Beschäftigten im NPO-Bereich trotz der ungünstigen Arbeitssituation jedoch vergleichsweise zufrieden sind. Im Hinblick auf diesen Befund diskutieren Priller et al. (2017, S. 395ff), welche Rolle das Geschlecht spielen kann: Demografisch betrachtet ist zudem auffällig, dass mehrheitlich Frauen im NPO-Sektor arbeiten. Priller et al. (2017, S. 396) sehen in Bezug auf den hohen Anteil von weiblichen Beschäftigten im NPO-Sektor, und dabei insbesondere im Sozialbereich, eine «Teilmodernisierung» des konservativen Wohlfahrtsregimes, bei dem die Frauen Fürsorge-Arbeit nun nicht mehr unbezahlt im Haushalt verrichten, sondern einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Auf den Sozialbereich bezogen, entspricht diese Erwerbstätigkeit den stereotypen weiblichen Attributen des Pflegens und des Helfens. Die Erklärung für die hohe Arbeitszufriedenheit ergebe sich durch die Identifikation der Frauen mit dieser Art von Tätigkeiten, weshalb sie trotz schlechter Arbeitsbedingungen «weitgehend zufrieden und stolz [sind], für die richtige Sache tätig zu sein» (Priller & Zimmer, 2017, S. 396).

2.3.2 Subjektivierung von Arbeit

Wie eben angedeutet, ist für die Arbeit in Non-Profit-Organisationen die Identifikation mit der Arbeit ein wichtiges Thema, während zugleich die Beschäftigungsverhältnisse oftmals prekäre Bedingungen aufweisen. Um die Forschungsfrage nach dem Umgang mit den Spannungsverhältnissen zwischen eigenen Ansprüchen einerseits und den realen Anforderungen bzw. strukturellen Zwängen andererseits ausreichend behandeln zu können, wird hier auf die Debatte der Subjektivierung der Arbeit verwiesen. Hinter dem Begriff Subjektivierung von Arbeit verbirgt sich ein arbeits- oder industriesoziologischer Diskurs, der aus sehr unterschiedlichen Perspektiven bzw. auf sehr unterschiedlichen Ebenen die Entwicklung der Subjektivität in der Erwerbsarbeit, insbesondere im „post-tayloristischen“ Zeitalter (Kleemann, 2012, S. 7) beleuchtet. Während die Arbeitenden auch in den Hochzeiten der tayloristisch-fordistischen Arbeitsorganisation ihre Subjektivität einbrachten, kommt es nun zu einer „gezielte[n] betriebsseitigen Vernutzung von menschlicher Subjektivität“ (Kleemann, 2012, S. 7). Subjektivität kann hierbei die „Eigenschaften, Motivationen und Handlungspotentiale“ sein, die die Arbeiter*innen abgesehen von fachlichen Qualifikationen mitbringen (Matuschek, 2010, S. 8).

Kleemann (2012) arbeitet heraus, wie sich empirische Zugänge zum Thema Subjektivierung von Arbeit aufgrund der verschiedenen Analyseebenen unterscheiden lassen. Auf der Mikro-Ebene der Individuen liegt der Fokus auf dem „Wandel subjektiver Ansprüche an die Arbeit“ (Kleemann, 2012, S. 8), wobei es zum Beispiel auch um Aspekte wie Work-Life-Balance im Kontext von Individualisierung geht. Die zweite Analyseebene, die für diese Arbeit von Bedeutung sein könnte, ist die Meso-Ebene: Hier werden „Strategien des betrieblichen Zugriffs auf menschliche Arbeitspotentiale“ (Kleemann, 2012, S. 10) und Auswirkungen derselben auf die Individuen betrachtet. Dies schließt an die Diskurse rund um Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit an. Die Makro-Ebene, die sich mit dem historischen Wandel von Subjektivierung von Arbeit beschäftigt, kann in dieser Masterarbeit aufgrund des begrenzten Umfangs nicht im Detail behandelt werden. Es wird daher eine engere Definition des Begriffs Subjektivierung verwendet: Subjektivierung kann laut Kleemann als „erweiterter Zugriff auf menschliche Handlungspotentiale in der Arbeitstätigkeit selbst“ (Kleemann, 2012, S. 12) verstanden werden. Handlungspotentiale seien dabei unter anderem Empathie, Intuition, Fähigkeiten zur Selbstorganisation sowie die Koordination oder der Übernahme von Verantwortung (Kleemann, 2012, S. 12).

Die für die Forschungsfrage relevante Perspektive erfasst das „ko-evolutionäre Verhältnis von betrieblichen An- und subjektiven Einforderungen“ (Kleemann, 2012, S. 9). Kleemann spricht dabei von einem „Wechselverhältnis zwischen betrieblichen Nutzenstrategien und individuellen An-

sprüchen“ (Kleemann, 2012, S. 9), was sich in dem hier betrachteten Spannungsverhältnis zwischen strukturellen Zwängen und den normativen Ansprüchen der Mitarbeiter*innen von NPOs in gewisser Weise widerspiegeln könnte. Konkreter geht es darum, welche Anforderung vom Betrieb oder der Organisation gestellt werden und wie die Mitarbeiter*innen darauf reagieren: inwiefern leisten Mitarbeiter*innen Folge oder setzen sie sich zur Wehr?

Subjektivierung kann somit einerseits als Chance auf eine Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume und auf mehr Selbstverwirklichung in der Arbeit gesehen werden. Andererseits kann es jedoch auch bedeuten, dass die Anforderungen an die Arbeiter*innen steigen, da sie nun vermehrt ihre Arbeit selbst einteilen, strukturieren und steuern können oder müssen (Flecker, 2017). Moosbrugger (2012) arbeitete in diesem Zusammenhang die Gefahren der „freiwilligen Selbstausbeutung“ in subjektivierten und wissensbasierten Arbeitsprozessen heraus, von der insbesondere Hochqualifizierte betroffen seien.

2.4 Theoretischer Rahmen: Handlungstheorien nach Weber und Lindenberg

Um zu verstehen, wie Mitarbeiter*innen unter den gegebenen strukturellen Zwängen ihren Handlungsspielraum nutzen, um ihre eigenen Vorstellungen umzusetzen, bedarf es als theoretischer Rahmen einer handlungstheoretischen Perspektive.

Daher wird als Ausgangspunkt zunächst auf Max Weber verwiesen werden, der mit seinem Entwurf verschiedener Handlungstypen Grundlegendes für die Soziologie schuf. *Soziales Handeln* nach Weber hat immer einen Sinn und ist auf das Verhalten anderer bezogen. Motive des Handelns, die Weber „Bestimmungsgründe sozialen Handelns“ (Weber nach Abels, 2019, S. 144) nennt, treten idealtypisch in vier Formen auf: zweckrational, wertrational, affektiv und traditionell. Unter *zweckrationalem* Handeln versteht Weber das gezielte Einsetzen von Mitteln, um einen bestimmten Zweck zu erreichen. Hierbei kommt es zum rationalen Abwägen zwischen verschiedenen Alternativen. Beim *wertrationalen* Typ wird „ohne Rücksicht auf die vorauszusehenden Folgen im Dienste seiner Überzeugungen“ gehandelt (Weber nach Abels, 2019, S. 145). Es ist somit das Handeln nach Werten, wie zum Beispiel Gläubige nach religiösen Geboten oder Offiziere nach einem Ehrenkodex handeln. *Affektuelles* Handeln stellt soziales Handeln nach Emotionen dar, welches ohne Reflexion stattfindet: Es sei daher „an der Grenze und jenseits dessen, was bewusst ‚sinnhaft‘ orientiert ist“ (Weber nach Abels, 2019, S. 145). Als vierter Punkt wird von Weber (nach Abels, 2019, S. 145) *traditionales* Handeln angeführt, das „ganz und gar an der Grenze und oft jenseits dessen, was man ein ‚sinnhaft‘ orientiertes Handeln überhaupt nennen kann“ liege. Traditionales Handeln kann hier als Alltagshandeln verstanden werden, das sich aus Gewohnheiten

speist und über das nicht nachgedacht wird. Diese vier dargestellten Motive sind im Sinne von Idealtypen sozialen Handelns gemeint, das heißt, reales Handeln nähert sich manchmal dem einen, manchmal dem anderen Typ an, in Reinform sind die Motive seltener zu finden, stattdessen kommt es oft zu einer Mischung der Handlungsmotive (Weber nach Abels, 2019, S. 146).

Für die Untersuchung von Handlungsmotivationen von Individuen gewinnen in der Soziologie zunehmend auch Ansätze an Bedeutung, die ihre Ursprünge in der Ökonomie haben, aber mittlerweile stark über das klassische Bild des rationalen, allwissenden homo oeconomicus hinausgehen. Karl-Dieter Opp (2013, S. 384) legt unter Verweis auf Coleman (1990) in *Norms and rationality. Is moral behavior a form of rational action?* dar, dass moralisches Handeln, das auf den ersten Blick nicht nutzenmaximierend erscheint, durchaus rational sei und in die Nutzenfunktion von Individuen integriert werden könne. Das Modell wird so weit gefasst, dass auch Handeln nach Normen bzw. Handlungen, die altruistisch erscheinen, einfach ein weiteres «incentive» (Opp, 2013, S. 384) darstellen, wie beispielsweise materielle Kosten oder Belohnungen. Konkret kann der Nutzen einer Handlung auch immateriell sein, wie zum Beispiel Anerkennung durch das soziale Umfeld, oder internalisiert – wie ein gutes Gefühl oder das gute Gewissen, das auftritt, wenn man entsprechend der eigenen Normen oder Werten handelt.

Kritiker*innen dieses Ansatzes beharren darauf, dass es auch Situationen gibt, in denen Menschen entsprechend Normen handeln und dabei ihr persönlicher Nutzen der Handlung so gering ausfällt, dass eine Erklärung der Handlungsentscheidung auf Basis eines Rational-Choice-Ansatzes unmöglich sei (Elster, 1990; Monroe, Barton, & Klingemann, 1990). Monroe et al. (1990) diskutieren anhand des Beispiels der Rettung von Jüd*innen während der Zeit des Nationalsozialismus die Grenzen des Rational-Choice-Paradigmas. In der Studie wurden narrative Interviews mit Retter*innen von Jüd*innen geführt, um zu untersuchen, inwiefern diese rational handelten bzw. halfen, um ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Monroe et al. (1990) fanden mit ihrem qualitativen Zugang nicht ausreichend Belege dafür, dass sich die Retter*innen entschieden zu helfen, um Anerkennung von anderen zu bekommen oder ihr eigenes Gewissen zu erleichtern. Vielmehr verweisen Monroe et al. auf ein Muster, das sich bei allen Interviewten durchzog: Es zeigte sich bei den Retter*innen das Motiv der «common humanity» (Monroe et al., 1990, S. 119) als zentraler Teil der Identität. Die Retter*innen halfen, ohne dass sie eine Wahl in ihrer Handlung sahen. Stattdessen war ihre Entscheidung von ihrer Identität her gegeben, da sich selbst als Teil *einer* Menschheit betrachteten (Monroe et al., 1990, S. 118f).

Opp (1997) arbeitete heraus, dass sich die von Monroe et al. (1990) angewandte Identitätstheorie zur Erklärung der Rettung der Jüd*innen durchaus in seinen von der Rational-Choice-Theorie inspirierten Ansatz integrieren lasse. Sein Verständnis der Nutzenfunktion ist so weit gefasst, dass die Dissonanzen, die bei einem Handeln entgegen der Identität der Menschen entstünden, als psychische Kosten in das Modell einfließen würden (Opp, 1997, S. 240).

Auch bei einer weiten Fassung des Rational-Choice-Ansatzes deuten sich bei der oben dargestellten Debatte die Grenzen eben dieses Paradigmas an, die von Hartmut Esser (2016) unter Rückgriff auf Alfred Schütz herausgearbeitet wurden. Schütz leistete mit seiner Theorie zum „sinnhaften Aufbau der sozialen Welt“ eine bedeutende Weiterentwicklung von Webers Konzept des sinnhaften sozialen Handelns (nach Kruse, 2018, S. 299f). In Bezug auf den Rational-Choice-Ansatz wurden seine Werke, die traditionell der interpretativen, interaktionistischen Soziologie zugeordnet werden, oft zitiert, um Kritik am Paradigma rund um den homo oeconomicus zu untermauern. Hartmut Esser arbeitete jedoch die Parallelen der Handlungstheorie von Alfred Schütz zu den neueren Ansätzen, die in der Tradition der Rational-Choice-Theorie stehen, heraus. Wie auch Schütz sieht Esser, dass es durchaus rational sein kann, nach «Routinen und Daumenregeln» (Esser, 2016, S. 430) und nicht immer nach nutzenmaximierenden Kalkulationen zu handeln, wie es das Modell des homo oeconomicus unterstellt. Die Grenzen von Rational-Choice sowie von Schützes Handlungstheorie erklärt Esser mit Verweis auf Schütz anhand der Unterscheidung zwischen so genannten «Um-zu-Motiven» und «Weil-Motiven» (Esser, 2016, S. 434). «Um-zu-Motive» verweisen auf die Ziele, die mit einer Handlung erreicht werden sollen. Schütz nennt als Beispiel einen Mörder, der die Tat begeht, *um* an das Geld des Opfers zu kommen (Esser, 2016, S. 433). Die Erklärung, warum er zum Mörder wurde, also zum Beispiel, *weil* er in einem sozialen Umfeld mit Gewalt aufwuchs, bezieht sich auf die Vergangenheit. Esser macht hier mit Schützes Begriffen deutlich, dass mit einem Rational-Choice-Ansatz nicht erklärt werden kann, wie ein Mensch zu seinen Präferenzen, Werten oder ökonomisch gesprochen zu seiner individuellen Nutzenfunktion kommt, da diese auf die Sozialisation der Person zurückzuführen sind (Esser, 2016, S. 433f). Auch die Identität der Retter*innen von Jüd*innen als ausschlaggebend für die Handlung bei Monroe et al. (1990) könnte zu den Weil-zu-Motiven gezählt werden. In der vorliegenden Arbeit wird aufgrund des begrenzten Umfangs nicht im Detail auf die Entstehung der Weil-zu-Motive der Akteur*innen eingegangen werden können.

Als analytischer Rahmen wird für die Betrachtung der Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter*innen und deren Umgang mit den strukturellen Begebenheiten die Handlungstheorie von Siegwart Lindenberg (2015) hinzugezogen. Lindenberg (2015) beschäftigt sich mit der grundsätzlichen Frage nach der Entstehung von sozialer Ordnung. In diesem Zusammenhang unterscheidet

Lindenberg (2015, S. 43f) zwischen der Mikro-Perspektive bezüglich des Problems der sozialen Ordnung, die er auf Thomas Hobbes zurückführt, und die Betrachtung des institutionellen Problems der sozialen Ordnung, wobei er insbesondere auf das Werk von Talcott Parsons aufmerksam macht. Lindenberg (2015, S. 44) zufolge trennten die beiden Autoren diese Perspektiven nicht eindeutig, entwarfen aber vor allem „interessante und fruchtbare Lösungen“ für das institutionelle Problem sozialer Ordnung, während ihr Blick auf die menschliche Natur und wie diese soziale Ordnung herstellt bzw. reproduziert, weniger ausdifferenziert sei. Lindenberg (2015, S. 43), der im weitesten Sinne auch dem Rational-Choice-Paradigma zuzuordnen ist, legt daher den Fokus auf die Mikro-Perspektive, das heißt die menschliche Natur selbst – ob diese eher egoistisch rational oder altruistisch am Wohl der Gemeinschaft interessiert ist.

Mit Verweis auf Gintis et al. (2003) macht Lindenberg (2015, S. 44) darauf aufmerksam, dass für das Verständnis der Komplexität des menschlichen Seins eher von einem Zusammenspiel von egoistischen und prosozialen Präferenzen ausgegangen werden sollte. Anknüpfend an Erkenntnisse aus der evolutionären Anthropologie betont er dabei auch die situative Flexibilität der Menschen: In einem Moment können Individuen entlang ihrer normativen Wertvorstellungen handeln und im nächsten wie selbstbezogene Egoist*innen. Die große Frage hierbei ist, unter welchen Bedingungen Menschen eher wertorientiert oder egoistisch handeln, weshalb Lindenberg (2015, S. 46f) aber auch Esser der Deutung der Situation, also dem so genannten *framing*, eine zentrale Rolle beimessen.

Lindenberg (2015, S. 47) unterscheidet konkret drei verschiedene übergreifende Ziele („*overarching goals*“ oder „*mind-sets*“), die von emotionalen bzw. hormonellen Prozessen unterstützt werden, aber schlussendlich vom Sozialen abhängen: das *hedonic goal*, das *normative goal* und das *gain goal*.

Das *hedonic goal* stellt aus evolutionärer Sicht das grundlegendste Ziel dar, da es um die Befriedigung der fundamentalen Bedürfnisse von Menschen geht. Diese können sowohl physischer als auch sozialer Natur sein, also den Drang zu Essen oder aber auch das Bedürfnis sozial akzeptiert zu werden. Die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung dieser grundlegenden Bedürfnisse lösen bei Menschen Gefühle oder Emotionen, wie zum Beispiel Freude oder Angst aus. Wenn dieses *hedonic goal* bei Handlungsentscheidungen im Vordergrund steht, treten Überlegungen zu Kontexten, wie zum Beispiel die Einhaltung von gesellschaftlichen Regeln oder die Konsequenzen für die Zukunft, in den Hintergrund (Lindenberg, 2015, S. 48f).

Beim *normative goal-frame* kooperieren Menschen ohne die persönlichen Konsequenzen ihrer prosozialen Handlung zu berücksichtigen, wobei insbesondere die Erwartungen der anderen bzw.

Normen und soziale Regeln eine Rolle spielen. Evolutionsanthropologisch ist dies auf die Notwendigkeit zurückzuführen, beim Zusammenleben in größeren Gruppen Kollektivgüter bereitzustellen (zum Beispiel Nahrung durch gemeinsames Jagen oder Verteidigung der Gruppe nach außen): Hier bedarf es einer kollektiven Orientierung beziehungsweise eines Verständnisses dafür, was es bedeutet als Mitglied einer Gruppe zu handeln. Lindenberg (2015, S. 49) verweist in diesem Zusammenhang auch auf ein vergrößertes menschliches Arbeitsgedächtnis, das Erinnerungen daran ermöglichte, wer was getan hat und wodurch sich Reziprozitätsnormen herausbilden konnten. So genanntes Trittbrettfahren, also das Ausnutzen von gemeinsam bereitgestellten Gütern ohne selbst etwas beigetragen zu haben, wird dadurch unwahrscheinlicher. Insbesondere können soziale Emotionen mit dem *normative goal* in Verbindung gebracht werden, die sich zum Beispiel in Form von Schuldgefühlen, Scham oder Dankbarkeit zeigen können (Lindenberg, 2015, S. 50).

Das dritte Ziel ist das *gain goal*, wobei Lindenberg (2015, S. 50) auf den Begriff des «Machiavellian Brain» verweist: Es ist die egoistische Seite des Menschen, die darauf fokussiert, die eigenen Ressourcen zu vermehren bzw. zu verteidigen. Ressourcen können dabei Geld oder sozialer Einfluss sein. Möglich wird dieses *gain goal* durch die Fähigkeit sich in sein zukünftiges Selbst hineinzusetzen.

Lindenberg (2015, S. 51) macht auch deutlich, dass die drei *goals* nicht gleich stark sind: Am dominantesten ist das *hedonic goal*, welches auf die Befriedigung von Grundbedürfnissen abzielt, darauf folgt das *gain goal* und am schwächsten ist das *normative goal*. Die relative Stärke oder Schwäche dieser Orientierungsmuster hängt insbesondere von den sozialen und institutionellen Kontexten ab. Lindenberg (2015) verweist hier kritisch auf viele Ökonom*innen, die wie auch schon Hobbes, das *gain goal* natürlicherweise als das dominanteste annehmen. Mit Verweis auf Weber (1961) hebt Lindenberg (2015, S. 51) hervor, dass es einer beachtlichen institutionellen Entwicklung bedurfte, durch die die Orientierung an *gain goals* in der Gesellschaft stärker in den Vordergrund rückte. Zudem kritisiert Lindenberg (2015, S. 58) auch eine Überschätzung der Stärke von *normative goals*, was er in Parsons Menschenbild gegeben sieht.

Lindenberg versucht in seinem Ansatz diese Lehren zusammenzubringen: Die drei *overarching goals* wirken als Antagonisten, wobei eines der drei als *goal-frame* situationsabhängig in den kognitiven Vordergrund tritt, während die anderen beiden in den Hintergrund treten. Es kann hier jedoch auch zu einem Zusammenwirken kommen, bzw. dass ein *goal* ein anderes unterstützt: Wenn sich jemand in einem *normative goal-frame* befindet, kann zudem im Hintergrund das Gefühl eines *warm glows* auftreten, was dem *hedonic goal* zugeordnet werden kann.

Lindenbergs Unterscheidung zwischen den drei verschiedenen *goals* eignet sich um die Handlungsentscheidungen von Mitarbeiter*innen NPOs nachzuvollziehen: Inwiefern handeln die Befragten entsprechend der Vorgaben von oben (*gain goal*) oder inwiefern widersetzen sie sich diesen (*normative goal*), falls diese Vorgaben im Konflikt mit ihren Wertvorstellungen stehen?

2.5 Erwartungen

Um eine Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen, werden im Folgenden aus dem oben aufgearbeiteten Forschungsstand Erwartungen abgeleitet und offengelegt. Es zeigte sich in Bezug auf die Funktionsweise der Arbeitsmarktintegration in Österreich, dass es zu einem *contracting out* von sozialen Dienstleistungen kam, wobei staatliche Behörden die Umsetzung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen an NPOs auslagerten. Atzmüller (2009, S. 26) beschreibt diese Entwicklung als eine Schaffung von „Quasi-Märkten“, auf denen NPOs um Fördermittel des Staates konkurrieren. Diese Ökonomisierung des Non-Profit-Bereichs zeigte sich auch durch die zunehmende Umstellung von Subventionen auf Leistungsverträge (Wolfinger & Riedl, 2013; Zauner, 2006). Damit im Zusammenhang stehen auch die zunehmenden Anforderungen an NPOs, ihre Effizienz und Effektivität mittels betriebswirtschaftlicher Kennzahlen nachzuweisen (u.a. Simsa, 2013). Dies war gedacht, um die Transparenz und Legitimität bei der Vergabe von Fördermitteln zu erhöhen, führte jedoch auch zu mehr Leistungsdruck und Bürokratisierung in dem Bereich (Badelt, 2001; Bono, 2006; Simsa, 2013; Wolfinger & Riedl, 2013). Auf organisationaler Ebene zeigen sich all diese Tendenzen laut Meyer und Maier (2017) mit der immer häufiger bei NPOs zu findenden institutionellen Logik des Managerialismus, die andere Logiken, beispielsweise die familiäre oder basisdemokratische, verdrängt. Die Erfüllung der Vorgaben von oben, insbesondere die Erfüllung von Effizienzkriterien und die Bewältigung von Verwaltungsaufgaben, kann Handlungsweisen bei den Beschäftigten erzeugen, die in erster Linie darauf abzielen, die eigene Organisation oder den eigenen Arbeitsplatz zu erhalten. Bertram (2017, S. 295) verweist in diesem Zusammenhang auf „perverse Taktiken“, wie „creaming“, bei dem einfach zu Vermittelnde bevorzugt werden, um die Vermittlungsquote zu erfüllen. Wolfinger und Riedl (2013, S. 25) befürchten eine inhaltliche Deprofessionalisierung, weil mehr Zeit und Personal für Verwaltungsaufgaben aufgewendet werden müssen. Aufgrund dieser Befunde wird hier davon ausgegangen, dass diese Entwicklungen bei den Mitarbeiter*innen von NPOs ein Handeln nach *gain goals* hervorrufen kann. Lindenberg (2015) arbeitet in seinem theoretischen Ansatz heraus, dass es Individuen bei der Verfolgung von *gain goals* vor allem um die Verteidigung ihrer Ressourcen mit Blick auf die Zukunft geht – die Gefahr eines Verlusts des eigenen Arbeitsplatzes aufgrund nicht erreichter Vermittlungsquoten wäre ein exemplarischer Fall hierfür.

Daher lautet die erste Erwartung, wie folgt:

- NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration stehen durch Vorgaben von Fördergeber*innen unter Druck, was sich konkret durch Effizianzorderungen, zunehmender Konkurrenz zu anderen Organisationen und Bürokratisierung zeigt – dies kann bei den Mitarbeiter*innen der NPOs eine Aktivierung des Handelns nach *gain goals* bewirken
- Das Ausmaß bzw. der Umgang der Mitarbeiter*innen mit diesem Druck unterscheidet sich nach vorherrschender institutioneller Logik in der Organisation

Die zweite Erwartung stützt sich auf Ergebnisse des Forschungsstandes zur Motivation und den Idealen von Menschen, die in NPOs arbeiten. Neureiter et al. (2017, S. 370) arbeiteten spezifisch für Mitarbeiter*innen von NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration in Deutschland heraus, dass sich diese durch eine „überaus hohe intrinsische Motivation“ auszeichnen. Auch Priller et al. (2017) verwies auf eine hohe Identifikation mit der Arbeit im NPO-Sektor. Da Beratung und Betreuung von Arbeitslosen oder benachteiligten Menschen klassische Felder der Sozialen Arbeit sind, gilt es auch diese Debatte zu beachten. Soziale Arbeit als ethisch aufgeklärte Profession sollte gewisse Ansprüche erfüllen: Knecht (2014) verweist auf den emanzipatorischen Anspruch Sozialer Arbeit, nach Röh (2013) sei Soziale Arbeit als Unterstützung einer daseinsmächtigen Lebensführung zu verstehen. Bei den verschiedensten konkreten Zugängen der Sozialen Arbeit wurde bei den allen hier berücksichtigten deutlich, dass gewisse normative Ansprüche oder Ideale eine Rolle spielen. Theoretisch können diese mit Lindenberg's (2015) Orientierung an *normative goals* gefasst werden. Prosoziales Handeln, ohne die persönlichen Konsequenzen dieser Handlung zu berücksichtigen, wie Lindenberg (2015) das Handeln im *normative goal-frame* beschreibt, könnte im Kontext von Arbeit im Non-Profit-Bereich ein wesentlicher Aspekt sein, um die Motive der Mitarbeiter*innen zu verstehen. Die zweite Erwartung lautet daher:

- Mitarbeiter*innen von NPOs identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit, sind intrinsisch (bzw. sozial) motiviert und haben zudem entsprechend der Sozialen Arbeit als ethisch aufgeklärte Profession normative Ansprüche an ihre Arbeit – dies zeigt sich im Handeln in einer Orientierung an *normative goals*

Die dritte Erwartung bezieht sich auf die ersten beiden formulierten Erwartungen: Es ist davon auszugehen, dass zwischen den oben beschriebenen Vorgaben von oben auf der einen Seite, also konkret beispielsweise die Effizianzorderungen sowie dem damit einhergehenden Verwaltungsaufwand, und den normativen Ansprüchen der Mitarbeiter*innen auf der anderen Seite, ein Spannungsverhältnis besteht. Empirische Studien zeigten insbesondere im Feld der Sozialen Arbeit Widersprüche oder Spannungen in der Arbeit auf, die unter dem Stichwort *doppeltes Mandat*

diskutiert wurden (Böhnisch & Lösch, 1973). Konkret bezog sich diese Diskussion, wie Sozialarbeiter*innen einerseits den Klient*innen mit ihren Bedürfnissen und Interessen gerecht werden können, und andererseits den Auftrag der Institution, die oftmals staatlich finanziert ist, zu erfüllen. Badelt (2001, S. 27) postuliert in dem Zusammenhang Soziale Arbeit würde so zu einem „verlängerten Arm der öffentlichen Hand“. Auch Knecht (2014) adressiert in seiner Untersuchung zur Arbeitsmarktintegration von Jugendlichen die Problematik des Fokus auf Aktivierung (im Sinne einer aktivierenden Arbeitsmarktpolitik, wie aktuell vom Staat proklamiert) anstatt Empowerment und Partizipation. An diese empirischen Befunde anschließend lassen sich die Arbeitsverhältnisse in NPOs mit der Debatte um Subjektivierung von Arbeit in Verbindung bringen. In diesem Zusammenhang wurde diskutiert, inwiefern Motivationen und Handlungspotentiale der Mitarbeiter*innen zunehmend von Betrieben genutzt werden, und wie die Mitarbeiter*innen damit umgehen. Theoretisch gesprochen geht es um das Spannungsverhältnis, dem sich die Mitarbeiter*innen von NPOs ausgesetzt sehen. Auf der einen Seite stehen die *normative goals*, also die Ansprüche der Mitarbeiter*innen an die Arbeit bzw. ihre normativen Vorstellungen, wie mit arbeitslosen Menschen umgegangen werden soll, die in der NPO Unterstützung suchen. Auf der anderen Seite können die *gain goals*, d.h. die Erfüllung von Anforderungen von oben um den eigenen Arbeitsplatz oder die eigene NPO zu erhalten, verortet werden.

- Zwischen den Vorgaben von oben bzw. den strukturellen Zwängen und den normativen Ansprüchen der Mitarbeiter*innen besteht ein Spannungsverhältnis – *normative goals* und *gain goals* stehen in einem Konflikt zueinander

3 Methode

Zur Rekonstruktion, wie Mitarbeiter*innen der untersuchten NPOs das oben ausgeführte Spannungsverhältnis zwischen eigenen Ansprüchen an die Arbeit und den strukturellen Zwängen erleben und welche Strategien sie finden, um damit umzugehen, liegt methodologisch der interpretative Zugang nahe. Denn das interpretative Paradigma ermöglicht eine Rekonstruktion des subjektiven Sinns der Handlungen der Interviewten und eine tiefergehende Analyse der damit einhergehenden Deutungsmuster. Methodologisch zeichnet sich die interpretative Sozialforschung durch die Prinzipien der Offenheit und dem «kommunikativen Grundcharakter» aus (Hoffmann-Riem, 1980, S. 345). Offenheit bedeutet, dass keine Hypothesen ex-ante gebildet werden, sondern stattdessen der Entdeckung von Neuem Raum gelassen wird. Daher werden in dieser Arbeit auch keine Hypothesen formuliert, sondern lediglich Erwartungen offengelegt, die sich durch die Aufarbeitung des Forschungsstands ergaben. Dadurch soll der Anspruch der Transparenz und Reflexivität des interpretativen Zugangs gewährleistet werden. Der Forschungsprozess selbst ist dabei nicht als linear zu verstehen, sondern zyklisch gedacht: Theorie und Empirie stehen in einem Wechselverhältnis zueinander, was sich bei der Fallauswahl bis hin zur Analyse und Interpretation durchzieht. Dadurch ist der Forschungszyklus immer wieder durch Reflexionsphasen gekennzeichnet, um eine «permanente Hinterfragung des verfügbaren Wissens sowie die kritische Abstimmung und Modifikation aus dem jeweiligen Wissensstand abgeleiteten Anforderungen an Fragestellung und Analyseverfahren» zu ermöglichen (Froschauer & Lueger, 2009, S. 72). Die Fallauswahl orientierte sich daher am *theoretical sampling*, was auf Glaser und Strauss (2017) zurückgeht: Auf Basis der ersten Analyseergebnisse wurde entschieden, welche weiteren Fälle ausgewählt wurden. Das konkrete Vorgehen ist im Unterkapitel Feldzugang und Fallauswahl beschrieben. Durch *theoretical sampling* bleibt im Forschungsprozess offen, wie viele Interviews geführt bzw. wie viele Organisationen untersucht werden, was schlussendlich davon abhängt, wann eine «theoretische Sättigung» (Siegfried Lamnek, 2010, S. 169) erreicht ist. Ein Gütekriterium, an dem sich die interpretative Sozialforschung orientiert, ist zum einen die intersubjektive Überprüfbarkeit: Für die Leser*innen muss es möglich sein, aufgrund der empirischen Daten «selbst Schlussfolgerungen anzustellen und eigene Interpretationen vorzunehmen» (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2013, S. 401). Zudem ist das Kriterium der Reliabilität von Bedeutung, bei der es um die «Reproduktionsgesetzlichkeit» geht (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2013, S. 402). Dieser wird man gerecht, indem man «theorierelevante Abstraktionen auch in der Darstellung an mehrere Stellen des empirischen Materials zurück bindet» (ebd.).

3.1 Feldzugang und Fallauswahl

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden Interviews mit neun Mitarbeiter*innen von drei verschiedenen NPOs, die alle im Bereich der Arbeitsmarktintegration in Wien tätig sind, geführt. Wie oben ausgeführt, stand die Anzahl der geführten Gespräche vorab nicht fest. Ziel war es jedoch eine komparative Fallstudie zwischen zwei bis vier NPOs durchzuführen, um den möglicherweise unterschiedlichen Umgang der Mitarbeiter*innen von verschiedenen Organisationen mit dem vermuteten Spannungsverhältnis rekonstruieren zu können. Die Fallauswahl orientierte sich daher am *Most Similar System Design*, was auf John Stuart Mill (1843) zurückgeht: Die ausgewählten Organisationen sollten sich möglichst bis auf einen Aspekt ähneln, um einen Vergleich ziehen zu können. Wie im Kapitel Forschungsstand herausgearbeitet, konnten Hinweise auf das hier untersuchte Spannungsverhältnis in der Arbeit in NPOs in den unterschiedlichsten Organisationen im dritten Sektor ausgemacht werden (u.a. Simsa, 2013). Um eine gewisse Vergleichbarkeit zu schaffen, wurden für diese Masterarbeit speziell Organisationen ausgewählt, die im Bereich Arbeitsmarktintegration zu verorten sind. Doch Arbeitsmarktintegration kann viel bedeuten: von sozialökonomischen Betrieben, über gemeinnützige Beschäftigungsprojekte bis hin zu Beratungsstellen oder gemeinnütziger Arbeitskräfteüberlassung, die arbeitslose Personen in Arbeitsstellen vermitteln. Viele dieser NPOs sind auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet, wie zum Beispiel Re-Integration in den Arbeitsmarkt von Haftentlassenen oder der Unterstützung für Frauen beim (Wieder-)Einstieg in das Berufsleben. Die drei hier untersuchten Organisationen wurden aus der Mitgliederliste des Dachverbandes Soziale Unternehmen Wien (Arbeit Plus) ausgewählt, da sie am Arbeitsmarkt benachteiligte Menschen beraten, betreuen und vermitteln. In die Zielgruppe der Projekte der drei untersuchten Organisationen fallen Personen, die aufgrund ihres Geschlechts, ihrer Herkunft (nichtdeutsche Muttersprache), ihres Alters bzw. der Dauer der Arbeitslosigkeit und/oder aufgrund von Beeinträchtigungen am Arbeitsmarkt benachteiligt sind. Benachteiligung findet oft nicht nur durch eine dieser Dimensionen statt. Es kann zu Wechselwirkungen oder einem Zusammenwirken dieser kommen. Dies wurde im Begriff der *Intersektionalität* konzeptualisiert, der auf einen Fall der doppelten Diskriminierung von afro-amerikanischen Arbeiter*innen zurückgeht, die aufgrund ihres Geschlecht und ihrer Hautfarbe ihren Job verloren (Winkler, 2012). Welche der hier ausgewählten NPOs, welche Zielgruppe abdeckt, wird im Folgenden nicht genauer spezifiziert, um deren Anonymität zu wahren. Eine weitere Gemeinsamkeit der Organisationen ist die Abhängigkeit von einem oder zwei Fördergebern: Alle drei werden vom AMS (Arbeitsmarktservice) Wien und/oder dem Sozialministerium finanziert.

Im Folgenden wird beschrieben, wie sich der konkrete Feldzugang gestaltete und welche Organisationen mittels eines theoretischen Samplings ausgewählt wurden. Der Aspekt, in dem sich die

ausgewählten NPOs unterscheiden, ist organisationaler Natur: hinsichtlich der Größe, der Entstehungsgeschichte und, soweit durch Recherchen vorab beurteilbar, hinsichtlich der vorherrschenden „institutionellen Logik“ (Meyer & Maier, 2017). Der Feldzugang erfolgte durch ein Anschreiben via E-Mail und gegebenenfalls telefonisch. Die anfänglich kontaktierte NPO war eine der größten Beratungseinrichtungen für ihre Zielgruppe in Österreich, jedoch wurde die Interviewanfrage per E-Mail von der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit mit der Begründung „keine Ressourcen dies zu organisieren“ abgelehnt. Im Zuge dessen wurde für die weitere Fallauswahl die Breite der Zielgruppe der Organisationen erweitert, weil sonst kein Vergleich möglich gewesen wäre, wenn an der engen Zielgruppendefinition festgehalten worden wäre. In der untenstehenden Tabelle wird ersichtlich, welche Organisationen bereit waren an dieser Masterarbeit mitzuwirken.

Tabelle 2: Übersicht über die untersuchten Non-Profit-Organisationen

| Organisation | Institutionelle Logik | Entstehung | Größe | Interviewpartner*in |
|--------------|----------------------------|------------|--------|---|
| NPO 1 | Familiär, professionell | Bottom-Up | klein | Frau Kamensky, Frau Bovenschen, Frau Varga, Frau Maier |
| NPO 2 | Managerialistisch | Top-Down | groß | Frau Dolma, Frau Barzani, Herr Thaler |
| NPO 3 | Basisdemokratisch | Bottom-Up | mittel | Frau Horvat, Frau Patel |

Bei der als Nächstes kontaktierten Organisation, NPO 1, handelt es sich um einen gemeinnützigen Verein, der in den 1980er Jahren aus politischer Motivation heraus mit dem Ziel gegründet wurde, eine vulnerable Gruppe u.a. bei der Arbeitsmarktintegration zu unterstützen (Bottom-Up). NPO 1 bietet arbeitsmarktpolitische Beratung, Qualifizierung und Vermittlung für eine bestimmte Zielgruppe an. Das Kernprojekt der Arbeitsmarktintegration läuft seit mehr als 20 Jahren und wird von AMS und dem Sozialministerium gefördert. Die Organisation ist mit ihren weniger als 40 Mitarbeiter*innen vergleichsweise klein, der (Mit-)Begründer des Vereins ist noch immer der Geschäftsführer. Auf Basis dieser Informationen, die der Webseite² der Organisation zu entnehmen sind, lässt sich die NPO nach Meyer und Maier (2017, S. 7) der *familiären institutionellen Logik* zuordnen. Diese idealtypische Einteilung beruht auf der Entstehungsgeschichte des Vereins: Die

² Die Webseiten, denen die Information zu den Organisationen entnommen wurden, können hier zum Schutz der Anonymität der Organisationen und der Mitarbeiter*innen nicht preisgegeben werden.

Gründung war politisch motiviert, es erfolgte jedoch in den 1990er Jahren bereits eine Professionalisierung. Bei der familiären institutionellen Logik ist das wichtigste Kriterium für die Personalauswahl ein „glaubwürdiger Idealismus“. Dies allein kann bei der Betrachtung der Zusammensetzung des Teams aber nicht der Fall sein: Die professionelle Qualifikation der Mitarbeiter*innen, zum Beispiel als Sozialarbeiter*in, spielt auch eine Rolle, um überhaupt eine „komplexe Dienstleistung“ (Meyer & Maier, 2017, S. 7), wie arbeitsmarktpolitische Beratung und Vermittlung, anbieten zu können. Daher könnte NPO 1 eine Mischung aus den Idealtypen der *familiären* und *professionellen Logik* darstellen. Der Kontakt erfolgte auch hier via E-Mail, jedoch zusätzlich telefonisch mit dem Geschäftsführer, bis Gesprächstermine mit den einzelnen Interviewpartner*innen von ihm vorgeschlagenen Mitarbeiterinnen vereinbart werden konnten. Geplant waren hier zunächst drei Interviews. Weil aber eine der Befragten zunächst terminlich nicht konnte, bot sich eine andere Mitarbeiterin an. Da jedoch erwartet werden konnte, dass die zeitlich verhinderte Mitarbeiterin aufgrund ihrer Funktion interessante Erfahrungen mitbringen könnte, wurden schlussendlich vier Interviews geführt.

In der Phase, in der mit Mitarbeiter*innen von NPO 1 Interviews geführt wurden, wurden mittels *theoretical samplings* (Glaser & Strauss, 2017) zwei weitere Organisationen ausgewählt und kontaktiert. Bei NPO 2 handelt sich um eine vergleichsweise große Organisation, die über 100 Mitarbeiter*innen beschäftigt und ebenfalls (unter anderem) Beratungen und Vermittlungen von arbeitslosen Menschen anbietet. Die Organisation wurde auf Anstoß einer anderen Institution gegründet (Top-Down), die eine Nachfrage im Bereich Arbeitsmarktintegration feststellte, und wird vom AMS Wien gefördert. Aufgrund der Größe und der Entstehungsgeschichte sowie der Selbstpräsentation auf der Webseite lässt sich diese Organisation tendenziell der institutionellen Logik des *Managerialismus* zuordnen. Im Gegensatz zu den anderen beiden NPOs ist die NPO 2 ein gemeinnütziges Unternehmen und berichtet auf der Webseite in Zahlen über die Wirksamkeit ihrer Arbeit. Der Kontakt zu den interviewten Mitarbeiter*innen erfolgte über den Geschäftsführer, der neben sich selbst zwei weitere Personen seiner Organisation vorschlug, die in verschiedenen Positionen arbeiteten.

Die dritte Organisation bietet ebenfalls arbeitsmarktpolitische Beratung und Betreuung für eine bestimmte Zielgruppe an. NPO 3 liegt, was die Mitarbeiter*innenzahl anbelangt, zwischen den ersten beiden Organisationen. Der interessante Aspekt, in welchem sich die Organisation von den beiden anderen unterscheidet, ist die (einst vorherrschende) institutionelle Logik: Gegründet wurde der Verein zwar auch auf Anstoß durch eine andere Institution, jedoch auf Grundlage des Ideals der Basisdemokratie. Im Laufe des ersten Gesprächs wurde ersichtlich, dass die Organisation einst basisdemokratischen Entscheidungsprozessen folgte, sich diese Logik aber nicht bis

heute erhalten konnte. Der Kontakt wurde per Mail sowie telefonisch aufgenommen. Nach einer längeren Phase der Unklarheit, wer für Interviewanfragen zuständig sein könnte, konnte der erste Gesprächstermin vereinbart werden. Auf Grundlage einer ersten Analyse wurde dann beschlossen, auch diese Organisation in das Sample aufzunehmen und noch ein Interview mit einer zweiten Mitarbeiter*in zu führen.

Eine Übersicht über die Interviewpartner*innen findet sich in der untenstehenden Tabelle: Neben dem Pseudonym und dem Alter ist angegeben, in welcher Organisation und in welcher Funktion die Person beschäftigt ist. Das Pseudonym wurde so gewählt, dass das Geschlecht und der Migrationshintergrund weiterhin ersichtlich bleiben. Bei der Spalte *Position* ist zum Schutz der Anonymität der Befragten weder genaue Funktion noch deren Ausbildungshintergrund ersichtlich. Hinter der Bezeichnung *Direkter Klient*innenkontakt* verbergen sich alle Funktionen der Beratung und Vermittlung, wo die Arbeit direkt mit der betroffenen Zielgruppe im Zentrum steht. Die hier Befragten sind Sozialarbeiter*innen, Psycholog*innen, Deutschtrainer*innen und in einigen Fällen auch Quereinsteiger*innen, die aufgrund spezifischer Sprachkenntnisse mit bestimmten Zielgruppen zusammenarbeiten. Die Koordinationsfunktion impliziert, dass die Interviewten ein Team leiten bzw. koordinieren und darüber hinaus auch Kontakt zu den Fördergeber*innen haben. Diese Informationen ließen sich teilweise vorab über die Webseite bzw. bei der Kontaktaufnahme erschließen oder ergaben sich aus den Eingangserzählungen im Gespräch.

Tabelle 3: Übersicht Interviewpartner*innen

| Nummer | Pseudonym | Organisation | Alter | Position |
|--------|-----------------|--------------|-----------|---|
| B1 | Frau Kamensky | NPO 1 | <40 Jahre | Direkter Klient*innenkontakt |
| B2 | Frau Bovenschen | NPO 1 | <40 Jahre | Koordinationsfunktion Direkter Klient*innenkontakt |
| B3 | Frau Varga | NPO 1 | <40 Jahre | Direkter Klient*innenkontakt |
| B4 | Frau Maier | NPO 1 | >40 Jahre | Direkter Klient*innenkontakt |
| B5 | Frau Dolma | NPO 2 | <40 Jahre | Koordinationsfunktion |
| B6 | Frau Horvat | NPO 3 | >40 Jahre | Koordinationsfunktion Direkter Klient*innenkontakt |
| B7 | Frau Barzani | NPO 2 | <40 Jahre | Direkter Klient*innenkontakt |
| B8 | Herr Thaler | NPO 2 | >40 Jahre | Geschäftsführer |
| B9 | Frau Patel | NPO 3 | <40 Jahre | Koordinationsfunktion Direkter Klient*innenkontakt |

3.2 Erhebungsmethode

Konkret wird diese qualitative Fallstudie mit Hilfe von problemzentrierten, leitfadengestützten Interviews nach Witzel (1985) realisiert. Beim problemzentrierten Interview sind Witzel zu Folge drei Grundpositionen wesentlich: Zum einen die *Problemzentrierung*, die den Fokus auf ein gesellschaftlich relevantes Problem betont – wie es Spannungsverhältnisse in der Arbeit in NPOs im Feld der Arbeitsmarktintegration sein können. Die Problemzentrierung zielt darauf ab, mit Hilfe des relevanten Vorwissens, das im Theoriekapitel diskutiert wurde und in den Erwartungen offengelegt wird, Explikationen der Interviewten verstehend nachzuvollziehen und am Problem orientierte Fragen bzw. Nachfragen zu stellen, sodass sich die Kommunikation im Laufe des Gesprächs immer stärker auf das Problem zuspitzt.

Zum anderen gilt die *Gegenstandsorientierung*, die «die Flexibilität der Methode gegenüber den unterschiedlichen Anforderungen des untersuchten Gegenstands» (Witzel, 1985, S. 3) beinhaltet. Dies verweist auf die Möglichkeit der Methodenkombination, die aufgrund des beschränkten Umfangs einer Masterarbeit hier nicht ausgeführt werden konnte.

Als Drittes muss die Grundposition der Prozessorientierung berücksichtigt werden, die sich auf den gesamten Forschungsprozess bezieht und zudem «Offenheit» und «Vertrauen» gegenüber den Interviewpartner*innen impliziert (ebd.). Dadurch soll möglich werden, dass die Interviewten eine eigene Problemsicht entfalten und «im Laufe des Gesprächs immer wieder neue Aspekte zum gleichen Thema, Korrekturen an vorangegangenen Aussagen, Redundanzen, und Widersprüchlichkeiten» entwickeln können (ebd.).

Das problemzentrierte Interview wird durch vier Instrumente unterstützt:

1. den Kurzfragebogen zur Erhebung der Sozialdaten
2. die Tonträgeraufzeichnung, die anschließend transkribiert werden sollte,
3. den Leitfaden, der die Fragen und Themen enthält, die angesprochen werden sollten, und somit als «Orientierungsrahmen zur Sicherung der Vergleichbarkeit der Interviews» (Witzel, 1985, S. 4) dient,
4. Postskripte, in denen Anmerkungen zur Situation festgehalten werden können, wie etwa nonverbale Äußerungen oder auch die spezifischen Schwerpunktsetzungen der Interviewpartner*innen.

Die konkrete Gestaltung des problemzentrierten Interviews zeichnet sich durch verschiedene Phasen aus, die Kontaktaufnahme wird dabei auch hinzugerechnet. Bei dieser gilt es die Interviewform zu erklären, den Befragten Anonymität zuzusichern und das Erkenntnisinteresse zu erläutern, sich dabei jedoch «hypothetischen Etikettierungen des Untersuchungszwecks zu entziehen» (Witzel, 1985, S. 5).

Bei der Kontaktaufnahme mit den Organisationen bzw. den Interviewpartner*innen wurden daher die Motivationen der Mitarbeiter*innen und die Herausforderungen, die die Arbeit in NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration mit sich bringt, bzw. wie diese in der Organisation bewältigt werden, als Forschungsinteresse offengelegt.

Des Weiteren sollte den Interviewpartner*innen verdeutlicht werden, dass es um ihre subjektiven Sichtweisen, Erfahrungen und Meinungen zu dem untersuchten Thema geht und nicht ihre Antworten als intellektuelle Leistung interpretiert und bewertet werden.

Das Interview selbst sollte mit einer vorformulierten Einstiegsfrage als wichtigem Teil der *erzählgenerierenden Kommunikationsstrategie* begonnen werden. Diese sollte möglichst offen und erzählgenerierend wirken, um von dem oft in Interviewsituationen erwarteten «Frage-Antwort-Spiels» (Witzel, 1985, S. 5) wegzukommen. Mit Nachfragen in Folge auf die Einstiegssequenz wird das Thema weiter vertieft, die Erzählung kann durch das «Hervorlocken von Erfahrungsbeispielen» oder auch biografischen Aspekten angereichert werden und so ein besseres Verständnis der «subjektiven Problemsicht» (Witzel, 1985, S. 5) erreicht werden. Zudem kann durch das Einbringen von Ad-hoc-Fragen eine Vergleichbarkeit der Interviews erreicht werden, falls bestimmte Thematiken nicht von sich aus zur Sprache kommen.

Zudem können ab einem gewissen Punkt im Verlauf des Interviews verständnisgenerierende Kommunikationsstrategien zur Anwendung kommen: in Form von Verständnisfragen bei ausweichenden oder widersprüchlichen Antworten. Auch «Zurückspiegelungen» (Witzel, 1985, S. 6) von Aussagen können angewandt werden, um die Selbstreflexion der Befragten zu fördern und somit die Verdeutlichung ihrer Standpunkte zu ermöglichen oder auch Unterstellungen durch die Interviewer*in zu korrigieren. Zu den verständnisgenerierenden Kommunikationsstrategien zählen auch Konfrontationen, die jedoch nur verwendet werden sollten, wenn ein gutes Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde, da sonst Rechtfertigungen anstatt einer weiteren Ausführung der Perspektive provoziert werden können (Witzel, 1985, S. 6).

Der verwendete Leitfaden für das problemzentrierte Interview gestaltete sich konkret wie folgt: Die Interviews wurden alle mit einer erzählgenerierenden Einstiegsfrage zu den aktuellen Arbeitsaufgaben der Befragten begonnen, um einen ersten Überblick zu bekommen, was die Personen tun und in welcher Rolle sie sich in der Organisation sehen. Zudem sollte so ein Einstieg geschaffen werden, bei dem die Interviewten in einen Redefluss kommen. Oft sprachen die Interviewten in diesem Zusammenhang an, wie sie zur Organisation gekommen sind, falls nicht, wurde dies als nächstes gefragt. Eine Nachfrage dazu, um die Motivationen oder auch Ideale der Interviewpartner*innen zu ergründen, war: „Was hat Sie motiviert für [Name der NPO] zu arbeiten?“ und „Was motiviert Sie noch immer für [Name der NPO] zu arbeiten?“. Ziel war es hierbei zu ergründen, welche Motivation oder Antrieb die Befragten haben in dem Bereich tätig zu sein, um zugleich erfassen zu können, inwieweit sich diese möglicherweise verändert hat.

Um den Themenkomplex zu den strukturellen Zwängen bzw. den Herausforderungen zu adressieren wurden folgende Fragen gestellt: ‚Was sind die größten Herausforderungen in Ihrer Arbeit? Was würden Sie gerne verbessert sehen? [Unter Rückbezug zu Aufgaben]: Gibt es bestimmte Erwartungen, die an Sie gerichtet werden?‘

Um den Gestaltungsspielraum zu ergründen und auf Spannungsverhältnisse sprechen zu kommen waren folgende Fragen vorgemerkt: ‚Wie schätzen Sie Ihren Gestaltungsspielraum ein? Inwieweit können Sie Ihre eigenen Vorstellungen in der Arbeit umsetzen?‘

Zudem wurde mit erzählgenerierenden Nachfragen gearbeitet, zum Beispiel: ‚Wie zeigt sich das? Wie gehen Sie damit um? Wie beeinflusst das Ihre Arbeit?‘. Die Fragen waren allesamt sehr offen gehalten, um Suggestivfragen zum Spannungsverhältnis zu vermeiden.

3.3 Methode der Datenauswertung

Ausgewertet wurden die Interview-Transkripte mittels einer Kombination aus Feinstruktur- und Themenanalyse nach Lueger (2010). Zur Erfassung latenter Sinnstrukturen ist insbesondere die Anwendung der Feinstrukturanalyse hilfreich. Daher wurden die Interviews sehr genau transkribiert, das heißt nicht nur die gesagten Worte verschriftlicht, sondern auch Sprechpausen sowie nonverbale Äußerungen vermerkt.

Wie Lueger (2010, S. 189) beschreibt, eignet sich die Feinstrukturanalyse für die ersten Analysezyklen, um eine Offenheit der Interpretation zu ermöglichen und sich „gegen voreilige Annahmen“ abzusichern. Daher wird empfohlen die Anfangssequenz sowie markante Stellen, die zum Beispiel durch Pausen, abrupte Sprecherwechsel oder Stilbrüche aus dem Text herausstechen, mittels der Feinstrukturanalyse zu interpretieren. Als Kontrast können dem auch sehr unauffällige Passagen gegenübergestellt werden, auch das Gesprächsende bietet sich für diese feingliedrige Art der Auswertung an (Lueger, 2010, S. 190f). Um eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, empfiehlt sich ebendiese Stellen im Transkript in einer Gruppe auszuwerten, die den (Gesamt-)Text nicht kennt (Lueger, 2010, S. 190). Die „Übernahme verschiedener Perspektiven“ (Lueger, 2010, S. 192) charakterisiert das konkrete Vorgehen: Zunächst soll versucht werden, die vorangegangenen Interaktionsbedingungen zu erfassen, um dann mögliche Folgeaktivitäten herauszuarbeiten. Lueger (2010, S. 192) nennt diese Perspektive „Explikation des vorauslaufenden Kontextes“. In einem weiteren Schritt sollte die „Perspektive alltagskompetenter BeobachterInnen“ (ebd.) eingenommen werden, wobei es um die manifesten Inhalte unabhängig von der Interpretation des Kontextes oder Bedeutungszuschreibungen geht. Durch die Einnahme der „Perspektive der handelnden Person“ (Lueger, 2010, S. 193) wird versucht sich der Beobachtungsschemata der handelnden Person anzunähern. Es geht dabei darum, die Intentionalität der agierenden Person herauszuarbeiten. In einem nächsten Schritt sollte dann eine „wissenschaftlich distanzierte Perspektive“ (ebd.) eingenommen werden, bei der die latenten Aspekte der Sinneinheit analysiert

werden sollen. Dabei sollte nun auch theoretisches Wissen miteinbezogen werden und durch „gedankenexperimentelles Durchspielen verschiedenster Situationen“ erreicht werden, dass plausible Sinnkontexte erschlossen werden können (ebd.). Auch die Interpretation von Rollenstrukturen ist in diesem Analyseschritt relevant: So sollte zum Beispiel hinterfragt werden, wer mit Äußerungen gemeint sein könnte und welche Erwartungen sich an die Gemeinten richten (Lueger, 2010, S. 194).

In Kombination mit der Feinstrukturanalyse macht es nach einer feingliedrigen Analyse einzelner Ausschnitte Sinn, ein Verfahren zu verwenden, mit dem größere Textmengen zusammenfassend aufbereitet werden können. Ein solches Verfahren ist die Themenanalyse, mit Hilfe derer man feste Inhalte erfassen kann. Im Zentrum steht dabei der „Vergleich von Themen aus der Perspektive verschiedener AkteurInnen“ (Lueger, 2010, S. 207). Berücksichtigt wird dabei auch der Argumentationszusammenhang, um die Kontextualisierung des Themas zu gewährleisten. Nach Lueger (2010) gilt es folgenden Schritten zu folgen, die in Form von Fragen angegeben sind:

- „Was ist eine zusammenhängende Textstelle zu einem Thema?“ (Lueger, 2010, S. 208)

Zu Beginn wird das Textmaterial thematisch geordnet, wobei sich bestimmte Textstellen als nicht relevant erweisen, weshalb Froschauer und Lueger von einem „textreduzierenden Verfahren“ (ebd.) sprechen. Die einzelnen Themenabschnitte werden kodiert. In diesem Schritt ist wichtig zu vermerken, von wem und in welchem Zusammenhang das Thema jeweils angesprochen wird (Lueger, 2010, S. 209).

- „Was sind zusammengefasst die wichtigsten Charakteristika eines Themas?“ (ebd.)

Zunächst muss herausgearbeitet werden, welche zentralen Merkmale ein Thema aufweist bzw. wie es inhaltlich abzugrenzen ist. Jedoch sollte darauf eine „thematische Dimensionierung“ (ebd.) folgen, also welche Vielfalt innerhalb des Themas möglich ist.

- „In welchen Zusammenhängen taucht ein bestimmtes Thema auf?“ (ebd.)

Bei diesem Analyseschritt geht es um die Kontextualisierung in sozialer, zeitlicher sowie sachlicher Hinsicht. Bei der sozialen Kontextualisierung soll einerseits beantwortet werden, wer ein Thema einbringt und wer es weiterführt, und andererseits mit welchen Akteur*innen das Thema in Verbindung gebracht wird (Lueger, 2010, S. 10). Die zeitliche Dimension berücksichtigt die Abfolge von Themen und deren Verknüpfungsstruktur. Die sachliche Kontextualisierung bezieht sich auf die Gründe, warum ein Thema eingebracht oder ausgeführt wird, also auf die innere Struktur der Logik eines Themas (ebd.).

- „Inwiefern tauchen innerhalb oder zwischen den Gesprächen Unterschiede in den Themen bzw. im Umgang mit Themen auf?“ (Lueger, 2010, S. 211)

Mit dieser Frage wird auf die komparative Analyse der Themen fokussiert. So werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet, um das Kernverständnis und die verschiedenen Facetten eines Themas abzubilden.

- „Wie lassen sich die Ergebnisse der Analyse in den Kontext der Forschungsfrage integrieren?“ (Lueger, 2010, S. 212)

Bei diesem letzten Schritt soll das Verständnis des Untersuchungsbereiches nochmals vertieft werden, indem „das Zusammenspiel der Themen sowie deren Merkmale und Thematisierungsbedingungen“ (ebd.) in einen Gesamtzusammenhang gebracht werden. Lueger (2010) macht dabei darauf aufmerksam, dass es hier nicht um eine Vereinheitlichung der Themen geht, sondern es zu versuchen gilt, die Differenzen zu erhalten und möglichen Erklärungen für diese zu geben. Anschließend kann daran mit einer weiterführenden Feinstrukturanalyse angeschlossen werden, um die Interpretation der Ergebnisse vertiefen zu können.

Unterstützt wurde die Auswertung mittels Themenanalyse mit Hilfe einer Software zur computer-gestützten qualitativen Datenanalyse (MAXQDA).

4 Analyse & Interpretation

Aus der Analyse und Interpretation des Materials ergaben sich vier Überthemen, die im Folgenden dargestellt werden: *Motivation und normative Ansprüche der Mitarbeiter*innen*, *Strukturelle Zwänge: Der Druck „Zahlen zu bringen“*, *Spannungsverhältnis(se)* und *Umgang mit Druck, Befristung und Unsicherheit*. Das Auftreten der ersten drei Themen wurde, wie oben dargelegt, in gewisser Weise erwartet, wobei die jeweiligen Unterthemen induktiv aus dem Material erschlossen wurden. Das letzte Thema zum *Umgang mit Druck, Befristung und Unsicherheit* stellt eine neue Dimension dar, die so spezifisch nicht in den Erwartungen antizipiert wurde. Bei der Darstellung der Handlungsmotive und -entscheidungen der Mitarbeiter*innen wird insbesondere auf Lindenberg (2015) Unterscheidung zwischen *hedonic, gain* und *normative goals* zurückgegriffen. Zudem wird dies vergleichend im Hinblick auf die unterschiedlichen *institutionellen Logiken* der NPOs nach Meyer und Maier (2017) reflektiert, worauf ausführlicher im anschließenden Kapitel der Diskussion eingegangen wird.

4.1 Motivation und normative Ansprüche der Mitarbeiter*innen

Aufgrund der bisherigen Forschungsergebnisse zur Arbeit im Bereich der Arbeitsmarktintegration wurde davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter*innen in irgendeiner Art und Weise intrinsisch motiviert sind (u.a. Neureiter et al., 2017) und sich stark mit ihrer Arbeit identifizieren (Priller & Zimmer, 2017). Konkret vom Anspruch der Sozialen Arbeit ausgehend, wurde angenommen, dass die Interviewten im Sinne der Bedürfnisse und Interessen ihrer Klient*innen handeln. Die Feldphase wurde jedoch ohne konkrete Erwartungen bezüglich der Motivationen und Ansprüchen der Mitarbeiter*innen gestartet. Das heißt, die Unterthemen rund um Motivationen, Wertvorstellungen und Ansprüche der Mitarbeiter*innen wurden induktiv erfasst. Die Themenanalyse nach Lueger (2010) ergab folgende Themen, die in diesem Kontext auftraten:

*Tabelle 4: Übersicht über die Motivationen und Ansprüche der Mitarbeiter*innen*

| MOTIVATIONEN UND ANSPRÜCHE AN DIE ARBEIT | Mitarbeiter*innen |
|--|--|
| Menschen helfen – warm glow | Frau Bovenschen & Frau Kamensky & Frau Varga & Frau Maier (NPO 1), Frau Barzani & Frau Dolma & Herr Thaler (NPO 2) |
| „Etwas zurückgeben“ - Reziprozität | Frau Barzani (NPO 2), Frau Horvat & Frau Patel (NPO 3) |
| Selbstverwirklichung und persönliche Weiterentwicklung | Frau Bovenschen & Frau Kamensky (NPO 1), Frau Patel & Frau Horvat (NPO 3) |
| Positives Arbeitsumfeld | Frau Varga, Frau Bovenschen, Frau Maier (NPO 1), Frau Horvat (NPO 3) |

Die Motivationen für die Arbeit in den untersuchten NPOs waren vielfältig und überlagerten sich teilweise. Wie sich dies im Einzelnen darstellt, wird in den folgenden Unterkapiteln erläutert.

4.1.1 Menschen helfen und der *warm glow*

Bei mehreren der Interviewten ist das Motiv des Helfens und das Erleben der direkten positiven Reaktion der Klient*innen eine zentrale Motivation, um in einer NPO im Bereich der Arbeitsmarktintegration tätig zu werden oder tätig zu sein:

Frau Barzani (NPO 2): „Also die Motivation ist das/ es ist wirklich (.) schwer zu beschreiben, ahm, es kommen zu uns sehr wirklich manche sehr hilflose Men-

schen, wo/ die eigentlich für sich selbst das Leben beendet haben. Und wir können in den drei vier Monaten durch unser Coaching, unsere Unterstützung, Beratung, Betreuung intens/ weil wir haben genug Zeit und Ressourcen dafür, können wir Menschen wieder in Bewegung bringen. Das ist das, was mir immer Freude macht.“

Eine weitere Befragte erzählt von ihrem Werdegang und dem Wechsel zum aktuellen Arbeitgeber, was sie wie folgt begründet:

*Frau Bovenschen (NPO 1): „Dann hat mir so der direkte Klient*innenkontakt eben bisschen gefehlt, also so wo ich das Gefühl hatte, die/ die/ die Hilfe für die man arbeitet, aber so nicht die direkten Auswirkungen zu spüren, also das war so meine Motivation.“*

Von dem Helfen und dem „unmittelbar erleben“, wie dies bei den Klient*Innen ankommt, spricht auch Herr Thaler, der Geschäftsführer von NPO 2. Er verweist ebenfalls darauf, dass die Berater*innen, die direkten Kontakt mit den Klient*innen haben, von diesem „unmittelbare[m] Erfolg“, wie etwa eine erfolgreiche Vermittlung, „sehr stark leben“ würden. Ähnlich formuliert es eine Mitarbeiterin seiner NPO, Frau Dolma, die durch das „unmittelbare Feedback“ von den Klient*innen motiviert sei.

Auch Frau Kamensky (NPO 1) berichtet von der „Freude“ und dem „positiven Glückserlebnis für uns beide“, also für den oder die Klient*in und sie selbst, bei einer erfolgreichen Vermittlung in den Arbeitsmarkt. Es wird hier deutlich, dass sich die Motivation der Interviewten in Form eines *normative goals* des Helfens äußert. Jedoch scheint auch das positive Gefühl oder der so genannte „warm glow“ (Lindenberg, 2015, S. 52) hier teilweise mitzuspielen. Lindenberg ordnet dieses Gefühl dem *hedonic goal* zu, da die Akteur*innen, dadurch, dass sie anderen helfen, selbst profitieren, wenn auch nur in Form eines positiven Gefühls.

Der Wunsch zu helfen und das Beste für Klient*innen zu erbringen, stellt für eine weitere Befragte die Basis ihrer Motivation dar:

Frau Maier (NPO 1): „Es ist für mich/ ähm ja weil einfach die Leute mir auch am Herzen liegen, wenn man mit denen lang arbeitet und (.) ja, mitbekommt wie es denen geht, dann kann man glaub ich gar nicht anders, als wirklich alles zu tun [lacht].“

Frau Maier spricht dabei jedoch nicht von dem positiven Gefühl für sich selbst, sondern betont das Fehlen der Wahl und dass sie nicht anders könne als zu helfen.

Eine weitere Befragte, Frau Dolma (NPO 2), beschreibt wie sie sich bewusst entschieden habe in den sozialen Bereich zu wechseln, weil dieser ihrer „Persönlichkeit“ entspreche. Da sie gerne mit Menschen rede und diese aufbaue, gab sie ihre frühere Arbeit auf, obwohl sie dort mehr Geld verdiente. Diese Entscheidung deutet ebenfalls auf eine Orientierung an *normative goals* hin.

4.1.2 „Etwas zurückgeben“ – Reziprozitätsnorm

Ein Thema, welches sich bei drei der befragten Personen fand, ist der Anspruch der Gesellschaft etwas zurückzugeben:

Frau Horvat (NPO 3): „[...] wo ich mir denke, okay auch was zurückzugeben für die Gesellschaft. Ich hatte Glück. Ja, ich hatte viele Diskriminierungen nicht erlebt. Und ich denk es gilt auch ein bisschen was zurückzugeben.“

Es wird deutlich, dass die Befragte, Frau Horvat, ihr eigenes Leben reflektiert und hierbei ihren eigenen Migrationshintergrund thematisiert. Auch die beiden anderen Frauen beziehen das Zurückgeben in ihrer jetzigen Arbeit auf die Hilfe, die sie während ihres eigenen Integrationsprozess erfuhren, nachdem sie nach Österreich migriert waren:

Frau Barzani (NPO 2): „Es gibt sehr viele Österreicher, die mir geholfen haben und ich wollt auch ein Dankeschön das wiedergeben und auch einfach als Unterstützung meine eigenen Strategien, die ich in der Familie und Umgebung hatte weitergeben, damit es leichter ist.“

Frau Patel (NPO 3): „Also Motivation, wo ich mir gedacht hab, naja, ich mein, man muss ja auch etwas zurückgeben.“

Diese Motivation zu helfen aus Dankbarkeit oder „gratitude“, weil man zuvor selbst Hilfe erhalten hat, lässt sich der Orientierung der *normative goals* nach Lindenberg (2015, S. 50) zuordnen. Bei der Entstehung des Handlungsrahmens der *normative goals* machte Lindenberg auf die evolutionsanthropologische Entwicklung von Reziprozitätsnormen aufmerksam, die auch hier eine Rolle zu spielen scheinen.

4.1.3 Selbstverwirklichung in der Arbeit und persönliche Weiterentwicklung

Ein Thema bezüglich der Motivationen oder Ansprüche an die eigene Arbeit, welches mehrere Befragten erwähnen, ist die Selbstverwirklichung oder die persönliche Weiterentwicklung. Frau Kamensky erzählt in diesem Zusammenhang von ihrem Weg zu ihrer aktuellen Arbeitsstelle:

Frau Kamensky (NPO 1): Und dort war ich eben als Trainerin angestellt und ich wollt mich einfach nur beruflich weiterentwickeln, und hab halt/ bin auf diese Anzeige kommen und die haben nämlich extra eine [Berufsbezeichnung] gesucht.

Es wird deutlich, dass sie sich von dem Wechsel in die jetzige Position vor allem eine Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung versprach. Im weiteren Verlauf spricht sie davon, dass sie bereits Erfahrung mit der Zielgruppe habe, da sie zuvor in einer Organisation in einem ähnlichen Feld tätig war, die jedoch im Vergleich zu NPO 1 eine „riesige Firma“ sei. Sie entschied sich dann sich bei NPO 1 zu bewerben, weil es ihr „von der Stellenausschreibung her einfach besser gefallen oder zugesprochen“ habe. Die Karriereperspektive, die Frau Kamensky in Bezug auf den Wechsel hin zu NPO 1 einbringt, kann als Orientierung an *gain goals* gedeutet werden. Jedoch kommt in dieser Textstelle und im weiteren Verlauf zum Ausdruck, dass Frau Kamensky auf eine fachliche Rechtfertigung abzielt, weshalb sie mit ihrer spezifischen (universitären) Ausbildung in der Funktion, die sie nun innehat, arbeiten sollte. Sie sagt im Folgenden, dass zielgruppenspezifische Herausforderungen, auf die sie spezialisiert ist, „natürlich schon anfallen“. Die Betonung ihrer fachlichen Qualifikation für diese Arbeit könnte darauf hindeuten, dass sie in vergangenen Arbeitsverhältnissen eine geringere Wertschätzung gegenüber ihrer Qualifikation erfahren hatte oder aber, dass auch Personen ohne spezifische Ausbildung im sozialen Bereich mit vulnerablen Gruppen arbeiten.

In Bezug auf fachliche Herausforderungen verweist Frau Patel (NPO 3) auf die sich ständig ändernden Gesetze und Rahmenbedingungen, wodurch sie täglich Neues lerne und woraus sie ihre Motivation ziehe. Sie erwähnt auch, dass dies andererseits „sehr anstrengend“ sei, insbesondere für Kolleg*innen, die bereits viel länger in dem Bereich arbeiten. Ein weiterer Aspekt, der sich wie erwartet zeigt, ist die Motivation aufgrund des Wunsches etwas Sinnvolles mit der Arbeit zu bewirken:

Frau Patel: „Das Gefühl man tut doch etwas machen und etwas Sinnvolles und also auch die Vorbilder, die man hat, also auch in diesen Bereichen, dieser NGO so viele Menschen, die tatsächlich so viele Arbeit geleistet haben, und auf welche Ebene, wie sie den Menschen geholfen haben, das ist schon auch was, was mich sehr motiviert hat.“

Frau Patel drückt ihre Bewunderung für das „Lebenswerk“ ihrer Vorbilder, den ältere Kolleg*innen in diesem Bereich aus, und gibt an „auch mal zurückblicken und sagen, das hab ich gemacht“ zu wollen. Es wird deutlich, dass sie gewisse Werte vertritt, die sie verfolgt, also in gewisser Weise entlang *normative goals* handeln möchte, um Menschen zu helfen. Dabei hat sie jedoch auch ihre

eigene Zukunft im Blick, weshalb man dies als eine Überschneidung mit einer Orientierung an *gain goals* deuten könnte, da auch die Anerkennung für das eigene Lebenswerk angesprochen wird.

Ein weiterer Aspekt der Selbstverwirklichung in der Arbeit wird von Frau Horvat (NPO 3) thematisiert, die besonders die Freiheiten in der Arbeit schätzt:

Frau Horvat: „Man kann/ man hat eine Gestaltungsmöglichkeit. Das denk ich hat man nicht in vielen Jobs. Wo man sich gewisse Sachen frei einteilen darf, gewisse Sachen ausprobieren darf. Okay, ich probier mal mit der Gruppe, wie kommt das an?“

Neben Frau Horvat spricht auch Frau Bovenschen (NPO 1) sehr positiv über die Gestaltungsfreiheit in ihrer Arbeit und vergleicht dies mit der Situation bei der großen Organisation, bei der sie zuvor tätig war: Dort musste sie eine „Rangliste an Personen um Erlaubnis bitten“, wenn sie aus ihrem „Profil raustanzen“ wollte. Das positive Arbeitsumfeld bei dem aktuellen Arbeitgeber bzw. vergleichsweise negative Erfahrungen in vorangegangenen Anstellungsverhältnissen ist somit ein weiteres Thema, das mehrfach aufkommt und im folgenden Unterkapitel vertieft behandelt wird.

4.1.4 Positives Arbeitsumfeld

Frau Maier (NPO 1) berichtet, wie auch andere Befragte, aus Interesse an der Arbeit mit der von der NPO betreuten Zielgruppe die Stelle angenommen zu haben. Jedoch spricht sie auch davon, dass nach mehreren Jahren in einer anderen Organisation, ebenfalls in der Arbeitsmarktintegration jedoch mit einer anderen Zielgruppe, „die Grenze erreicht“ gewesen sei. Sie deutet damit die Belastungen an, die die Arbeit in NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration mit sich bringen kann und dass dies auch vom Arbeitsumfeld oder der Organisation abhängen kann.

Frau Horvat (NPO 3) verweist neben dem Anspruch Menschen helfen zu wollen und den oben ausgeführten freien Gestaltungsmöglichkeiten auch auf das Team, das viel Wert sei. Auch Frau Bovenschen (NPO 1) zieht Motivation aus ihrem Team:

Frau Bovenschen: „Und ansonsten ist es schon auch so spüre, hier im Verein, dass da auch ein (...) politisch motivierter Hintergrund mit dabei ist. Grad so die Haltung und Gesinnung der Mitarbeiter ist schon ganz klar/ geht in ne ähnliche, gleiche Richtung, ja. Und das wirkt sich auf meine Arbeitsmotivation irgendwie auch aus, und das gefällt mir natürlich. Wenn wir hier irgendwie gemeinsam, wenn's gemeinsam darum geht auf ner Demonstration aufzutreten

oder wenn wir hier intern E-Mails rumschicken, mit Stellungnahmen [...] und das taugt mir schon sehr.“

Es wird deutlich, dass die gemeinsamen Werte der Mitarbeiter*innen, eine wichtige Ressource für die Motivation von Frau Bovenschen darstellt. Die geteilten Werte manifestieren sich in den genannten Handlungen des Demonstrierens für ihre Ziele, dies spricht für eine gemeinsame Orientierung an *normative goals* bei NPO 1.

Frau Varga (NPO 1) zieht Vergleiche zu vorherigen Arbeitsverhältnissen und schildert ihre Sichtweise bezüglich ihrer Arbeit bei NPO 1:

Frau Varga: „Also mich motiviert ähm (...) ich mach jetzt schon zum dritten Mal das Projekt. Mich motiviert es da zu sein und noch immer das zu machen, trotz dieser extremsten Herausforderungen, die dort zu leisten sind. Auf eine gewisse Art und Weise diese (...) äh freie Art der Gestaltung, die man einfach im Miteinander äh leben kann. Also es ist sehr viel Vertrauen da. Von der Geschäftsführung auch, dass man den Prozess gut begleitet. Also das ist mir eigentlich sehr wichtig ((mhm)). Und ähm (.) letztendlich auch, was mich schon auch motiviert, so eigentlich ähm, (.) doch auch der (.) ähm (.) doch sehr menschliche Grundgedanke dahinter, obwohl natürlich (.) Zahlen zu bringen sind, ja. Und ich kann das schon vergleichen auch mit anderen Institutionen, hab auch bei zwei anderen schon gearbeitet, die in diesem Bereich tätig waren. Und (.) ich hab hier (.) hab für mich hier diesen (.) einen der menschlichsten Zugänge erlebt, trotz dieser extremen Anforderungen, die an mich gestellt sind.“

Interessant ist hier, dass Frau Varga als erstes bei der Frage nach ihrer Motivation auf die „extremsten Herausforderungen“ hinweist, die ihre Arbeit mit sich bringt. Darum wird es im Detail im folgenden Kapitel gehen. Als weiteren Aspekt führt sie die Gestaltungsfreiheit in der Arbeit als Motivationsgrund an. Zudem spielt für sie das „Miteinander“ und das „Vertrauen“ zwischen Kolleg*innen sowie auch der Geschäftsführung eine wichtige Rolle. Als letztes nennt sie als Quelle für ihre Motivation den „sehr menschliche[n] Grundgedanken“, den sie in ihrer Arbeit sieht – der wohl bei anderen Institutionen im gleichen Bereich, wo sie zuvor arbeitete, weniger gegeben war. Die Befragte bat nach einigen Minuten des Gesprächs das Aufnahmegerät auszuschalten. Im weiteren Verlauf berichtete sie, dass sie bei ihrem vorherigen Arbeitgeber, einer größeren NPO im Bereich Arbeitsmarktintegration noch mehr unter Druck stand, weshalb sie zu NPO 1 wechselte. Dieser Druck und die damit einhergehenden Herausforderungen werden im Detail im nächsten Kapitel behandelt.

4.2 Strukturelle Zwänge: Der Druck „Zahlen zu bringen“

Bezüglich der strukturellen Zwänge, wurde wie oben ausgeführt erwartet, dass die Befragten hinsichtlich der Herausforderungen in ihrer Arbeit von einem gewissen Druck oder einer zunehmenden Ökonomisierung des Bereichs berichten würden. Im Folgenden wird dargestellt, inwiefern sich die interviewten Mitarbeiter*innen mit *Effizienzanforderungen sowie Abhängigkeit von Fördergeber*innen, Konkurrenzdruck und Bürokratisierung* konfrontiert sahen.

4.2.1 Effizienzanforderungen & Abhängigkeit von Fördergeber*innen

Es wird hier offengelegt, an welcher Stelle im Gesprächsverlauf auf die strukturellen Zwänge aufmerksam gemacht wurden. Festzustellen ist jedoch, dass fast alle Befragte von sich aus in irgendeiner Weise die strukturellen Zwänge, also die Vorgaben für ihre Arbeit, oder konkret der Druck „Zahlen zu bringen“ thematisieren.

Frau Kamensky spricht von sich aus von „gewissen Zahlen“, die stimmen müssen, wenn es um die Funktionen der verschiedenen Teammitglieder geht bzw. darum, wer die Projektkoordination innehat:

Frau Kamensky (NPO 1): „Und sie [die Projektkoordinatorin] äh (.) ist eben zuständig für das ganze Administrative, ja. Und ähm natürlich auch dieser/ dieser Kontakt zwischen ähm Sozialministerium, weil wir werden vom Sozialministerium gefördert und natürlich haben wir auch einen Druck, ja ((ja)). Es müssen natürlich auch gewisse Zahlen stimmen, weil davon hängt natürlich dann auch ab, ob das Projekt überhaupt nächstes Jahr dann wieder finanziert wird. Das wird/ is ja immer/ ein neuer Antrag. Die Idee/ also/ genau, wir werden hauptsächlich vom/ vom FMS finanziert. Und ähm (.) genau, aber die Teilnehmer bekommen ja so diese Deckelung des Lebensunterhalts, also sie besuchen hier ja ein Kurs, das heißt vom AMS bekommen sie dann das Geld ((mhhm)), ja. Also der AMS-Berater muss eigentlich immer zustimmen, ob er das möchte, ob sie hier einen Kurs machen können.“

Die Befragte erzählt, dass eine Kollegin für den Kontakt mit dem Fördergeber zuständig ist, wobei sich durch die zögerliche Sprechweise („dieser/ dieser [...] ähm) andeutet, dass es sich dabei möglicherweise um ein schwieriges Thema handelt. Die Abhängigkeit vom Sozialministerium als Fördergeber schwingt in der Formulierung „einen Druck“ mit, da hier ersichtlich wird, dass es sich um

einen bestimmten Druck handelt, der in Verbindung mit der Institution genannt wird. Es wird ersichtlich, dass der „Druck“, der im Zusammenhang mit „gewissen Zahlen“ steht, als selbstverständlich oder normal („natürlich“) angesehen wird. Die Formulierung „gewisse Zahlen“ deutet auf die Annahme hin, dass allen klar ist, um welche Zahlen es geht, als wären sie berühmt/berühmtigt. Im weiteren Verlauf kommt zur Sprache, dass es sich hierbei um Vermittlungsquoten handelt. Dies wird jedoch nicht direkt so benannt, es scheint als handle es sich hier um ein heikles Thema. Von diesen „gewisse[n] Zahlen“ hängt eine Weiterfinanzierung des Projekts ab: Die Verwendung von „überhaupt“ deutet an, dass das Erfüllen der Zahlen möglicherweise nur ein Mindestkriterium darstellt und noch weitere zusätzliche Anforderungen eine Rolle spielen könnten. Interessant ist hierbei auch die Abhängigkeit vom Fördergeber, die mehrfach zum Ausdruck kommt: Neben dem Sozialministerium wird am Ende des Zitats auch das AMS als Fördergeber genannt. In diesem Zusammenhang ist jedoch nicht von „einem Druck“ die Rede. Stattdessen wird auf die Entscheidungsmacht der AMS-Berater*innen verwiesen („muss eigentlich immer zustimmen“). Die Formulierung „ob er das möchte“ deutet an, dass es hier auch vom Wille des/der jeweiligen AMS-Berater*in abhängt, welche Person am Programm von NPO 1 teilnehmen kann.

Auf die Nachfrage inwieweit Frau Kamensky, die nicht direkt für die Vermittlung zuständig ist, in ihrem Bereich mit Vorgaben konfrontiert sei, antwortet sie:

Frau Kamensky: „[Leise:] Nein, eigentlich, in meinem Bereich eher wenig. [Wieder lauter:] Ja, was ich auch noch sagen/ sagen wollte, natürlich betrifft mich die Zahlen insofern, ja weil wenn ich weiß, dass Projekt wird nicht mehr ähm/ wie sagt man/ nicht mehr/ nicht mehr bewilligt für das nächste Jahr ((ja)), dann hab ich natürlich auch kein Job mehr ((ja)). Also so die Jobs hängen dran ((ja)). Aber das (Name des Projekts) gibt es anscheinend schon seit [Gründungsjahr], also (.) schon ziemlich lange ((mhhm)), aber in dem Sinne, ja.“

Es wird deutlich, dass sie nicht direkt von Vorgaben oder der Erbringung von Quoten oder Effizienzrichtlinien betroffen ist. Dennoch reflektiert sie, dass sie trotzdem von den „Zahlen“ betroffen sei, weil anhand von diesen entschieden wird, ob die Förderung fortgesetzt wird und ihre Beschäftigung direkt davon abhängt. Die Formulierung „natürlich auch kein Job mehr“ hebt hervor, wie selbstverständlich es für sie ist, dass die Fortsetzung ihres Beschäftigungsverhältnisses nicht nur von ihr selbst abhängt, sondern auch von den Mitarbeiter*innen, die Vermittlungsquoten zu erfüllen haben. Am Ende der Aussage relativiert Frau Kamensky ihre Sorgen, dass auch ihr Arbeitsplatz betroffen sei, mit dem Verweis darauf, dass das Projekt schon „ziemlich lange“ finanziert werde.

Frau Varga, eine weitere Mitarbeiterin von NPO 1 spricht zum ersten Mal davon „Zahlen zu bringen“ als nach ihrer Motivation gefragt wurde:

Frau Varga (NPO 1): „Und ähm (.) letztendlich auch, was mich schon auch motiviert, so eigentlich ähm, (.) doch auch der (.) ähm (.) doch sehr menschliche Grundgedanke dahinter, obwohl natürlich (.) Zahlen zu bringen sind, ja. Und ich kann das schon vergleichen auch mit anderen Institutionen, hab auch bei zwei anderen schon gearbeitet, die in diesem Bereich tätig waren. Und (.) ich hab hier (.) hab für mich hier diesen (.) einen der menschlichsten Zugänge erlebt, trotz dieser extremen Anforderungen, die an mich gestellt sind.“

Auch hier sind die „Zahlen“, die zu bringen sind „natürlich“; werden also, als selbstverständlich gesehen. Durch den Vergleich mit „anderen Institutionen“ wird klar, dass die „Zahlen“ unabhängig von der Organisation im Bereich der Arbeitsmarktintegration ein Thema zu sein scheinen. Es deutet sich hier bereits ein Spannungsverhältnis in der Arbeit an, zwischen den „extremen Anforderungen“ und einem der „menschlichsten Zugänge“, den die Befragte hier dennoch erlebt. Um was es sich bei den extremen Anforderungen handelt und wie diese mit den „Zahlen“ zusammenhängen, bleibt bei dieser Textstelle im Unklaren. Im Kapitel zum Spannungsverhältnis wird dies genauer beleuchtet.

Frau Maier erwähnt ebenfalls den Druck von sich aus in der Eingangserzählung, als sie eigentlich erklärt, wie sie zu NPO 1 gekommen ist:

Frau Maier (NPO 1): „Also das heißt, wenn/ ja, wenn's AMS/ Steuerzahler/ AMS-finanziert ist, ähm das heißt so wie wir, wir haben ja hier auch Vermittlungsdruck sozusagen vom Auftraggeber. Weil das alles äh öffentliche Gelder sind, ne ((ja)). Da gibt's auch Vermittlungsquoten.“

Die „Zahlen“, die bei den anderen Befragten der NPO 1 zunächst undefiniert blieben, werden von Frau Maier beim Namen genannt: „Vermittlungsquoten“. Sie spricht auch konkret von „Vermittlungsdruck“ und legt dabei offen, dass dieser „vom Auftraggeber“ kommt. Das Ringen nach den richtigen Worten zu Beginn, um darzustellen woher die Finanzierung kommt, zeigt auch die Komplexität auf: Es wird einerseits das „AMS“ genannt, aber andererseits auch „Steuerzahler“. Am Ende rechtfertigt die Befragte die Vermittlungsquoten in gewisser Weise damit, dass es sich um „öffentliche Gelder“ handle. Frau Maier erklärt jedoch im Anschluss, dass ihr die Klient*innen am Herzen liegen und sie ihre Arbeit nicht anders machen würde, wenn es die Vermittlungsquoten nicht gebe.

Frau Horvat (NPO 3) erzählt von ihrer Motivation, die sie u.a. aus der Gestaltungsfreiheit zieht. Dabei spricht sie direkt von der Eingrenzung dieses Handlungsspielraums, insbesondere das „freie Einteilen“ oder „gewisse Sachen ausprobieren“ durch ein „gewisse[s] Zahlenkonstrukt“:

Frau Horvat (NPO 3): „Natürlich hat man/ wie soll ich sagen/ (.) es muss halt die Arbeit getan werden. Das ist oft das Mühsame. Ja, man hat ja ein gewisses Zahlenkonstrukt/ man wird ja jetzt immer gemessen an Effektivität, an Effizienz. Man muss eine/ gewisse Zahlen abliefern. Dieses Probieren ist dann oftmals nebenbei. Das kann auch sehr überfordern klarerweise.“

Die „gewisse[n] Zahlen“ die geliefert werden müssen, werden im Zusammenhang mit der Messung von „Effektivität“ und „Effizienz“ genannt. Durch die Worte „jetzt immer“ wird ersichtlich, dass dies einerseits nicht schon immer so war in NPO 3 und dass dieser Aspekt ein durchdringender zu sein scheint. Auffällig ist auch die Wortwiederholung „gewisse“, was zum einen darauf hindeuten könnte, dass angenommen wird, dass allen klar ist, um welche Zahlen oder Kriterien es sich hier handelt. Andererseits kann durch die Wortwiederholung aber auch eine Distanz zur Problematik geschaffen werden. Zudem fällt auf, dass Frau Horvat nicht in der ersten Person spricht, sondern durch die Verwendung der Form „man“ eine Verallgemeinerung der Konfrontation mit dem „gewisse[n] Zahlenkonstrukt“ stattfindet. „Dieses Probieren“, das sie im Zusammenhang mit der „Gestaltungsmöglichkeit“ in ihrer Arbeit schätzt, scheint hier durch die „Zahlen“ eingeschränkt zu sein, da es nur „nebenbei“ möglich sei. Dass es dadurch zu Überforderung kommen könne, deutet auf eine Belastung hin.

Auf die Frage nach Herausforderungen in der Arbeit kommt Frau Patel auf die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu sprechen. Direkt im Anschluss an persönliche Herausforderungen berichtet Frau Patel von der Abhängigkeit vom Fördergeber:

Frau Patel: „Und jetzt die Herausforderungen, die persönlich ist, das Projekt, wo ich koordiniere ist/ jetzt kommen sozusagen die Zeiten, wo wir Begehren schreiben, das heißt wir wissen nicht wie es nächstes Jahr ausschaut. (.) ((Okay)). Und das ist immer dann (.) ((Inwiefern?)) Naja, es kann jederzeit sein, dass der Fördergeber sagt, sie möchten unser Projekt nicht mehr, politisch hat sich was getan, wir sind nicht mehr gefragt, man sollte diese Arbeit nicht mehr machen. Und dann muss man schauen wie es weitergeht. Also wir sind jedes Jahr jährlich gefördert. Und/ jetzt beginnt diese Phase, wo wir langsam nachdenken und schauen, für den Fall, es nicht/ (.) wir haben letztes Jahr grad bei

einem Projekt von uns, sehr schlimme Kürzungen erlebt. Da sind vier Kollegen/drei/zwei mussten weggehen und der Rest musste auf/ die Stunden reduzieren ((okay)). Und das kann uns jederzeit treffen.“

Frau Patel thematisiert die Unsicherheit, die mit der jährlichen Förderung des Projekts einhergeht. Sie hebt hervor, dass es am Willen des Fördergebers liegt, ob das Projekt weiterhin finanziert wird. Hierbei deutet sie auch an, dass die Förderung abhängig von politischen Entscheidungen sein könnte, da ihre Arbeit je nach politischem Klima für mehr oder weniger notwendig befunden wird. Sie erzählt weiter von Kürzungen, die zu Personalabbau und bei anderen Mitarbeiter*innen zu einer Reduktion der Arbeitsstunden führten. Dass es sie „jederzeit treffen“ könne, betont erneut die Abhängigkeit der Organisation vom Fördergeber und dass in dieser Branche Entscheidungen kurzfristig gefällt werden.

Eine Besonderheit von NPO 3 ist die ursprünglich basisdemokratische Ausrichtung der Organisation, die durch das Einwirken des Fördergebers verändert wurde. Frau Patel erzählt über die Entwicklung, dass „auch die Fördergeber klare Strukturen verlangt“ haben und dann „alles umgestellt“ worden sei. Auch Frau Horvat thematisiert dies:

Frau Horvat (NPO 3): [...] durch die [Projekte] hat es sich ein bisschen geändert, weil viele äh äh an Förderungen gebunden waren, an gewissen Strukturen, die wir nicht hatten ((ah)). Ja, das ist von außen gekommen. Das ist nicht quasi/nicht auf unseren Mist gewachsen, sondern von außen. Für die Projektbeschreibungen brauchte man eine fixe Ansprechperson.“

Frau Horvat führt weiter aus, dass es in den Anfängen von NPO 3 ein Rotationssystem gab, wonach alle Mitarbeiter*innen gleichberechtigt waren. Jedes Jahr wurden die Funktionen getauscht. Sie erwähnt auch: „mit den Jahren hat man festgestellt einfach einer Person liegt mehr das, der anderen das“. Demzufolge gab es auch innerhalb der Organisation Tendenzen, von den basisdemokratischen Strukturen Abstand zu nehmen. Das Zitat oben macht jedoch deutlich, dass es auch eindeutige Anstöße „von außen“ gab, konkret aufgrund von Förderungen, welche die Organisation hierarchischer gestalteten.

Frau Barzani, eine Mitarbeiterin mit direktem Klient*innen-Kontakt der NPO 2, reagiert zunächst zurückhaltend auf die Frage, nach den Herausforderungen oder was verbessert werden könnte. Sie erzählt, dass der Organisation „manche Ressourcen fehlen“, lässt aber offen, welche. Im wei-

teren Verlauf erzählt sie, dass sie keinen Einfluss auf die Zuteilung oder „Zubuchung“ der Klient*innen hat. Wer am Projekt teilnehmen kann entscheidet das AMS. Im Folgenden erwähnte Frau Barzani, dass ein Projekt nicht weiter gefördert wurde, bei dem sie zuvor arbeitete:

Intervierin: „Okay, und das Projekt gibt es jetzt nicht mehr?“

Frau Barzani: „Nein, es war wieder eine Entscheidung, also vom Staat, und äh, ich glaub da hat nicht mal das AMS Einfluss darauf, nehm ich amal an. Wir haben dafür äh kein Budget glaub ich mehr bekommen, war das Problem. Stattdessen anderen Institute haben die [Zielgruppe] bekommen, [...]. Und die wurden einfach von heute auf morgen nicht mehr also zugeteilt, zugewiesen auf uns.“

Auch hier kommt mit der Formulierung „einfach von heute auf morgen“ zum Ausdruck, wie kurzfristig Förderungen vergeben werden. Interessant ist zudem, dass die Befragte reflektiert, dass nicht der Auftraggeber selbst, das AMS, Einfluss habe, sondern, dass die Entscheidung vom „Staat“ getroffen wurde. Auf Nachfrage stellt sie klar, dass es sich ihrer Meinung nach um eine „politische Entscheidung“ handelt, die „regierungsabhängig“ getroffen wurde:

Interviewerin: „Also da haben Sie dann die Förderung nicht mehr bekommen oder wie?“

Frau Barzani: „Ob das Förderung ist, oder ob das die Aufteilung ist, das weiß ich n/ da bin ich mir nicht sicher. Aber diese Zielgruppe wurde nicht mehr an uns weitergeleitet. Das ist einfach so, das ist eine Entscheidung, eine politische Entscheidung. Warum [andere NPO] es bekommt und warum wir nicht, das weiß ich nicht, das ist einfach eine politische Entscheidung. Denk ich so. Und das ist nicht amal das AMS, das/ ich meiner Meinung nach ist das eine politische Entscheidung. Aber wir haben in diesem Jahr viele vermitteln können. Wir haben jetzt Zahlen gehabt, ich hab vergessen mitzunehmen, die wollt ich mitnehmen, aber könnt ich glaub ich auch per e-Mail schicken. Also ohne Namen halt, wie viele wir vermittelt haben.“

Es wird ersichtlich, dass für Frau Barzani nicht klar ist, warum die NPO für die sie arbeitet, den Auftrag nicht erneut erhielt. Es scheint ihr unklar zu sein, ob die Förderung für die Arbeitsmarktintegration der Zielgruppe generell gekürzt wurde oder ob die Fördergelder an eine andere Organisation verteilt wurden. Sie erwähnt eine andere NPO, die die Förderung für Arbeit mit dieser Ziel-

gruppe weiterhin bekommt. Sie hat hierfür ebenfalls keine Erklärung, außer, dass es eine „politische Entscheidung“ gewesen sei. Der Verweis auf die „Zahlen“, bzw. dass ihre NPO ausreichend Vermittlungen hatte, deutet an, dass sie das eigentlich erforderliche Kriterium erfüllten. Demnach müssen für Frau Barzani andere Gründe, wahrscheinlich politischen Ursprungs dazu geführt haben, dass NPO 2 nicht weiter gefördert wurde. Interessant ist, dass Frau Barzani die „Zahlen“ der Interviewerin gerne offenlegen würde, um die Leistung der NPO zu belegen. Während die Befragten von NPO 1 und NPO 3 die Zahlen eher in einem negativen Kontext erwähnen, nutzt Frau Barzani diese als Legitimationsgrundlage.

Auf Nachfrage zu den „Zahlen“ und den Kürzungen erklärt Frau Barzani:

Frau Barzani: „Naja, es ist immer wieder ein Thema, wir haben letztes Jahr eine Kündigungswelle gehabt. Wir waren ja acht Teams, wir wurden reduziert, jetzt sind wir sechs Teams. Das war einfach, dass nicht genug Budget war vom Staat, dass wir nicht genug Budgetiert wurden vom Staat. Wir waren nur bis Ende des Jahres, aber für weitere (unv.) wurden wir nicht zu/ also wir haben den Auftrag nicht bekommen. Obwohl wir eigentlich immer unsere Zahlen erreichen.“

Frau Barzani stellt hier dar, dass es aufgrund einer Reduktion der Förderung zu Kündigungen kommen musste. Sie wiederholt, dass nicht genug Gelder vom Staat bereitgestellt wurden. Im letzten Satz wird deutlich, dass sie „eigentlich immer“ die geforderten Kriterien erfüllten und trotzdem nicht weitergefördert wurden. Dies drückt auch eine einseitige Abhängigkeit der NPO vom Fördergeber aus, bzw. im weitesten Sinne vom Staat, der die Leistungskriterien aufstellt, die Erfüllung derselben jedoch nicht zwingend belohnt – mit weitreichenden Konsequenzen für die Mitarbeiter*innen. Die Orientierung des Handelns an *gain goals*, um etwa die Vermittlungsquote zu erfüllen, und möglicherweise das Hintenanstellen der eigenen *normative goals* kann somit dennoch zu einem Verlust des Arbeitsplatzes führen.

Die Abhängigkeit vom Fördergeber drückt sich auch in der folgenden Aussage aus:

*Frau Horvat: „Was ich halt merk mit den Jahren, dass wir jetzt vom AMS vermehrt/ vom Fördergeber vermehrt Klient*innen bekommen (..) wo sehr viele Probleme sind. ((okay)) Die schwierigsten Fälle würd ich jetzt mal sagen.“*

Frau Horvat (NPO 3) macht hier auch darauf aufmerksam, dass sich die Zuweisung der Klient*innen durch das AMS sich über die Jahre veränderte. Vermehrt werden ihrer NPO nun die schwer vermittelbaren Fälle zugeteilt.

Auch Frau Barzani beobachtet dies:

Frau Barzani: „[...] weil dann Personen, die wir vom AMS bekommen, ist eine schwierige Zielgruppe. Weil wir Zeit haben, schicken/ schickt AMS schwierige Fälle zu uns.“

Frau Barzani rechtfertigt diese Praxis des AMS damit, dass NPO 2 mehr Zeit habe. Es gilt hier zu reflektieren, dass NPO 3 von der Gründungsgeschichte her betrachtet *bottom up* entstand, um eine bestimmte Zielgruppe zu unterstützen. NPO 2 hingegen entstand *top down*, angeregt durch den Bedarf an sozialen Integrationsleistungen in den Arbeitsmarkt, zusätzlich zu den bestehenden (staatlichen) Institutionen.

4.2.2 Konkurrenzdruck

Wie oben beschrieben wird hier davon ausgegangen, dass die NPOs im Bereich der Arbeitsmarktintegration durch die Schaffung von „Quasi-Märkten“ um knappe Fördermittel des Staates konkurrieren. Andere NPOs werden in den Interviews des Öfteren erwähnt. Die zunehmende Konkurrenz in dem Bereich wird jedoch von wenigen Befragten von sich aus thematisiert. Um einen Vergleich zu anderen Organisationen ziehen zu können, wurde auch konkret nach anderen Organisationen gefragt.

Frau Bovenschen von NPO 1 sieht ein „kollegiales Austauschen“ zwischen den NPOs vorherrschend und erzählt weiter:

Frau Bovenschen: „Also jetzt zum Beispiel hatten wir grad mit [andere NPO] viel Kontakt und dann haben wir gesagt, hey lasst uns mal treffen [...] dass es da viele Fragen und Unklarheiten gab und dann haben wir gesagt, okay irgendwie müssen wir uns nochmal mehr austauschen, für was seid ihr jetzt zuständig, für was sind wir jetzt zuständig, wo sind die Schnittstellen? Wo können wir irgendwie kooperieren, wo können wir uns zuspieren, aber da ist jetzt nicht so ne Strategie dahinter, sondern das ist immer dann, wenn irgendwie grad was auftaucht, dann sagen wir, okay jetzt ist es vielleicht wieder mal an der Zeit, sich zu vernetzen.“

In der Ausführung von Frau Bovenschen zu dem Verhältnis von NPO 1 zu anderen Organisationen, insbesondere zu Sozialökonomischen Betrieben (SÖB), wird der Austausch und die Kooperation stark betont. Dass Zuständigkeiten abgeklärt werden und es darum geht herauszufinden, „wo können wir uns zuspieren“, macht deutlich, dass die Organisationen nach der Wahrnehmung von Frau

Bovenschen versuchen, sich die Arbeit gegenseitig zu erleichtern und nicht als Konkurrenten aufzutreten.

Auch Frau Maier (NPO 1) berichtet von „guten Kontakten“ zu anderen Organisationen:

Frau Maier: „Also mit einigen SÖBs haben wir natürlich gute Kontakte mit [andere NPO], wir vermitteln die Leute ja auch dorthin weiter, da das für uns ja Vermittlung ist (..) also zweiter Arbeitsmarkt. [...] Was dann auch zum Thema wird, weil für wen gilt's dann als Vermittlung, ne.“

Bei diesem Zitat wird ersichtlich, dass die Befragte die Zusammenarbeit schätzt und diese auch gut funktioniert, was sich durch die gelungenen Vermittlungen zeigt. Zugleich offenbart sich hier jedoch auch eine Problematik oder Unklarheit, die wiederum mit den oben erwähnten Effizienzkriterien zusammenhängt: Die Organisationen müssen Vermittlungen in Zahlen nachweisen. Wenn sie jedoch untereinander vermitteln, ergeben sich hier Probleme der Messbarkeit, da unklar ist, welche der Organisationen die Vermittlung als Erfolg verbuchen kann.

Auf die konkrete Nachfrage, ob es auch Organisationen gebe, die in Konkurrenz stehen, antwortete sie:

Frau Maier: „(...) Quasi sind die meisten Konkurrenz, ne? Nur (..) also ich/ ich bin auch angewiesen auf/ auf die andern, weil die eben auch mehr Möglichkeiten haben, da sie hausintern Praktika anbieten können. Also ich erleb's positiv, ich nehm schon auch an, dass man auch nicht jedem seine Kontakte mitteilt oder/ weil jeder weiß man muss auf die eigene Organisation schauen. Also man selber muss seinem Chef nachweisen, also sich rechtfertigen vor dem Chef, die vor ihrem Chef. (..) Also/ die Leute, mit denen ich guten Kontakt hab, werden mir sicher auch nicht alles sagen, oder alle Kontakte weitergeben, aber das liegt leider in der Natur der Dinge ((ja ja)) [lacht].“

Frau Maier reflektiert bei dieser Nachfrage kritisch, dass die „meisten Konkurrenz“ seien, verweist aber dabei auch auf das Abhängigkeitsverhältnis, das zwischen den Organisationen herrsche. Dass sie es positiv erlebe, kann wieder in Verbindung mit den „guten Kontakten“ gesehen werden. Sie legt dabei jedoch auch offen, dass der Informationsaustausch hier beschränkt ist. Sie erklärt dies damit, dass schlussendlich alle auf „die eigene Organisation schauen“ und innerhalb derer, bzw. gegenüber dem Vorgesetzten, Nachweise oder Rechtfertigungen für die Handlungsentscheidungen erbracht werden müssen. Die Formulierung, dass die Ausgestaltung des Verhältnisses zu anderen NPOs in der „Natur der Dinge“ läge, zeigt, dass dies als gegeben hingenommen wird und

eine Veränderung nicht im Handlungsbereich der Befragten zu sein scheint. Das „leider“ deutet ein gewisses Bedauern darüber an.

Sie erzählt weiter, auf die Frage, ob Förderung nicht aus dem gleichen Topf komme:

Frau Maier: „Schon. Schon. Aber jede Organisation will weiterbestehen, ne. Für uns/ für den Teilnehmer ja, nur ich/ die verlieren ihren Job oder ich verlier meinen Job, wenn wir den Auftrag nicht wiederbekommen, ne. Also [lacht]/ und wenn die Vermittlungsquote nicht passt werden die Projekte eingestellt.“

Die Befragte stellt klar, dass es schlussendlich um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes geht, falls die Vermittlungsquote nicht erfüllt wird. In der Erzählung von Frau Maier zum Verhältnis zu anderen NPOs kommt in gewisser Weise eine Orientierung an *gain goals* nach Lindenberg (2015) zum Ausdruck. Mit dem Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes und dem Sichern des Überlebens der eigenen Situation zeigen sich Handlungsziele, die berechnend die eigene Zukunft betreffen. Konkret äußert sich dies darin, dass Frau Maier gegenüber anderen NPOs nicht alle hilfreichen Kontakte preisgibt, bzw. unterstellt, dass die anderen dies auch nicht tun. Es wird dabei ersichtlich, dass es sich hier nicht um eine uneingeschränkte Kooperation handelt. Wenn es um die Sicherung von Ressourcen für die eigene Zukunft geht, wie beispielsweise die Fördermittel durch eine Verlängerung des Auftrags, kommt es zu einer Orientierung an *gain goals*. Frau Maier reflektiert aber auch, dass es für die Teilnehmer*innen selbst schlussendlich keine Rolle spielt, welche Organisation, wie gefördert wird und die Aufteilung der Fördermittel demnach irrelevant ist.

Frau Horvat erzählt auf die generelle Frage, was sich im Bereich ihrer Arbeit verändert habe, von einem Konkurrieren um Ausschreibungen – neben einem zunehmenden Verwaltungsaufwand (der im nächsten Kapitel behandelt wird):

Frau Horvat: „Ja, und es wird auch sehr viel im Sozialbereich gespart an Weiterbildungen, an an an an/ (.) und wenn man so konkurriert um Ausschreibungen, dann kann/ können oft Vereine, die so lange bestehen und lange Mitarbeiterinnen haben so wie ich dabei sind. Ich kann nie mitbieten, mit jemanden der's begonnen hat. Schon vom Preis her, weil ich viel mehr koste. Und nach außen hin ist halt dieses Projekt billiger. Da gehen oft Erfahrungen, Kompetenzen verloren.“

Frau Horvat beschreibt und kritisiert hier, was von Atzmüller (2009) als Schaffung von „Quasi-Märkten“ bezeichnet wird. Die Befragte hebt ein Problem hervor, was ihrer Meinung nach mit diesem Verfahren der Auftragsvergabe auftreten könne: Erfahrungen und Kompetenzen würden

verloren gehen, wenn nur nach Preis entschieden würde. Ihre Aussage impliziert die Schwierigkeit der Messbarkeit der Güte der erbrachten sozialen Dienstleistung – wie viel Erfahrung und Expertise eine NPO als Ganzes mitbringt, lässt sich schwieriger Quantifizieren als der gebotene Preis. Im weiteren Verlauf erzählt Frau Horvat jedoch auch von anderen Organisationen oder Institutionen, mit denen zusammengearbeitet wird:

Frau Horvat: „Man teilt sich die Betreuung oder die Klientin ist zum Beispiel im [andere Institution] in Hauptbetreuung und wir liefern dann zu quasi. Das ist unterschiedlich.“

Auf Nachfrage macht sie eine Unterscheidung zwischen Organisationen mit denen Kooperationen bestehen, da diese eine andere soziale Dienstleistung anbieten als NPO 3, und solchen die ebenfalls in ihrem Bereich der Beratung tätig sind:

Frau Horvat: „Nicht konkurrieren, aber man merkt schon, es gibt viel mehr Anbieter auch/ als Private. Private Unternehmen, die Beratung anbieten.“

In diesem letzten Zitat macht Frau Horvat deutlich, dass sie mit Organisationen, die wie im obigen Beispiel die „Hauptbetreuung“ der Klient*innen übernehmen nicht konkurrieren. Somit relativiert sie ihre anfängliche Aussage, verweist jedoch auch auf die Entwicklung der letzten Jahre, innerhalb derer sie eine Zunahme an private Anbieter*innen von Beratungsdienstleistungen beobachtet.

Frau Barzani von NPO 2 berichtet, wie oben in den Zitaten im Kapitel zu Effizianzorderungen ausgeführt, dass NPO 2 die Fördermittel für eine bestimmte Zielgruppe nicht mehr zugeteilt bekam, während andere Institution weiterhin für die Arbeit mit dieser Zielgruppe finanziert wurden. Die Gründe oder ausschlaggebenden Kriterien für diese Entscheidungen des Fördergebers sind der Befragten nicht klar. Sie geht davon aus, dass es sich um eine politische Entscheidung gehandelt habe. Die Befragte scheint sich auch nicht sicher, inwieweit generell Fördermittel für diese Zielgruppe gestrichen wurden oder ob die Betreuung dieser spezifischen Klient*innen anders aufgeteilt – und im Zuge dessen nicht mehr ihrer NPO zugeteilt wurde. An diesem Fall zeigt sich, dass generell viel Unklarheit für die Mitarbeiter*innen besteht, wie und an wen die Fördermittel vergeben werden bzw. schlussendlich Unklarheit darüber inwieweit ein Konkurrenzverhältnis vorliegt.

Herr Thaler, der Geschäftsführer von NPO 2, schildert seine Sichtweise auf das Verhältnis zu anderen Organisationen folgendermaßen:

Herr Thaler: „Und da wird/ also aus meiner Sicht ist das stark kooperativ angelegt. ((Kooperativ?)) Ja, also in unserem Sektor ist das jetzt noch nicht so stark, dass das Konkurrenzdenken so ausgeprägt wäre. Weil die Maßnahmen eben nicht ausgeschrieben werden für [Art des Projekts].“

Im Anschluss dazu stellt Herr Thaler klar, dass die Maßnahmen im Tätigkeitsbereich von NPO 2 „im Gegensatz zu Bildungsmaßnahmen“ nicht ausgeschrieben würden und weiter:

Herr Thaler: „Wir sind ja mehr im Bereich Beschäftigung und Beratung, und dort äh, das ist vom Ausschreibungsregime ausgenommen. Und das ist dann natürlich dann die Kooperation noch einfacher zu halten.“

Herr Thaler berichtet aus seiner persönlichen Sicht, dass der Bereich der Arbeitsmarktintegration weniger von „Konkurrenzdenken“ geprägt sei als andere soziale Bereiche. Seine Formulierung „Konkurrenzdenken“ impliziert auch, dass die Handlungsentscheidungen der verschiedenen Akteur*innen vom „Denken“, also der Orientierung der Einzelnen abhängt. Dies könnte man im Sinne Lindbergs so deuten, dass ein Handeln nach *gain goals* weniger verbreitet ist. Als Erklärung führt Herr Thaler an, dass die Maßnahmen, die an NPOs ausgelagert werden, nicht ausgeschrieben werden. Dies impliziert, dass in diesem Bereich kein freier Wettbewerb herrscht, wodurch Kooperationen vereinfacht werden.

4.2.3 Bürokratisierung

Wie oben ausgeführt, geht die zunehmende Orientierung an Effizienzkriterien im Non-Profit-Bereich und deren Nachweis gegenüber Fördergeber*innen mit einer Bürokratisierung einher (Bono, 2006; Simsa, 2013; Wolfinger & Riedl, 2013). Inwiefern dies in den untersuchten Organisationen der Fall war, bzw. wie die Befragten den Verwaltungsaufwand oder die Dokumentationsanforderungen ihrer Arbeit wahrnehmen, erweist sich als sehr divers, wie im Folgenden dargestellt.

Frau Horvat (NPO 3) berichtet in Bezug auf die Förderung durch verschiedene Institutionen von einem stark erhöhten Verwaltungsaufwand: Das Problem sei „dieses Abrechnen“, der Aufwand hierfür habe sich „verändert und exorbitant erhöht“. Sie erzählt weiter:

Frau Horvat: „Manchmal sag ich, okay, wie wir begonnen haben, haben wir Statistiken geführt, das war ein Kuli mit vier Farben. Mittlerweile haben wir zwei Datenbanken, die wir befüllen müssen und dieses und jenes. Aber wir sind weiterhin vier Personen. Ja also (..) dieser ganze Dokumentationsaufwand, der geht ja auch auf Kosten der Beratung, weil mehr Zeit hab ich nicht. Ich kann

nicht mehr Zeit abzwacken. Das heißt, ich muss es in direktem Klientenkontakt dann abzwacken. Ja, bis ich eine Betreuungsvereinbarung unterschreiben habe, bis ich eingegeben habe jene Statistik/ muss genaue Arbeitszeitaufzeichnungen führen. Das geht auf Kosten der Beratung. Also der ganze Dokumentationswahnsinn, quasi.“

Die Befragte beschreibt hier sehr bildlich, wie sich der Dokumentationsaufwand der Arbeit in ihrer NPO veränderte: Die Organisation wurde *bottom-up* mit basisdemokratischen Strukturen von Personen gegründet, die aus eigener Betroffenheit einer bestimmten Zielgruppe die Integration in den Arbeitsmarkt erleichtern wollte. Hierbei reichten zu Beginn des Bestehens der Organisation ein „Kulli mit vier Farben“ aus, was auf eine sehr rudimentäre Dokumentation und einen niedrigen Verwaltungsaufwand hindeutet. Aktuell gilt es zwei Datenbanken „zu befüllen“. Bei der Formulierung wird klar, dass es vor allem um ein Eingeben von Daten geht, der Nutzen davon wird nicht erwähnt. Das Wort „müssen“ deutet darauf hin, dass hier keine Wahl besteht. Woher der Zwang kommt, wird jedoch nicht erklärt. Frau Horvat erläutert dann, wie diese Professionalisierung bei gleichbleibenden Ressourcen bzw. Personal zu einem Zeitdruck auf Seiten der Mitarbeiter*innen führt. Sie wiederholt, dass die Bürokratisierung „auf Kosten der Beratung“ gehe und sie die Zeit, die sie für den zusätzlichen Dokumentationsaufwand benötigen von der Zeit mit den Klient*innen „abzwacken“ müssen.

Hierzu führt die Befragte weiter aus:

Frau Horvat: „Ja, es ist klar, dass kontrolliert werden muss, aber (.) es ist das Problem, dass es dann nicht an diese Zahlen angepasst wird. Das heißt, wenn ich einen gewissen Klientenstock habe, aber immer mehr Dokumentation auf, dann kann die Zahl nur mehr sinken, weil der Tag hat nur 24 Stunden.“

Im ersten Satz schafft sie Verständnis für das, was sie zuvor „Dokumentationswahnsinn“ nannte, wobei auch deutlich wird, dass sie die Dokumentation mit Kontrolle in Verbindung bringt. Das eigentliche Problem stellt für Frau Horvat jedoch nicht die Kontrolle über die „Zahlen“ dar, sondern dass diese nicht an den gestiegenen Verwaltungsaufwand angepasst werden. Ihre Aussage impliziert eine Forderung nach einer Reduktion der Vermittlungsquote, um keine Überstunden machen zu müssen. Dies wird durch den Verweis, dass ein Tag nur 24 Stunden habe, angedeutet. Eine von Wolfinger und Riedl (2013) befürchtete (fachliche) Deprofessionalisierung scheint hier nicht einzutreten, jedoch ein Zeitdruck auf den Mitarbeiter*innen zu lasten.

Frau Patel, ebenfalls für NPO 3 tätig, bestätigt mit ihrer Aussage die These einer zunehmenden Bürokratisierung ebenfalls:

Frau Patel: „Also weil die Fördergeber es ist immer, ähm mehr geworden, also dieser Dokumentationsbedarf seitens der Fördergeber ist so stark gestiegen, dass man/ dass uns manche Klienten uns als das andere AMS bezeichnen. Sie unterscheiden/ weil wir so viel am Computer sitzen und das ist schon so schade.“

Sie legt hier auch offen, dass der Dokumentationsbedarf aufgrund von Vorgaben seitens der Fördergeber*innen gestiegen sei. Die Befragte verweist auf die Aussage von Klient*innen, die aufgrund der fehlenden Zeit für die tatsächliche Beratung die NPO 3 mit dem AMS vergleichen. Durch die Formulierung „so viel am Computer sitzen“ für die Dokumentationsarbeit lässt sich darauf schließen, dass diese Arbeit als weniger produktiv und hilfreich wahrgenommen wird – Frau Patel drückt mit „schade“ das Bedauern für diese Entwicklung aus. Es lässt sich durch die Passage auch darauf schließen, dass Frau Patel sich mit NPO 3 von der Arbeitsweise des AMS abgrenzen möchte.

Frau Patel hebt daran anschließend hervor:

Frau Patel: „Also uns fehlt es nicht an Menschen [lacht]. Sondern eher auf der anderen Seite, wir werden noch größer, wir brauchen eigentlich Mitarbeiter. (.) Um die Herausforderungen zu bewältigen.“

Es wird deutlich, dass die Nachfrage nach der angebotenen sozialen Dienstleistung ungebremst ist, und dass bei den steigenden Anforderungen im Bereich der Verwaltung und Dokumentation mehr Personal von Nöten wäre.

Während bei Frau Patels (NPO 3) Aussage ein Bedauern mitschwingt, dass ihre Arbeit von manchen Klient*innen nun mit dem AMS verglichen wird, bringt Frau Barzani (NPO 2) selbst den Vergleich mit dem AMS:

Frau Barzani: „Ja, weil es ist/ weil das Problem was AMS hat, AMS hat nicht so viel Zeit. AMS hat pro Berater 200 bis 300 Personen in Beratung, Betreuung. Als ich selbst amal arbeitslos war, kurz, sechs Monate, da hatte mein AMS-Berater nur sieben, acht Minuten Zeit für mich. Und das: wo haben Sie sich beworben? Okay, machen Sie weiter. Aber wir haben die Zeit, wir haben die Ressourcen. Wir haben Räumlichkeiten, wir haben Coachinggeschichten, wir haben Trainer, wir haben Sozialarbeiter.“

Frau Barzani nimmt einen Vergleich ihrer Organisation mit dem AMS vor, und hebt als ausschlaggebenden Unterschied die zusätzlichen Ressourcen hervor, über die NPO 2 gegenüber dem AMS verfügt, insbesondere über die Ressource Zeit, um die Menschen umfassend beraten zu können.

Die Dokumentation bzw. der Verwaltungsaufwand, der mit der Beratung und Vermittlung von arbeitslosen Personen einhergeht, wird von Frau Barzani (NPO 2) und auch von Frau Dolma (NPO 2) im Gegensatz zu Mitarbeiter*innen von NPO 3 nicht thematisiert oder gar problematisiert.

Der Geschäftsführer von NPO 2, Herr Thaler, berichtet über die Messung und Dokumentation der vermittelten Personen folgendes:

*Herr Thaler: „Monatlich liefern wir Zahlen ab, wie viel wir von dem Jahreskontingent eben schon in Bezug auf betreute Personen und beschäftigte Personen, abgewickelt haben. Und das AMS ermittelt über das Data-Warehouse, wie viele von diesen Personen dann, äh, tatsächlich dann drei Monate nach dem Austritt, am Stichtag drei Monate nach dem Austritt in Beschäftigung sind. Und wie da die Beurteilung der Zufriedenheit ist. Gibt's dann eine Befragung, die die Abgänger*innen dann ausfüllen. Und wir machen parallel auch ein Monitoring, wo wir eine Ganzjahresbetrachtung machen, von allen Personen.“*

Herr Thaler erklärt, wie die Organisation den Nachweis über die Vermittlungstätigkeit gegenüber dem Fördergeber erbringt, wobei er noch ein zusätzliches „Monitoring“ erwähnt. Auf Nachfrage führt er aus, dass die Ergebnisse des AMS für NPO 2 „nicht sehr viele Erkenntnisse“ liefere, weshalb die NPO selbst zusätzlich eigene Erhebungen zur Feststellung von Nachhaltigkeit der Vermittlungen durchführt.

Bei der Betrachtung von NPO 2 und NPO 3 hinsichtlich des Umgangs mit der Dokumentation ihrer Arbeit kommt ein komplett unterschiedliches Selbstverständnis zu Vorschein. Frau Horvat und Frau Patel (NPO 3) klagen über den „Dokumentationswahnsinn“, der der Organisation von außen aufgebürdet wird und der ihnen Zeit raubt. Es kommt zum Ausdruck, dass sie Daten erfassen, um dem Willen der Fördergeber nachzukommen – man könnte sagen, sie orientieren sich hier an *gain goals*, um weiterhin gefördert zu werden. Die Zeit, die sie dafür aufwenden müssen, fehlt ihnen dann bei der eigentlichen Beratung und Betreuung, worauf sie sich entsprechend ihrer *normative goals* fokussieren möchten. Bei NPO 2 hingegen tritt dieser Konflikt nicht so stark auf. Stattdessen scheinen die Befragten zu versuchen die erfassten Statistiken für sich zu nutzen: Herr Thaler berichtet ausführlich vom zusätzlich eingeführten Monitoringsystem, das implementiert wurde, um

die Effektivität und Nachhaltigkeit der eigenen Organisation zu legitimieren. Auch seine Mitarbeiterin, Frau Barzani, bot sogar an mir „die Zahlen“ zukommen zu lassen, um offenzulegen inwiefern die Organisation ihre Ziele erreichte.

Bei NPO 1 hingegen war das Thema einer zunehmenden Bürokratisierung weniger präsent, jedoch gewährte Frau Bovenschen einen Einblick in den Umgang mit strikter gewordenen Regelungen, die bestimmen, welche Personen überhaupt durch ihre NPO beraten oder betreut werden dürfen:

*Frau Bovenschen: „Weil logisch, die mit [Merkmal der Klient*innen] sind leichter in Arbeitsmarkt zu vermitteln. Und ähm dementsprechend haben wir natürlich Interesse, die bei uns aufzunehmen, weil wir ja daran denken müssen, okay wir haben Erfolgs/ äh Quoten zu erfüllen. So, das heißt, das passiert relativ oft, dass ich hier sitze und ein Sonderansuchen schreibe. Es ist mehr Aufwand für mich, es ist mehr Arbeitszeit, die draufgeht, um diese (.) Ausnahmeregelung, die abgeschafft wurde, so zu umgehen, dass ich jetzt ein Sonderansuchen schreibe.“*

Als Reaktion auf die neuen Regelungen, bzw. dem Ausschluss von weniger Benachteiligten von der Teilnahme an Projekten, versucht Frau Bovenschen über Sonderansuchen die Regelungen zu umgehen. Die Argumentation, warum sie das tut, lässt sich mit einer Orientierung an *gain goals* in Verbindung bringen: Die Befragte legt offen, dass sie bei dieser Handlungsentscheidung die Erfüllung der Vermittlungsquote bedenkt, die das Überleben der Organisation und den Erhalt ihres Arbeitsplatzes sichert. Bei dem Zitat kann nicht unbedingt darauf geschlossen werden, dass schwieriger zu Vermittelnde stattdessen nicht mehr betreut werden, vielmehr kritisiert die Befragte den Verlust der Arbeitszeit an bürokratische Tätigkeiten. Es kommt ein gewisses Bedauern zum Ausdruck, dass nicht mehr Zeit für andere (nicht Verwaltungs-)Aufgaben bleibt, was den Wunsch impliziert, sich mehr um die Menschen selbst kümmern zu können – ein Ansinnen, was mit *normative goals* in Verbindung gebracht werden kann.

4.3 Spannungsverhältnis(se)

Es wurde erwartet, dass sich zwischen den strukturellen Zwängen, bzw. dem Erfüllen von Vorgaben und den normativen Ansprüchen an die Arbeit Spannungen aufbauen. Widersprüche zwischen den Anforderungen, die von außen an die Mitarbeiter*innen gestellt werden und wie sie sich eigentlich ihre Arbeit tun würden, deuteten sich bereits in den vorangegangenen Kapiteln, insbesondere bezüglich der Effizienzanforderungen und der Bürokratisierung an. Jedoch kamen auch an anderer Stelle Spannungsfelder in der Arbeit zum Vorschein, oftmals ohne explizites Nachfragen. Im Folgenden soll vertieft dargestellt werden, wie und in welchen Kontexten die Befragten die Spannungen in der Arbeit erleben und wie sie mit diesen umgehen.

Einleitend daher ein Zitat von Frau Varga von NPO 1, die auf eine Nachfrage betreffend der von ihr erwähnten „Zahlen“ erklärt:

Frau Varga: „Mhh naja (.) es ist natürlich ähm (.) eine (.) / es schwingt natürlich immer mit, ja, es ist/ also ich hab diesen Auftrag. Es ist/ es ist ein/ ein Spannungsfeld zwischen einerseits (.) diese Begleitung anzubieten, zu verstehen, Betreuung und gleichzeitig aber auch (.) Dinge einzufordern, ja, die von mir erwartet werden, und die ich auch weitergeben muss.“

Die Befragte verwendet von sich aus den Begriff „Spannungsfeld“, wobei deutlich wird, dass sie einerseits die Menschen betreuen, begleiten und verstehen soll und es andererseits gilt, „Dinge einzufordern“. Dabei wird ersichtlich, dass die Erwartungen in Bezug auf Letzteres von außen kommen, das „einfordern“ geschieht nicht aus eigenem Antrieb. Die Formulierung „weitergeben muss“ impliziert vielmehr einen Zwang; im weiteren Verlauf erklärt die Befragte, dass sich dies insbesondere auf den Vermittlungsdruck bezieht. Die Textstelle zeigt exemplarisch, was sich aus der Gesamtheit der Analysen ergibt: Spannungen zwischen Vorgaben und normativen Ansprüchen schwingen immer mit, werden jedoch auf verschiedenen Ebenen ausgehandelt. Die Spannungen oder widersprüchlichen Anforderungen zeigen sich mehr oder weniger latent oftmals in Erzählungen über die Betreuung und Beratung von Personen, die für die Vermittlungsquote nicht „relevant“ sind. Ein Teil der Befragten bezieht sich bei diesen Spannungen auf den Fördergeber als Ursache, andere reflektieren den Umgang damit in der Organisation, während sich teilweise auch Internalisierungen von Spannungen andeuten.

4.3.1 Spannungen zwischen NPO und Fördergeber*innen

Bei mehreren Interviewten zeigt sich, dass die Spannungen in Bezug auf die Fördergeber*innen reflektiert werden, da diese die Vorgaben, in Form von Vermittlungs- oder Beratungsquoten definieren.

Frau Bovenschen, Mitarbeiterin von NPO 1, erzählt auf die konkrete Nachfrage zu den Erwartungen durch den Fördergeber:

Frau Bovenschen: „Ähm (..) also ich muss sagen, dass zum Beispiel das Sozialministeriumsservice daran interessiert ist, die/ die wollen die Zahlen sehen, ja. Also die wollen wissen, wie viele Menschen haben wir vermittelt. Ähm (..) die (..) ich würd mal sagen, das ist jetzt bös formuliert, aber die interessiert es da nicht wirklich, wie viel sozialarbeiterische Arbeit da schon gelaufen ist. [...]“

Die Befragte beschreibt, dass der Fördergeber nur auf die Zahl der erreichten Vermittlungen fokussiert sei, wobei eine Kritik an der Ergebnismessung durchscheint. Die Einordnung ihrer Aussage als „bös formuliert“ legt offen, dass es die Befragte als negativ zu bewerten sieht, dass die Ergebnismessung von der Sozialen Arbeit entkoppelt ist, deren Umsetzung einer ihrer Ansprüche an die Arbeit oder, in anderen Worten, ein *normative goal* darstellen könnte.

Frau Horvat [NPO 3] spricht von sich aus von einem „*doppelten Mandat*“ (vgl. Böhnisch & Lösch, 1973) und einem „Spannungsverhältnis“, bei dem sie versucht verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden:

Frau Horvat: „Und was natürlich auch (..) nicht sehr einfach ist, der Fördergeber verlangt von uns ein Berichtswesen. Natürlich kann das auch Einfluss haben, was ich berichte. (..) Und sehr problematisch ist das AMS hat ja auch/ vollzieht ja auch ein Gesetz, was kontrolliert und exekutiert. Und das ist ein doppeltes Mandat. Ich bin der Klientin Parteischnur/ wenn ich hineinschreibe, dieses könnte es zu einer Sperre führen. Da ist man selber im Spannungsverhältnis. Man will es dem A/ Fördergeber recht tun. Man möchte der Klientin als auch der eigenen Stelle/ das heißt man muss es allen dreien recht tun. Und das ist nicht einfach.“

Die Befragte reflektiert hier, dass sie einerseits die Vorgaben der Fördergeber befolgen und Bericht erstatten muss, was sie andererseits in einen Konflikt mit den Wünschen oder Bedürfnissen ihrer Klient*innen bringen kann. Denn Frau Horvats Berichte können schlussendlich Einfluss da-

rauf haben, ob es zu einer Sperre der sozialstaatlichen Leistungen, wie zum Beispiel Arbeitslosengeld, kommt. Im weiteren Verlauf verweist Frau Horvat auf eine Zunahme der direkten Zuweisung durch das AMS, was die Klient*innen teilweise als „Zwangsklientenschaft“ auffassen würden, obwohl die Beratung durch NPO 3 eigentlich nicht verpflichtend ist.

Dies wird auch nochmal bei einer beispielhaften Episode deutlich, bei der Frau Horvat auf die Nachfrage nach dem Einfluss der Erwartungen der Fördergeber auf die Arbeit antwortet:

*Frau Horvat: „[...] Die Dokumentation und natürlich hat auch zugenommen, dass jeder Fördergeber irgendwie sagt, ich möchte auch nur mein Klientel bedienen haben. Das Leben spielt halt nicht so. [...] für viele Jahre vor allem von der [Teilstelle von NPO 3] hingewiesen auf die working poors. Es gibt zwar eine große Gruppe, die zwar arbeitet, aber arm ist. Formal ist sie nicht erwerbslos, aber eigentlich ist sie von Erwerbslosigkeit und Armut betroffen. Das war ein/immer eine Diskussion von AM- von dem Fördergeber, dass das AMS gesagt hat, diese Leute habt ihr nicht zu betreuen. Ich müsste jeder Klient*in sagen dann, werde bitte arbeitslos, dann darf ich dich betreuen. ((okay)) Das ist immer so ein bissl ein kurzfristiger Blick.“*

Bei dieser Erzählung kommt ein Konflikt zwischen NPO und Fördergeber zum Vorschein: Der Fördergeber gibt vor, welche Zielgruppe zu betreuen ist. Frau Horvat bzw. NPO 3 sieht jedoch Bedarf andere Personen zu unterstützen, die formal nicht in die Zielgruppe fallen. Die Befragte legt hier in gewisser Weise eine Orientierung an *normative goals* offen, nach denen auch die Gruppe der *working poor* unterstützt werden sollten. Die Befragte zieht die Problematik mit der Aussage „werde bitte arbeitslos, dann darf ich dich betreuen“ ins Ironische – es kommt damit zum Ausdruck, dass sie es für unsinnig hält mit einer Beratung oder Unterstützung zu warten bis die Person tatsächlich arbeitslos ist. Der letzte Satz, dass der Ausschluss dieser Gruppe von der Betreuung „ein bissl ein kurzfristiger Blick“ sei, könnte auch als einen Appell an die *gain goals* der Fördergeber gesehen werden: Es könnte hier gemeint sein, dass eine präventive Unterstützung, bevor Arbeitslosigkeit eintritt, längerfristig sinnvoller ist.

Auch Frau Horvats Kollegin, Frau Patel (NPO 3), thematisiert dieses oben dargestellte Spannungsverhältnis mit dem Verweis auf die Gruppe der *working poor*, deren Beratung nicht vom Fördergeber finanziert wird.

Frau Dolma, der NPO 2, berichtet von der Kehrseite der Medaille:

Frau Dolma: „Und/ aber es ist so, AMS ist auf der einen Seite Unterstützung, um ein Job zu suchen und gleichzeitig ist es auch geldzahlende Stelle, ja. Das ist beides in einem verankert. Deswegen ist auch irgendwie ein Konflikt drinnen. Dass die Personen manchmal dann nicht wirklich in der Lebenssituation sind, um Arbeit zu suchen, aber trotzdem bei uns das vorgeben. Und das macht die Arbeit auch schwer.“

Die Befragte thematisiert hier, dass sie Personen unterstützen soll eine Arbeit zu finden, die „nicht wirklich in der Lebenssituation sind, um Arbeit zu suchen“. Die Formulierung deutet an den Aspekt der „Zwangklientenschaft“ an, wie es Frau Horvat nannte. Frau Dolma sieht einen Konflikt darin, dass die Unterstützung der arbeitslosen Personen an die „geldzahlende“ Institution gebunden ist, die auch Sanktionen verhängt. Es deutet sich an, dass Frau Dolma eigentlich den (normativen) Anspruch hat Menschen in den Arbeitsmarkt zu vermitteln, die aufgrund ihrer Lebenssituation bereit dafür sind und dass sie jedoch vom Fördergeber Personen zugewiesen bekommt, die eigentlich nicht dazu in der Lage sind eine Arbeit aufzunehmen.

4.3.2 Umgang mit Spannungsverhältnis in der NPO

Im weiteren Verlauf des Gesprächs führt Frau Horvat weiter aus, wie das Spannungsfeld in Bezug auf die Betreuung von Personen außerhalb der Zielgruppe in der Organisation ausgehandelt werden muss:

Frau Horvat: „Dann ist es oft sehr schwierig, wenn Kolleginnen neu beginnen [...] zu erklären, wem gibst du einen Termin und wem nicht, weil mittlerweile auch (.) quasi, (.) welche Person hier betreut wird, mit deiner Arbeitszeit akkordiert ist. Das heißt, wenn zu viele Menschen jetzt platt gesprochen kommen, die arbeiten und nicht am AMS gemeldet/ dann hat die Kollegin ein Problem, weil irgendwann sagt dir dieses Programm du kannst nicht mehr eintragen. Das heißt, du hast dann gearbeitet, weil dir das Spaß macht. Du kannst dann Zeitausgleich nehmen. Und das erzeugt Stress.“

Sie deutet an, dass neue Mitarbeiter*innen bezüglich des Konflikts eingeschult werden, um den Umgang mit Personen, die nicht in die Zielgruppe fallen, zu erlernen. Es wird nicht expliziert, ob oder inwiefern Menschen, für die die NPO keine Förderung erhält, trotzdem beraten werden. Sie deutet jedoch an, dass dies mit Überstunden bewerkstelligt werden muss, was wiederum zu Stress führt.

Wie die Mitarbeiter*innen von NPO 3 führt auch Frau Maier, Mitarbeiterin von NPO 1, ein Beispiel von einer Person an, die laut Vorgaben des Fördergebers nicht (mehr) zu betreuen ist:

Frau Maier: „Ich hab einen Termin, mit einem Ex-Teilnehmer, der aber nicht mehr für die Vermittlungsquote gilt, weil der an und für sich schon vermittelt in den zweiten Arbeitsmarkt. Das heißt (.) er zählt schon als Vermittlung, das heißt jetzt könn/kann er uns von der Quote her Wurst sein, sozusagen. Ähm (.) genau. Der ist Tischler und ich hab jetzt einen Kontakt halt bekommen, über drei Ecken und vier Kanten, der ihn als Tischler halt mal ausprobieren lassen würde, ne. Und dann muss ich aber hin. Aber ich möcht das eigentlich aber schon in der Arbeitze/ aber ich werd das in der Arbeitszeit machen. Aber das muss ich mit ihm halt besprechen. [...] Wir haben nämlich sehr strikte Arbeitszeiten, an und für sich, also auch ähm Überstunden werden natürlich prinzipiell nicht gezahlt und solche Scherze. Ähm, aber wenn auch immer ich ihn frag, also auch wenn privat was ist, ob ich früher gehen kann, also da merk ich schon, dass er mir einfach vertraut. Und ich bin mir jetzt auch sicher, wenn ich ihm am Montag sag, ich möcht zwei Stunden vorher gehen, weil ich mit dem (.) nicht mehr quotenrelevanten (.) Menschen dorthin gehen möcht, in diese Tischlerei, dass ich/ dass es passen wird, ja.“

Frau Maier beschreibt hier den Fall eines Klienten, der schon in den zweiten Arbeitsmarkt³ vermittelt wurde, den sie jedoch ein weiteres Mal unterstützen möchte, weil er Aussicht auf einen Job im ersten Arbeitsmarkt hat. Es wird hier deutlich, dass es sich bei der Unterstützung des angehenden Tischlers um zusätzlichen Arbeitsaufwand für Frau Maier handelt, da er nicht mehr „quotenrelevant“ sei. Würde sich Frau Maier an *gain goals* orientieren bzw. würde es ihr nur um die Erfüllung der Vermittlungsquote gehen, würde sie sich keine Gedanken mehr um die berufliche Zukunft des bereits Vermittelnden machen. Es lässt sich daraus schließen, dass hinter der Motivation dennoch zu helfen gewisse normative Ansprüche stehen, da ihr „die Menschen am Herzen liegen“, wie sie zu Beginn des Interviews erklärte. Interessant dabei ist jedoch, dass Frau Maier den ehemaligen Klienten während ihrer Arbeitszeit zur Tischlerei begleiten möchte, was nicht selbstverständlich zu sein scheint, da sie von „sehr strikten Arbeitszeiten“ und nicht bezahlten Überstunden erzählt. Frau Maier stellt hier Ansprüche an ihre Arbeit, konkret, dass sie ihren *normative goals* in ihre Arbeit tatsächlich einbringen darf – der Aushandlungsprozess findet hier nicht

³ Der so genannte zweite Arbeitsmarkt besteht aus Arbeitsplätzen, die mit Hilfe von Förderungen des Sozialstaats geschaffen wurden.

zwischen NPO-Mitarbeiter*in und Fördergeber, wie beim Fallbeispiel der *working poor* bei NPO 3 statt, sondern zwischen NPO-Mitarbeiter*in und ihrem Vorgesetzten, dem Geschäftsführer. Sie erwartet hier von ihrem Geschäftsführer ebenfalls eine Orientierung an *normative goals* und keine Vorgaben, die sich allein an den Vermittlungsquoten bzw. *gain goals* orientieren. Frau Maier fordert im Gegenzug dafür, dass sie ihre persönliche Motivation in die Arbeit stark einbringt, Vertrauen und einen gewissen Handlungsspielraum für Entscheidungen nach dem eigenen Ermessen.

Auf die Frage, wie Frau Maier ihren Gestaltungsspielraum in der Arbeit einschätzt, erklärt sie:

Frau Maier (NPO 1): „Also was die Arbeit unmittelbar betrifft, haben wir eigentlich hier recht großen Spielraum. Also (.) die/ die Zahlen müssen passen am/am Ende des Tages, das ist halt der wesentliche/ wesentlich für den Chef. Aber ansonsten, ich glaub, wenn er merkt es läuft, ich find das merkt man einfach, also die Zusammenarbeit passt einfach gut, ähm (..) können wir relativ frei hier.“

Die Befragte spricht von einem „recht großen Spielraum“, was die Arbeit „unmittelbar“ betreffe, was schon andeutet, dass es gewisse Einschränkungen gibt. Diese legt Frau Maier direkt im Anschluss offen: „die Zahlen müssen passen“. Dadurch wird ersichtlich, dass die Erbringung des Leistungsnachweises in Form der Vermittlungsquote für Frau Maier den Rahmen ihres Handelns darstellt. Hier lässt sich ein Rückbezug zur Hierarchie der *overarching goals* bei Lindenberg (2015, S. 51) machen: Für ihn stellt die Orientierung an *normative goals*, die schwächste Form der Orientierung dar, während darüber das *gain goal* und als dominantestes das *hedonic goal* zu verorten ist. Auch bei Frau Maiers Handlungsorientierung wird deutlich, dass sie zunächst die *gain goals*, in Form von Vermittlungsquoten erfüllen muss, bevor sie sich an ihren *normative goals* orientieren kann.

Frau Bovenschen, ebenfalls NPO 1, thematisiert den Interessenskonflikt zwischen den unterschiedlichen Bereichen innerhalb der Organisation:

Frau Bovenschen: „Dann ist für mich als [Bezeichnung Koordinationsfunktion] ne Herausforderung, die unterschiedlichen einzelnen Interessen der Mitarbeiter zu bündeln, dass wir so/ so ne Gesamtvision zu bündeln. Also die vom Outplacement sind nur drauf fokussiert, die Leute in den Arbeitsmarkt zu vermitteln. Die Deutsch-Trainerinnen sind aber natürlich daran interessiert, dass die die Deutsch Prüfung positiv zu bestehen. Und dann ist die Psychologin daran interessiert, dass man alles vielleicht mal/ dass man Rücksicht nimmt auf die

psychische Verfassung und ähm vielleicht auch langsam an die Sache rangeht, aber dann hat die vom Outplacement wieder schnellstmöglich zu vermitteln.“

Es wird hier beschreiben, wie die unterschiedlichen Funktionen, konkret die Psychologin, die Deutsch-Trainerin und die für die Vermittlung Zuständige (Outplacement), jeweils verschiedene Ziele bzw. *gain goals* haben. Während die Deutsch-Trainerin an der Zahl der absolvierten Deutschprüfungen gemessen wird, steht für die Mitarbeiterin des Outplacements das Erreichen der vorgegebenen Vermittlungsquote im Vordergrund.

4.3.3 Internalisiertes Spannungsverhältnis

Frau Horvat spricht, wie oben ausführlich beschrieben, von dem „doppelten Mandat“, das sie innehat, was bedeutet, dass sie verschiedenen Anforderungen gerecht werden muss. Bei dem Beispiel der Beratung von *working poor* deutet sich einerseits der Umgang in der Organisation mit dem Spannungsfeld an, sodass beispielsweise neue Mitarbeiter*innen in den Umgang mit dieser Problematik intensiv eingeführt werden müssen. Andererseits kommt Frau Horvat in diesem Zusammenhang auch auf „Stress“ zu sprechen: Neue Mitarbeiteri*innen könnten möglicherweise die Spannung internalisieren, wenn ihnen nicht erklärt wird, was auf sie zukommt.

Frau Barzani, Beraterin in NPO 2, sprach weitaus weniger offen über Spannungsfelder oder Konflikte, die ihre Arbeit mit sich bringt als andere Befragte. Zum Schluss des Interviews offenbarte sich in Zusammenhang mit einem abgeschlossenen Projekt auf latenterer Art und Weise ein innerer Konflikt:

Frau Barzani: „[...] Ähm und/ und das war wirklich auch schwierig, es war wirklich/ die Personen, die wir bekommen haben, waren wirklich auch sehr viele ehrgeizige und hochausgebildete Personen waren dabei. Und denen es einfach egal welcher Job es war, Hauptsache es ging darum in den Alltag reinzukommen. [...] Da hat's mir am meisten schwierig/ gefunden, aber das ist meine persönliche Entscheidung. Weil ich hatte einen Anwalt, ich hatte einen Arzt, ich hatte einen Wirtschaftler bei mir gehabt, und sie haben wirklich in kürzester Zeit die deutsche Sprache auch sehr schnell gelernt, und die/ die als Abwäscher, Reiniger zu vermitteln, war wirklich schwierig für mich. Und/ Obwohl die selbst diese Bereitschaft, ich hab das gar nicht mein Vorschlag/ wir haben auch Vorschläge als Berater, ich hab das nicht vorgeschlagen, es kam von denen, aber trotzdem es war schon schwierig für mich. Weil ähm/ nicht, weil man diese

Jobs/ diese Dienstleistungsgruppe unterschätze, aber einfach (.) von Moral, von der Haltung her nicht gepasst hat. Und auch von der Bezahlung her auch. Aber um ins System reinzukommen. Und das waren Personen, die keine Beihilfen haben wollten. Mussten sie einfach diesen Job annehmen.“

Frau Barzani beschreibt hier zunächst die Zielgruppe, worunter sich „ehrgeizige und hochausgebildete Personen“ befanden, die es zu vermitteln galt. Der Konflikt bestand für Frau Barzani darin, dass diese von ihr beratenen Arbeitslosen Jobs annahmen, die weit unter ihrem Qualifikationsniveau lagen. Die Befragte legt hier offen, dass diese Vermittlungen, die sich eigentlich positiv für die Erreichung der Vermittlungsquote auswirkten, ihren Wertvorstellungen oder normativen Ansprüchen entgegenstanden. Sie betont mehrfach, dass die angenommenen Beschäftigungsverhältnisse nicht von ihr vorgeschlagen wurden. Obwohl diese Fälle zur Erreichung ihrer *gain goals*, bzw. der Vermittlungsquote zuträglich waren, distanziert sich Frau Barzani von diesen Vermittlungen und bringt ihre *normative goals* mit Verweis auf die „Moral“ zum Ausdruck. Die Befragte begründet das Stattfinden dieser Vermittlungen, die ihr eigentlich widerstrebten, mit dem Wunsch der Klient*innen selbst diese Beschäftigungsverhältnisse aufzunehmen. Frau Barzani reflektiert und bedauert hier in gewisser Weise die Internalisierung des Drucks arbeiten zu müssen bei den Klient*innen, denen es „egal [war,] welcher Job“.

Während bereits Frau Varga darauf aufmerksam macht, dass Spannungen immer mitschwingen würden, zeigte sich auch bei Horvat, wie im Kapitel Effizienzanforderungen & Abhängigkeit vom Fördergeber andiskutiert, dass man „jetzt immer an Effektivität, an Effizienz [gemessen]“ würde. Weiter spricht sie von einem „Zahlenkonstrukt“, wodurch „Probieren“ nur nebenbei möglich sei, was Stress auslöse – auch hier kommt ein Spannungsverhältnis zum Ausdruck, wobei der Druck durch das Zahlenkonstrukt gegeben ist und die Ursache desselben sich nicht genau verorten lässt. Auch wenn Frau Horvat die Rolle des Fördergebers kritisch reflektiert und den Umgang innerhalb der Organisation (anhand des Beispiels der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen) thematisiert, scheint der Widerspruch zwischen *gain goals* und *normative goals* auch immer wieder internalisiert aufzutreten.

4.4 Umgang mit Druck, Befristung und Unsicherheit

Ein Thema, was nicht explizit in den Erwartungen antizipiert wurde, das aber bei den Befragten immer mitschwang, wenn sie über ihre Arbeit und das untersuchte Spannungsverhältnis sprachen, ist der Aspekt der Unsicherheit, der in verschiedenen Kontexten zum Vorschein kommt.

4.4.1 Unklarheiten bei Vorgaben und Unsicherheit

Im gesamten Material zeigt sich, dass der Bereich der Arbeitsmarktintegration ausgeführt durch NPOs stark von Unsicherheit geprägt ist, was zum einen in Zusammenhang mit den Klient*innen steht. Frau Maier erzählte: „die Leute haben einfach irrsinnige Angst. Und Sorgen.“. Die Befragte legt offen, dass sich die Angst ihrer Klient*innen auf Kürzungen oder Sperren von sozialstaatlichen Leistungen bezog, falls sie bestimmte Regelungen nicht einhalten.

Änderungen von Regelungen und Richtlinien von Seiten der Politik oder des Fördergebers stellten auch die Mitarbeiter*innen der NPOs vor Herausforderungen:

Frau Maier: „Also wir hatten auch schon widersprüchliche Aussagen, von einem [AMS-]Berater [...]. Und jeder hat einen anderen Wissensstand, von dem blöden AMS, von jedem kriegst a andere Antwort. [lacht] Also es ist (...) mühsam, bis ärger/ also sehr ärgerlich. Ähm, aber obwohl, es gibt auch viele AMS Berater, die wirklich bemüht sind, also muss ich wirklich auch sagen. [...] AMS-Berater haben halt auch nur/ können halt auch nur in ihrem (..) Verantwortungsbereich handeln.“

Mehrere Befragte der NPO 1 thematisieren Unklarheiten bezüglich der Regelungen ihrer Zielgruppe, wobei die Textstelle exemplarisch zeigt, dass auch von Seiten des Fördergebers, des AMS, Unsicherheiten oder Unklarheiten diesbezüglich bestehen. Es wird auch ersichtlich, dass das AMS als Fördergeber kritisiert wird, Frau Maier jedoch ein differenziertes Bild von AMS-Mitarbeiter*innen zeichnet und reflektiert, dass diese auch nur einen beschränkten Handlungsspielraum haben.

Das Fehlen von Information und die damit einhergehende Unsicherheit legt auch das Gespräch mit Frau Barzani nahe:

Frau Barzani: „[...] aufgrund der Datenschutzerklärung nicht alleine AMS anrufen oder Berater anrufen. Wir haben diesen Zugang nicht. Nur unsere Teamleiterin hat ein paar Zugänge. [...] Wir Personalberater, leider, also auch wenn die Person bei mir in Beratung und Betreuung ist, wo ich die ganzen Informationen

hab, kann ich nicht anrufen und nachfragen, warum da jetzt ein Problem war.

Die dürfen uns gar nicht informieren.“

Es wird ersichtlich, dass NPO 2 stärker hierarchisiert ist. Im Vergleich zu den anderen beiden Organisationen kommt Frau Barzani als Beraterin mit direktem Klient*innenkontakt nur über ihre Vorgesetzte zu Informationen des AMS. Im Gespräch mit Frau Barzani von NPO 2 fiel zudem auf, dass sie sehr oft darauf aufmerksam macht, dass sie „keinen Einfluss“ habe, also die Entscheidungsmacht nicht bei ihr liegen.

Herr Thaler von NPO 2 erklärt in diesem Zusammenhang auch, dass sie sehr häufig von Änderungen betroffen seien und zwar nicht nur in Bezug auf die Zielgruppe, sondern generell von der „Art und Weise wie im Arbeitsmarkt Politik umgesetzt“. NPOs seien dabei „am Ende der Entscheidungskette“. Er berichtet weiter, dass die Organisation in den letzten fünf Jahren zunächst stark wuchs und dann innerhalb von zwei Jahren diese Arbeitsplätze wieder abbauen musste.

4.4.2 Umgang mit Druck, Spannungsverhältnissen und Befristung

Wie in den vorherigen Kapiteln dargestellt, ist auch der eigene Einfluss auf eine Weiterbeschäftigung selbst bei Erreichung der Zielvorgaben oder Vermittlungsquoten für die Befragten ungewiss. Bei NPO 2 und NPO 3 war es in der Vergangenheit trotz der erreichten „Zahlen“ zu Kündigungen gekommen. Die Unsicherheit über die eigene Weiterbeschäftigung hängt auch stark mit der jährlichen Befristung des jeweiligen Förderauftrags zusammen. Dies erhöht den Druck zusätzlich in sehr kurzer Frist Leistung zu erbringen. Der unterschiedliche Umgang mit der Befristung, dem Druck und den damit einhergehenden Widersprüchen wird im Folgenden dargestellt:

Frau Barzani berichtet, dass insbesondere ihr erstes Jahr bei NPO 2 nicht einfach gewesen sei. Und dass sie die „Geschichten“ mit nach Hause genommen habe. Im zweiten Jahr habe sie das langsam „verdrängen können“, es sei eine „Gewohnheitssache“.

Frau Maier erzählt vom „Druck durch Auftraggeber“, von dem zunächst der Geschäftsführer betroffen war, aber schlussendlich auch die Mitarbeiter*innen. Auf die Frage, wie sie damit umgehe, antwortet sie:

Frau Maier (NPO 1): „Mhh (..) lachen und weinen. [Lachend] Weinen und lachen. Nein pff (..) durch Gespräche ((ja)). Also mit Gesprächen mit den Kolleginnen da, also (..) sehr gutes Team hier.“

Sie betont im weiteren Verlauf, was für ein „psychisch sehr anstrengender Job“ das sei. Wichtig sei zudem sich abzugrenzen und Druck bei der Arbeit zu lassen. Neben dem unterstützenden Team verweist sie auch auf Supervision, die ihr im Umgang mit dem Druck „Zahlen“ zu erreichen hilft.

Frau Horvat von NPO 3 sieht eine Belastung insbesondere in der Unsicherheit, ob die Zahlen erreicht werden können und die Förderung fortgesetzt wird:

Frau Horvat: „Mit der Zeit gewöhnt man sich/ Menschen sind auch Gewohnheitstiere. Man kann nicht 26 Jahre lang oder 35 Jahre lang Angst haben. Irgendwann stumpft man ab. Ich habe das auch im Krieg erlebt/ am Balkan. Wenn man irgendwie/ (.) zu den Verwandten gefahren ist, und es war grad eine Schießerei, war man völlig außer sich. Die anderen waren cool. Du kannst nicht jeden Tag weinen und jeden Tag Angst haben.“

Ihre Kollegin Frau Patel verweist ebenfalls auf die Herausforderungen, die mit der jährlichen Befristung einhergehen. Sie berichtet, wie oben dargestellt, von „sehr schlimme[n] Kürzungen“, wodurch mehrere Mitarbeiter*innen von NPO 3 ihre Stellen verloren und die noch Angestellten Stunden reduzieren bzw. auf Bildungskarenz gehen mussten. Das Paradox hierbei ist, dass der Arbeitsumfang, also die Anzahl der zu betreuenden Personen gleichbleibt.

Auch Frau Dolma (NPO 2) beantwortet die Frage nach der größten Herausforderung mit der „Unsicherheit von Beauftragung her“. Sie selbst mache sich dabei nicht viele Gedanken, ihr Interesse an „Persönlichkeitsentwicklung“ und Supervision hilft ihr einen Umgang mit dieser Unsicherheit zu finden. Da sie eine Koordinationsposition innehat und somit Führungsverantwortung trägt, stellt sie sich auch die Frage, wie sie ihren Mitarbeiter*innen mehr Sicherheit garantieren kann. Dabei berichtet von einem älteren Mitarbeiter, der von ihrem Projekt in ein anderes wechselte, welches zumindest eine zweijährige Laufzeit hat. Dadurch ist ihm etwas mehr Sicherheit geboten.

Frau Dolma: „Also wir haben mit Leuten zu tun, die halt viele Probleme haben. Also das heißt, halt damit umgehen zu können, und damit selber stabil zu bleiben, braucht man eigentlich stabile Personen.“ (Abs. 24)

Im Interview mit Frau Dolma kommt immer wieder zum Ausdruck, dass es an den Mitarbeiter*innen selbst liege. Wie das Zitat oben zeigt, brauche es „stabile Personen“, um die Arbeit der Beratung und Vermittlungen von Arbeitslosen leisten zu können.

Herr Thaler, Geschäftsführer von NPO 2, adressiert zudem einen Aspekt, der über die Unsicherheit hinausgeht:

Herr Thaler: „Ja, ja, das ist eben die Herausforderung, man kann noch so gut arbeiten und/ und/ äh im Endeffekt ist das nicht relevant, weil eben äh die politischen Vorgaben und damit verbunden dann die Zielsetzungen im AMS, und die Mittel, die das AMS einsetzen kann, dann halt limitiert sind. Und darauf haben wir, (..) keinen Einfluss. Und das ist natürlich herausfordernd.“

Mit der Aussage „man kann noch so gut arbeiten“, was schlussendlich nicht relevant sei, spielt er auf die Tatsache an, dass NPO 2 die Fördermittel gestrichen wurde, obwohl die „Zahlen“ erreicht wurden. Er verweist auf die Zielsetzungen des AMS, auf die auch er „keinen Einfluss“ habe. Es kommt hier, wie auch schon im Interview mit Frau Barzani eine gewisse Ohnmacht zum Ausdruck. Aus dem Material lässt sich schließen, dass hier die Unsicherheit besonders hoch ist, da auch das Handeln nach *gain goals*, um die Vermittlungsquoten zu erfüllen nicht ausreichte, um eine Förderung wie im Vorjahr zu erhalten und es so wieder zu Kündigungen von Mitarbeiter*innen kommen könnte. Im weiteren Verlauf befürchtet Herr Thaler als Trend eine immer stärker werdende „Herrschaft der Beamten“, bei der das Einhalten von Richtlinien über die Visionen Oberhand gewinne.

5 Diskussion & Konklusion

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse und Interpretation zu den vier Themen im Hinblick auf Befunde aktueller Forschung diskutiert. Zudem wird auch vergleichend auf Unterschiede, die sich zwischen den Organisationen andeuteten, eingegangen, um die Forschungsfrage nach dem Umgang mit dem Spannungsverhältnis beantworten zu können.

5.1 Motivation und normative Ansprüche an die Arbeit

Was die Ansprüche an die Arbeit in NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration anbelangt, wurde davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter*innen in gewisser Weise intrinsisch motiviert sind und sich generell stark mit ihrer Arbeit identifizieren (Neureiter et al., 2017; Priller & Zimmer, 2017). Auch im Hinblick auf den Forschungsstand bezüglich der (normativen) Ansprüche an die Arbeit zeigte sich, dass Wertvorstellungen, wie beispielsweise der emanzipatorische Anspruch Sozialer Arbeit, eine Rolle spielen (Knecht, 2014; Röh, 2013).

Die Analyse des Interviewmaterials zeigte, dass normative Ansprüche insbesondere in Form von den Wünschen *Menschen zu helfen* und *Etwas zurückzugeben* an die Gesellschaft auftraten. Diese beiden Motive lassen sich als Orientierung an *normative goals* nach Lindenberg (2015) einordnen.

Menschen zu helfen ist dabei das meist genannte Thema: Die Befragten offenbaren hier starke Orientierungen an *normative goals*. Hier ergibt sich ein differenziertes Bild: Zum Teil herrschten hier *normative goal-frames* vor, was sich beispielsweise durch die Aussage, dass man nicht anders kann, als „alles zu tun“ (Frau Maier, NPO 1) zeigt. Diese Aussage, die das Fehlen einer Wahl impliziert, erinnert an die Ergebnisse der Studie von Monroe et al. (1990) zu den Motiven der Retter*innen von Jüd*innen während der Zeit des Nationalsozialismus. Die Motivationen des Helfens scheinen über das Motiv des *warm glows* oder eines erweiterten Modells der Nutzenmaximierung hinauszugehen und ebenfalls in die Orientierungsrahmen der *normative goals* fallen, bei denen die persönlichen Konsequenzen nicht weiter in die Handlungsentscheidung miteinbezogen werden. Jedoch zeigen sich bei den hier Befragten in diesem Zusammenhang auch Orientierungen, die mit dem *hedonic goal* in Verbindung gebracht werden können, wie der so genannte *warm glow*, das positive Gefühl, das Helfende erleben. Dies deckt sich mit Lindenbergs Ausarbeitungen, der dieses positive Gefühl durch den *warm glow* als unterstützend zu der Orientierung am *normative goal* einordnet (Lindenberg, 2015, S. 52).

Die zweite genannte Motivation – *Etwas zurückgeben* – enthält eine gewisse Norm der Reziprozität, was auch bei Lindenberg (2015) mit der evolutionsanthropologischen Entwicklung des *normative goal-frames* in Verbindung steht. Reziprozität als Form von sozialem Austausch kann theoretisch auf verschiedene Arten geschehen, was Molm et al. (2007) genauer erklären. Die vermutlich offensichtlichsste Variante ist die des direkten Austauschs: A bietet B einen Wert und umgekehrt, B gibt etwas zurück an A (Molm et al., 2007, S. 205). Bereits Claude Lévi-Strauss (1969) und zuvor Marcel Mauss (1968 [1925]) machten mit ihrer anthropologischen Forschung auf eine weitere Art des sozialen Tauschs aufmerksam: den indirekten Tausch. Bei indirektem oder generalisiertem Tausch gibt der/die Akteur*in etwas einem/r anderen und bekommt etwas von einer/m anderen zurück – jedoch nicht von dem- oder derselben. Lévi-Strauss arbeitete zudem heraus, dass kollektive Systeme von indirektem Tausch stärkere Verbindungen von Solidarität generieren als Systeme, die auf direktem Austausch zwischen nur zwei Akteur*innen beruhen (Molm et al., 2007, S. 206). Solidarität kommt in der Motivation der hier zitierten Personen mit ihren Klient*innen ebenfalls zum Ausdruck. Während Frau Barzani gegenüber den Österreicher*innen, die ihr einst halfen, Dankbarkeit und Solidarität ausdrückt, offenbart sich bei Frau Patel spezifischer die Solidarität bzw. „Unterstützung der Community“ der von ihr betreuten Sprachgruppe. Insgesamt fällt auf, dass insbesondere die Mitarbeiter*innen, die nach Österreich migrierten und in gewisser Weise selbst einen Integrationsprozess durchliefen, dieses Thema als ihre Motivation anführen.

Diese beiden Unterthemen der Motivation lassen sich entsprechend der Unterscheidung nach Ros et al. (1999) der sozialen Motivation zuordnen, wobei positive soziale Beziehungen und die Motivation einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten im Vordergrund stehen. Im Forschungsstand wurden auch die Ansprüche der Sozialen Arbeit als ethisch aufgeklärte Profession als Einflüsse für mögliche normative Wertvorstellungen für die Arbeit diskutiert. Diese wurden weniger explizit thematisiert, was auch am beruflichen Hintergrund der Befragten liegen könnte: die Mehrheit der hier Befragten hatte nicht Soziale Arbeit studiert. Vielmehr zeigt sich eine starke Pluralität, was die vorangegangenen Ausbildungen und Qualifizierungen für den Bereich anbelangt.

Die Darstellungen der Motivationen und Ansprüchen an die Arbeit der Mitarbeiter*innen der drei NPOs gingen jedoch über diese eben erläuterten Motive hinaus: Auch intrinsische Aspekte wie ein positives Arbeitsumfeld, die Selbstverwirklichung in der Arbeit und persönliche Weiterentwicklung wurden thematisiert. Im Vergleich zu den oben diskutierten Motivationen, die deutlich mit *normative goals* in Verbindung gebracht werden können, schwingt hier auch die Orientierung an *gain goals* mit.

Beim Thema Selbstverwirklichung in der Arbeit und persönliche Weiterentwicklung wurde herausgearbeitet, wie die Befragten teilweise auch ihre Karriereambitionen als Motivationsfaktor für die Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses in der jeweiligen NPO nannten. So kommt zum Beispiel bei Frau Kamensky zum Ausdruck, dass sie sich auch aus professionellen Gründen für die Arbeit in NPO 1 entschied, was man als eine Orientierung an *gain goals* verstehen kann. Es zeigt sich bei anderen Befragten, wie zum Beispiel Frau Patel, eine Überlagerung der *normative goals* („etwas Sinnvolles tun“) mit *gain goals* (um auf ein „Lebenswerk“ zurückblicken zu können). Die Arbeit in einem Team mit einem „politisch motivierten Hintergrund“ (Frau Bovenschen, NPO 1) wird auch als Motivationsfaktor genannt, was auf den Wunsch nach einem gemeinsamen *normative goal-frame* hindeutet. Das positive Arbeitsumfeld ist auch ein Aspekt, der nicht in den Erwartungen offengelegt wurde – es wurde jedoch ersichtlich, dass dieser Anspruch im Zusammenhang mit dem Wechsel von anderen Institutionen zur aktuellen NPO genannt wurde. In anderen Institutionen, teilweise auch NPOs, in denen die Befragten zuvor tätig waren, scheint der Druck „Zahlen zu bringen“ (Frau Varga, NPO 1) noch höher. Es kann jedoch zusammenfassend gesagt werden, dass die Befragten tatsächlich stark intrinsisch bzw. sozial motiviert sind und klassisch extrinsische Faktoren, wie eine hohe Bezahlung oder Aufstiegschancen nicht als Motivationen für die Arbeit sehen. Im Gegenteil: eine Befragte erzählt sogar, dass sie in ihrer vorherigen Arbeit, in einem anderen Berufsfeld, sehr viel mehr verdiente, aber in den sozialen Bereich wechselte, weil es ihrer Persönlichkeit mehr entspricht.

Es wird hier unter Rückgriff auf Konzepte aus der Debatte der Subjektivierung ersichtlich, dass das Verhältnis der Befragten zu ihrer Arbeit im Hinblick auf die Motivationen stark durch *normative goals* geprägt ist. Es scheint ihnen wichtig zu sein ihre Subjektivität im Sinne von Eigenschaften, Motivationen und Handlungspotentialen einzubringen. Im Gegenzug stellen die Befragten jedoch auch gewisse Ansprüche an die Arbeit, wie sich durch den Wechsel von anderen Institutionen zu den aktuellen NPOs zeigte: Ein positives Arbeitsumfeld oder auch Gestaltungsfreiheit und damit einhergehende Chancen auf Selbstverwirklichung sind den Befragten wichtig.

Auffällig bei der Betrachtung der Motivationen und Ansprüche der Mitarbeiter*innen ist, dass sich hier Unterschiede zwischen den Organisationen abzeichnen. Bei der größeren Organisation, NPO 2, bei der vorab vermehrt managerialistische Elemente ausgemacht werden konnten, verweisen die interviewten Personen insbesondere auf den Anspruch oder die Motivation Menschen zu helfen und dies auch direkt zu erleben (*warm glow*). Diese idealistischen Einstellungen bei Mitarbeiter*innen werden nach Meyer & Maier (2017) eher der familiären institutionellen Logik zugeschrieben, wobei sich hier zeigt, dass sich bei NPO 2 ebenfalls Elemente finden lassen, die nicht eindeutig dem Managerialismus zuzuordnen sind, wo es bei der Personalauswahl vor allem um

Managementqualifikationen geht. Die Themen der intrinsischen Motivation, wie Selbstverwirklichung und persönliche Weiterentwicklung sowie das positive Arbeitsumfeld werden (zusätzlich zu den Aspekten sozialen Arbeitsmotivation nach Ros et al. (1999)) von Mitarbeiter*innen der beiden kleineren NPOs, die ursprünglich einer basisdemokratischen bzw. familiären Logik zuzuordnen waren, als Motivationsquellen angeführt. Es wird deutlich, dass in kleineren NPOs mit familiärer oder ursprünglich basisdemokratischer Logik beim „Wechselverhältnis zwischen betrieblichen Nutzenstrategien und individuellen Ansprüchen“ (Kleemann, 2012, S. 9) mehr individuelle Ansprüche gestellt werden (können). Im Folgenden wird es darum gehen diese Unterschiede auch im Hinblick auf Effizianzforderungen und mögliche Spannungsverhältnisse herauszuarbeiten und kritisch zu reflektieren.

Die Untersuchung der Motivationen und (normativen) Ansprüche zu Beginn diente auch der Verortung der Befragten, es wurden dabei jedoch in erster Linie „um-zu Motive“ (Esser, 2016, S. 434) berücksichtigt. Die „weil-zu Motive“ (ebd.), wie es dazu kam, dass die Befragten motiviert sind für NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration zu arbeiten, konnten hier nur angedeutet werden. So scheint die eigene Migrationserfahrung ein Motivationsursprung für die Befragten zu sein, was jedoch aufgrund des begrenzten Umfangs nicht genauer thematisiert werden konnte. Auch die Rolle des Geschlechts der Befragten, die bis auf den Geschäftsführer von NPO 2 alle weiblich sind, konnte hier nicht untersucht werden, was sich für weitere Forschung, anknüpfend an Priller et al. (2017), anbieten würde.

5.2 Strukturelle Zwänge

Die Analysen ergaben, dass **Effizianzforderungen** bzw. der Druck „Zahlen zu bringen“ für alle Befragten ein Thema ist: Die meisten Interviewten berichteten von sich aus von dem Druck Effizienzkriterien zu erfüllen. Selbst wenn die konkrete Arbeit der Befragten nicht anhand dieser Kriterien oder Vermittlungsquoten bewertet wird, scheint der Druck die „Zahlen“ zu bringen dennoch mitzuschwingen – „weil die Jobs hängen dran“ (Frau Bovenschen). Neben der Allgegenwärtigkeit der quantifizierbaren Effizienzkriterien kam an verschiedenen Stellen auch die Selbstverständlichkeit („natürlich“) derselben zum Ausdruck. Es zeigte sich dabei, dass sich praktisch alle Mitarbeiter*innen der verschiedenen NPOs mit einer quantifizierbaren Wirkungsmessung auf der Ebene der *Effects* (Bono, 2006) konfrontiert sehen, konkret in Form von Vermittlungsquoten und/oder geforderten Beratungseinheiten. Ein Teil der Befragten drückt sich bei diesem Thema zunächst eher vorsichtig aus und spricht von „gewissen Zahlen“, wobei zunächst nicht immer offengelegt wird, worin die Befragten die Ursache dieser Art von Leistungsmessung sehen. Während

einer Mitarbeiterin die Thematik zu heikel war, um bei dem Gespräch aufgezeichnet zu werden, sprachen andere Befragte wiederum sehr offen über die Rolle der Fördergeber*innen, denen die „Zahlen geliefert“ werden müssen. Die Ebene der *Impacts*, worin die subjektive Beurteilung der Wirksamkeit der Mitarbeiter*innen Ausdruck finden können (Bono, 2006), wurde nie als Leistungskriterium im Zusammenhang mit den Fördergeber*innen thematisiert.

Die Bedeutung der *Effects* und der Abhängigkeit von NPOs von Fördergeber*innen zeigte sich in den Ergebnissen an unterschiedlichen Stellen: Es stellte sich heraus, dass es bei zwei der drei NPOs zu Kürzungen der Förderungen gekommen war, obwohl die Vorgaben erreicht wurden. Mit der Perspektive Lindbergs (2015) betrachtet, lässt sich sagen, dass sich eine Orientierung an *gain goals* bzw. ein Fokus auf das Erfüllen der Vermittlungsquote für die Befragten nicht auszahlte – bei beiden Organisationen kam es zu Stellenabbau.

Ein weiterer Aspekt bezüglich des Verhältnisses zwischen Fördergeber*innen und NPO zeigte sich im Gespräch mit Mitarbeiter*innen von NPO 3. Die Organisation mit einst basisdemokratischen Wurzeln passte ihre *institutionelle Logik* (Meyer & Maier, 2017) den Wünschen der Fördergeber*innen an: „Von außen“, von den Fördergeber*innen, wurden „klare Strukturen verlangt“ mit einer „fixen Ansprechperson“. Das Rotationsprinzip, anhand dessen zuvor die Funktionen im jährlichen Wechsel besetzt wurden, wurde in NPO 3 aufgegeben, weil die „Förderungen gebunden waren, an gewisse Strukturen“ (Frau Horvat).

Abgesehen von der finanziellen Abhängigkeit von einem oder zwei Fördergeber*innen und deren Einfluss auf die Organisationsstrukturen, zeigte sich, dass auch bei der Zuteilung der Klient*innen die Fördergeber*innen eine Rolle spielen. Das AMS weist den NPOs zum einen Klient*innen (entsprechend deren Zielgruppe) zu. Zum anderen liegt auch je nach Projekt der NPO die endgültige Entscheidung beim AMS, ob eine Person ‚zubuchbar‘ ist oder nicht, das heißt ob eine Teilnahme im individuellen Fall gefördert wird. Die Analysen ergaben in diesem Zusammenhang, dass die NPOs aus Sicht der Befragten zunehmend die „schwierigen Fälle“ zugeteilt bekommen (vgl. Frau Horvat NPO 3 und Frau Barzani NPO 2), bzw. die Zielgruppe so definiert wurde, dass nur noch die am stärksten Benachteiligten teilnehmen können (Frau Bovenschen NPO 1). Diese Praxis des „Parkens“ von schwer vermittelbaren Personen wurde von Bertram (2017, S. 295), als eine „perverse Taktik“ innerhalb der Institutionen aufgezeigt. Bertram führt die Bevorzugung von vermeintlich schneller Vermittelbaren und die Vermeidung von Klient*innen, die als schwieriger zu vermitteln gelten, auf quantifizierte Motivationsanreize zurück, wie beispielsweise Prämiensysteme, die in Großbritannien im Bereich der Arbeitsmarktintegration eingeführt wurden. Sie kritisiert diese Entwicklung und sieht in diesen Praktiken „Taktiken zur Profitmaximierung“ (Bertram, 2017, S. 295).

Hier scheint das „Parken“ (ebd.) auch zwischen den Institutionen, konkret von AMS hin zu NPOs, gängig zu sein – zu einem gewissen Grad entspricht es dem Sinn oder dem Organisationszweck der NPOs besonders Benachteiligte zu unterstützen – die NPOs geraten dadurch jedoch zusätzlich unter Druck, denn mit schwierigen Fällen sind die Vermittlungsquoten weniger leicht zu erfüllen.

Die Effizienzanforderungen, vorgegeben durch die Fördergeber*innen, scheinen wie erwartet mit einer zunehmenden **Bürokratisierung** einherzugehen. Die Analysen hierzu legten insbesondere Unterschiede zwischen den Sichtweisen der Befragten je nach Organisation bzw. institutioneller Logik offen. Mitarbeiter*innen von NPO 3, der Organisation, die basisdemokratische Wurzeln und eine stark politisch motivierte *bottom-up* Gründungsgeschichte aufweist, bezeugten, dass für sie der Verwaltungsaufwand stark zugenommen habe, wie es sich im Begriff „Dokumentationswahnsinn“ (Frau Horvat) widerspiegelt. Die Befragte wiederholt, dass die Bürokratisierung „auf Kosten der Beratung“ gehe – und sie die Zeit, die sie für den zusätzlichen Dokumentationsaufwand benötigen von der Zeit mit den Klient*innen „abzwickeln“ müsse. Diese Entwicklung deckt sich mit dem Befund von Wolfinger und Riedl (2013), die eine Professionalisierung im Bereich der Verwaltung und Dokumentation in NPOs oftmals auf Kosten des operativen Bereichs feststellen. Die Autor*innen befürchten in diesem Zusammenhang eine Deprofessionalisierung des operativen Bereichs. Diese Deprofessionalisierung kann laut Wolfinger und Riedl (2013) das Einstellen von neuem, weniger qualifiziertem Personal bedeuten, wodurch Kosten gespart werden können. Darauf lässt sich bei den hier untersuchten Fällen nicht schließen – vielmehr leiden die Mitarbeiter*innen unter starkem Zeitdruck, da die „Zahlen“ bzw. Effizienzkriterien nicht angepasst wurden. Die Befragten, die für NPO 2 arbeiten, problematisierten den Grad der Bürokratisierung bzw. den Verwaltungsanteil ihrer Arbeit weitaus weniger. Eine Befragte zog einen positiven Vergleich zum AMS – dass sie mehr Zeit hätten für ihre Klient*innen, während eine Mitarbeiter*in von NPO 3 sich über Vergleiche ihrer NPO mit der staatlichen Behörde echauffierte und abgrenzen wollte. NPO 2, bei der vorab stärker managerialistische Elemente ausgemacht wurden, zeigte sich eine andere Einstellung zu Dokumentation als bei NPO 3: Der Nachweis von Wirksamkeit in Form von Statistiken wurde von NPO 2 aktiv genutzt, um die eigene Arbeit nach außen bzw. vor den Fördergeber*innen zu legitimieren. Die Erhebung der *Effects*, also quantifizierbaren Wirksamkeitsnachweisen, geht bei NPO 2 sogar freiwillig über die Anforderungen an die Dokumentation durch die Fördergeber*innen hinaus, es wurde von der NPO selbst ein zusätzliches Monitoringsystem eingeführt, was die Nachhaltigkeit der Arbeitsmarktintegration durch NPO 2 belegen soll. In Gesprächen mit Mitarbeiter*innen der NPO 1, der Organisation, bei der in Bezug auf das Konzept der *institutionellen Logiken* familiäre Elemente ausgemacht werden konnten, schien das Thema der

Bürokratisierung weniger präsent zu sein. Eine Mitarbeiterin, deren Aufgabenbereich auch Verwaltungsaufgaben und Kommunikation mit anderen Institutionen umfasst, äußerte sich ebenfalls kritisch gegenüber den Dokumentationsanforderungen. Sie bezog sich dabei konkret auf strikter gewordene Regelungen, welche Personen in die Projekte von NPO 1 aufgenommen werden dürfen. Um die strikte Regelung zu umgehen schreibt die Befragte Sonderansuchen, um auch Personen betreuen zu können, deren Eigenschaften der Benachteiligung formal eigentlich nicht mehr ausreichen, um durch NPO 1 unterstützt zu werden. Die Argumentation, warum sie das tut, lässt sich mit einer Orientierung an *gain goals* in Verbindung bringen: Die Befragte legt offen, dass sie bei dieser Handlungsentscheidung die Erfüllung der Vermittlungsquote bedenkt, die das Überleben der Organisation und den Erhalt ihres Arbeitsplatzes sichert. Diese Praxis erinnert an den Befund von Bertram (2017, S. 295), die für das Bevorzugen von einfach zu vermittelnden Klient*innen den Begriff „creaming“ verwenden. Auch Wolfinger und Riedl (2013) verwiesen darauf, dass die zunehmende Messung von Output-Kriterien im Zuge der Umstellung von Subventionen auf Leistungsverträge eben solche Praktiken fördern könnte.

Im Zuge der Untersuchung ebendieser Umstellung von Subventionen auf Leistungsverträge machten Wolfinger und Riedl (2013) auch auf die Einschränkung der Autonomie der NPOs als mögliche Folge aufmerksam. Zudem stellten sie auch die These eines zunehmenden Wettbewerbs zwischen NPOs untereinander und auch zwischen NPOs und privatwirtschaftlichen Unternehmen, auf. Für Entwicklungen in Großbritannien im Feld der Arbeitsmarktintegration kam Bertram (2017) zudem zum Schluss, dass kleinere oder nicht-gewinnorientierte Organisationen zunehmend unter Druck geraten. Ausgehend von diesen Erwartungen ergaben die Analysen der Sichtweisen der Mitarbeiter*innen von NPOs in Wien ein vielschichtiges Bild, was den so genannten **Konkurrenzdruck** anbelangt. Herr Thaler, Geschäftsführer von NPO 2 stellte in Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen klar, dass die hier untersuchten NPOs im Bereich Beschäftigung und Beratung vom Ausschreiberegime ausgenommen seien. Dadurch sei das „Konkurrenzdenken“ weniger ausgeprägt, wie sich auch in Aussagen von Befragten in anderen NPOs zeigt, die von einem „kollegialen Austausch“ (Frau Bovenschen NPO 1) sprechen. Frau Maier, ebenfalls Mitarbeiterin bei NPO 1, erzählt zwar auch von „guten Kontakten“ zu anderen Institutionen und NPOs, jedoch kommt in ihrer Reflexion auch zum Vorschein, dass es schlussendlich doch ein Konkurrieren um Förderungen sei, weshalb sie davon ausgeht, dass teilweise zum Beispiel Kontakte zurückgehalten werden und die Kooperation zwischen den NPOs nicht uneingeschränkt ist. Auch eine Mitarbeiter*in von Herrn Thaler (NPO 2), Frau Barzani, erzählt aus ihrer Sicht, dass anstatt NPO 2 eine andere Organisation den Auftrag der Betreuung einer bestimmten Zielgruppe bekam – wobei für sie die Kriterien für

die Änderung der Förderung unklar blieben. Frau Horvat von NPO 3 spricht sogar von einem Konkurrenieren um Ausschreibungen, wobei nicht klar wird, inwieweit das tatsächlich NPO 3 betrifft. Sie berichtet jedoch von einer Zunahme an Beratungsangeboten durch private Unternehmen. Die Analysen insgesamt lassen den Schluss zu, dass es hier für die Befragten selbst nicht immer eindeutig ist, inwieweit sie sich bzw. die Organisation, für die sie arbeiten, in einer Konkurrenzsituation befinden. Der Begriff der „Quasi-Märkte“ von Atzmüller (2009, S. 26) ist hierfür anwendbar, inwiefern die Allokation tatsächlich nach Prinzipien des Marktes funktioniert, bleibt für die Betroffenen selbst teilweise unklar. Der von Herr Thaler verwendete Begriff des „Konkurrenzdenken[s]“ spiegelt in gewisser Weise auch wider, dass das Verhältnis der NPOs zueinander von der Einstellung und dem Selbstverständnis der Organisationen abhängig ist. Seine kritischen Äußerungen gegenüber Konkurrenz in dem Bereich und der damit angedeutete Wunsch nach mehr Kooperation zeigen, dass auch NPO 2 in ihrem Selbstverständnis gewisse Elemente aufweisen, die nicht der institutionellen Logik des Managerialismus zugeordnet werden können.

5.3 Spannungsverhältnis(se) und Unsicherheit

Zwischen den eben ausgeführten normativen Vorstellungen bzw. Ansprüche an die Arbeit und den strukturellen Zwängen, insbesondere Effizianzorderungen und damit einhergehender Bürokratisierung, deuteten sich Diskrepanzen an. Bezüglich der Motivationen und normativen Ansprüche ergaben die Analysen starke Orientierungen an *normative goals*, die teilweise durch *gain* oder *hedonic goals* unterstützt wurden. Die Betrachtung der strukturellen Gegebenheiten, spezifisch der Effizianzorderungen, lassen den Schluss zu, dass mit dem Druck „Zahlen zu bringen“ von den Befragten eine stärkere Orientierung an *gain goals* gefordert war, um Vermittlungsquoten zu erfüllen.

Abgesehen von diesen herausgearbeiteten Diskrepanzen verwendeten mehrere Befragte von sich aus explizit Begriffe wie „Spannungsfeld“, „Spannungsverhältnis“, „Konflikt“ und auch „*doppeltes Mandat*“ (vgl. Böhnisch & Lösch, 1973). Die Analysen zeigten auch, dass der untersuchte Widerspruch von Mitarbeiter*innen aus allen drei Organisationen thematisiert wurde. Es taten sich jedoch unterschiedliche Ebenen auf, auf denen die Spannungsverhältnisse ausgehandelt wurden. Inhaltlich bezog sich das Spannungsverhältnis oft auf die zu beratende oder vermittelnde Zielgruppe, bzw. wie mit Personen umgegangen wird, für die die Organisation keine Fördermittel erhält, die aber doch Unterstützung bei ihnen suchen – oder das Gegenteil, was tun mit Personen, die vom AMS zugewiesen werden, aber eigentlich nicht in der Lage oder willens sind ein Beschäftigungsverhältnis aufzunehmen.

Mitarbeiter*innen der NPO 3, der Organisation, die (ursprünglich) der basisdemokratischen *institutionellen Logik* zugeordnet wurde, problematisierten das Spannungsverhältnis, dem sie sich ausgesetzt sehen in Bezug auf die Fördergeber*innen, da sie keine Förderung für die Arbeit mit der Gruppe der *working poor* bekommen. Es schwingt in ihrer Kritik auch der Wille mit, die bestehenden Regelungen zu ändern – worin sich in gewisser Weise auch der politisch-aktivistische Hintergrund der NPO widerspiegelt. Es gilt jedoch zu reflektieren, dass die beiden befragten Personen eine Koordinationsfunktion innehaben und somit in ihrer Arbeit direkt mit den Vorgaben der Fördergeber*innen konfrontiert sind.

Bei NPO 1, bei der vorab familiäre sowie professionelle Elemente bezüglich der institutionellen Logik ausgemacht werden konnten, zeigten sich neben der Kritik an der Wirkungsmessung durch Fördergeber*innen vermehrt Aushandlungsprozesse innerhalb der Organisation. Eine Befragte reflektierte im Gespräch den Umgang mit einer nicht mehr „quotenrelevanten“ Person, die sie trotzdem gerne unterstützen möchte. Die Frage, wie sie ihren *normative goals* hier folgen kann und der Person trotzdem helfen kann, diskutiert sie nicht in Bezug auf die Fördergeber*innen, sondern in Bezug auf ihren Vorgesetzten, den Leiter von NPO 1. Nach dem Konzept der *institutionellen Logiken* sind für Organisationen mit einer familiären Logik auch gewisse paternalistische oder maternalistische Muster typisch, welche sich hier auch abzeichnen (Meyer & Maier, 2017, S. 7). Von ihrem Vorgesetzten erwartet die Befragte, wie oben ausgeführt, Verständnis für ihre normativen Ansprüche an die Arbeit. Unter Rückgriff auf die Debatte der Subjektivierung der Arbeit lässt sich sagen, dass die Befragte dafür, dass sie ihre persönliche Motivation in die Arbeit stark einbringt, Vertrauen und ein gewissen Handlungsspielraum für Entscheidungen nach dem eigenen Ermessen zurückfordert. Eine weitere Mitarbeiterin von NPO 1 zeigte auf, wie das Spannungsfeld zwischen *gain goals* und *normative goals* innerhalb der Organisation zutage tritt: Frau Bovenschen sieht sich als Vermittlerin innerhalb des Teams, in dem verschiedene Ziele (z.B. Bestehen der Deutschprüfung, Vermittlung in den Arbeitsmarkt, Lösung psychosozialer Probleme) im Konflikt stehen können. Ihr geht es darum, diese Ziele zu einer „Gesamtvision zu bündeln“, was als Rückbesinnen auf die *normative goals* in Lindenbergs (2015) Worten oder dem Anspruch einer ethisch aufgeklärten Sozialen Arbeit (Knecht, 2014; Röh, 2013) gesehen werden kann.

Die Gespräche mit Mitarbeiter*innen von NPO 2 ermöglichten Einblicke in andere Wahrnehmungen bzw. in einen anderen Umgang mit dem thematisierten Spannungsverhältnis. Insbesondere bei der Mitarbeiterin mit direktem Klient*innenkontakt, Frau Barzani, zeigte sich der Widerspruch stärker internalisiert im Vergleich zu Mitarbeiter*innen der beiden anderen Organisationen. Anhand des Beispiels von hochqualifizierten Klient*innen, die aus eigenem Antrieb Beschäftigungsverhältnisse im Niedriglohnsektor aufnahmen, zeigte sich ein innerer Konflikt bei der Befragten:

Diese Vermittlungen trugen für sie zwar zur Erfüllung der Vermittlungsquote bei, widersprachen jedoch ihren eigenen Überzeugungen, bzw. ihren *normative goals*. Auffällig war, dass sie in diesem Fall stark betonte, dass die Vermittlungen für sie „persönlich schwierig“ gewesen seien. Inwiefern diese Problematiken innerhalb der Organisation oder in Bezug auf die Fördergeber*innen thematisiert wurden, wurde in den Gesprächen mit Mitarbeiter*innen von NPO 2 weitaus weniger deutlich als bei den anderen Organisationen. Generell fiel bei der Mitarbeiterin mit Klient*innenkontakt bei NPO 2 weitaus öfter die Formulierung, dass sie „keinen Einfluss“ habe, was auf einen eingeschränkteren Handlungsspielraum hindeutet und vermutlich auch auf die hierarchischeren Strukturen bei NPO 2 zurückzuführen ist. Im Gegensatz zur Mitarbeiterin von NPO 2 hatten die anderen Interviewten, die Personen vermitteln sollten, direkten Kontakt zum AMS, wohingegen dies bei NPO 2 der Mitarbeiterin mit Koordinationsfunktion vorbehalten war.

Was den Handlungsspielraum der Mitarbeiter*innen von NPO 1 und 3 anbelangt, zeigte sich, dass vor allem das Erfüllen der Vermittlungsquote der Rahmen oder die Begrenzung des Handelns der Befragten darstellte. Doch auch diese Freiheiten in der Arbeit führten zu gewissem Stress: Da die Befragten von NPO 3 den Spielraum haben auch Personen zu betreuen, die eigentlich nicht zur Zielgruppe gehören, müssen sie Überstunden machen, um zugleich die Vermittlungsquote erfüllen zu können. Diese hohe intrinsische Motivation (Neureiter et al., 2017) oder hohe Identifikation (Priller & Zimmer, 2017) mit der Arbeit bringt somit auch gewisse Risiken einer Überbelastung der Mitarbeiter*innen mit sich. Hier kann auf die Debatte der Subjektivierung von Arbeit verwiesen werden: Moosbrugger (2012) warnt in diesem Fall sogar von einer freiwilligen Selbstaussbeutung, von der insbesondere Hochqualifizierte betroffen seien. Die Möglichkeit sich die Arbeit frei einzuteilen und zu strukturieren, wie es hier gegeben scheint, birgt neben den Chancen auf Selbstverwirklichung auch die Gefahr, dass die Anforderungen an die Beschäftigten steigen.

Ein weiterer Aspekt, der sich durch das gesamte Material zog und an dieser Stelle genannt werden muss ist der Aspekt der Unsicherheit. Neben dem oben dargestellten Druck „die Zahlen“ zu erreichen, was zu enormen emotionalen Belastungen führte, war auch die Unsicherheit ein stetes Motiv in den geführten Interviews. Verunsichert sind die Mitarbeiter*innen aufgrund veränderter Regelungen durch die Fördergeber*innen (wie zum Beispiel Änderungen bezüglich der geförder-ten Zielgruppe), aber auch insbesondere aufgrund ihres eigenen einjährig befristeten Arbeitsverhältnisses. Das Bangen um die Fortsetzung der Förderung für die eigene Organisation zeigte sich bei allen Interviewten. Besonders stark war dieses Motiv jedoch bei Mitarbeiter*innen von NPO 2 und NPO 3 zu finden, die zuletzt massive Kürzungen erlebten, sodass ein Teil der Belegschaft gekündigt wurde. Insbesondere bei den Mitarbeiter*innen von NPO 3, die ihre Arbeit stark über

quantifizierbare Wirksamkeitsnachweise legitimieren, sorgte die Entscheidung der Fördergeber*innen, die Mittel zu kürzen, für sehr starke Verunsicherung, denn „die Zahlen“ wurden eigentlich erreicht. Die Reaktion darauf reicht von Ohnmachtsgefühlen („keinen Einfluss“) bis hin zu einer Individualisierung der Problematik: Eine Mitarbeiterin stellte fest, dass es „stabile Personen“ braucht, um die Arbeit der Beratung und Vermittlung von Arbeitslosen leisten zu können. Aus der Perspektive der Befragten wurde ersichtlich, dass nicht nur die Mitarbeiter*innen ihre normativen Vorstellungen in die Arbeit einbringen, sondern auch, dass von der betrieblichen Seite eine starke Belastbarkeit gefordert wird, was wiederum auf die Debatte rund um die Subjektivierung von Arbeit, insbesondere auf „betriebliche Nutzenstrategie“ von menschlichen Handlungspotentialen (Kleemann, 2012, S. 9) hindeutet.

6 Fazit & Ausblick

Der Titel der vorliegenden Masterarbeit *Auftrag Arbeitsmarktintegration – Arbeit in Non-Profit-Organisationen zwischen Anspruch und Wirklichkeit* deutet auf die Diskrepanzen zwischen den normativen Ansprüchen, Motivationen und Idealen der Mitarbeiter*innen und der Realität aufgrund von strukturellen Zwängen hin. In den Gesprächen mit Mitarbeiter*innen im Bereich Arbeitsmarktintegration in Wien äußerte sich das vermutete Spannungsverhältnis in allen drei Non-Profit-Organisationen, wenn auch auf unterschiedliche Art und Weise. Generell zeigte sich, dass die Mitarbeiter*innen in erster Linie sozial bzw. intrinsisch motiviert sind, das heißt, dass sie normative Ansprüche haben, Positives in der Gesellschaft zu bewirken oder Menschen zu helfen. Zugleich kam in allen Interviews sehr stark der Effizienzdruck aufgrund der Vorgaben durch die Fördergeber*innen zum Vorschein, was für die Mitarbeiter*innen zu inneren Konflikten führt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Mitarbeiter*innen sich insbesondere Zielkonflikten ausgesetzt sehen, wenn Menschen die Organisation aufsuchen, die nicht ‚quotenrelevant‘ sind, da die Organisationen nur für die Beratung, Betreuung und Vermittlung von einer spezifischen Zielgruppe Förderungen erhalten. Um ihren Arbeitsplatz und das Fortbestehen der eigenen Organisation zu sichern, muss in allen Organisationen mittels quantifizierbaren Effizienz- und Effektivitätskriterien, wie etwa Vermittlungsquoten, die eigene Wirksamkeit nachgewiesen werden. Die Spannungen und der Druck von oben zeigen sich in den Ergebnissen bei allen drei Organisationen – jedoch werden Unterschiede ersichtlich, auf welcher Ebene die Aushandlungsprozesse bezüglich des Umgangs mit diesen Spannungen stattfinden. Während in dieser Studie auf den individuellen Umgang der Mitarbeiter*innen mit Spannungen und dem Druck fokussiert wurde, ergeben sich hier Anknüpfungspunkte für weitere Forschungen, die sich genauer mit den strukturellen Begebenheiten befassen. Insbesondere auf organisationaler Ebene, aber auch zwischen den Organisationen und in Bezug auf das (Abhängigkeits-)Verhältnis der NPOs von Fördergeber*innen bieten sich spezifischere Untersuchungen an.

Im Zusammenhang mit den Effizienzanforderungen und der damit einhergehenden Betonung von Messbarkeit und Wirksamkeitsnachweisen wurde auch die (zunehmende) Bürokratisierung der Arbeit in NPOs thematisiert. Diesbezüglich zeigen sich die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Befragten je nach institutioneller Logik der Organisation am deutlichsten. Die Perspektiven auf die Bürokratisierung reichen hier von einem kritischen Hinterfragen und Problematisieren des zunehmenden Verwaltungsaufwandes bis hin zu einer aktiven Nutzung quantifizierbarer Wirksamkeitsnachweise zur Legitimation der eigenen Organisation. Im Zuge der vielfach postulierten „Ökonomisierung des Sozialen“ (u.a. Butterwegge, 2010, S. 49) und der Schaffung von „Quasi-Märkten“ (Atzmüller, 2009, S. 26) durch die Auslagerung von sozialen Dienstleistungen durch den Staat an

NPOs wurde ein Konkurrenzdruck zwischen den Organisationen erwartet. Die Ergebnisse hierzu ergaben gewisse Uneindeutigkeiten: Einige der Interviewten zeigen sich bemüht um Kooperationen, sind jedoch zugleich besorgt, dass in Zukunft andere Organisationen statt der eigenen die Förderung erhalten könnten. Für andere Mitarbeiter*innen wiederum scheint es nicht klar zu sein, inwieweit sie sich in einer Konkurrenzsituation zu anderen Organisationen oder Institutionen befinden. Ein weiteres Ergebnis dieser Studie, das mit diesem Aspekt in Verbindung steht, ist die Angst vor Kürzungen der Förderungen und der Unsicherheit, die mit dem jährlich befristeten Auftrag einhergeht. Die einleitend aufgeworfene Frage, was die Arbeit in Non-Profit-Organisationen mit Veränderungen im AMS-Budget zu tun hat, zeigt sich hier deutlich. Nicht nur der Druck die Vermittlungsquote zu erfüllen, sondern auch die Ungewissheit und die Undurchsichtigkeit, ob das Erreichen der Kriterien tatsächlich eine Fortsetzung der Förderung bedeutet, scheint eine enorme emotionale Belastung für die Beschäftigten der NPOs zu sein. Besonders in den beiden Organisationen, wo es bereits zu Kündigungen gekommen war, ist dies ein tiefgreifendes Thema. Der Aspekt der Befristung und die Kurzfristigkeit, wie Entscheidungen über zukünftige Förderungen gefällt werden, sowie die damit einhergehende Unsicherheit für die Beschäftigten zeugt ironischerweise von sehr prekären Beschäftigungsverhältnissen für genau jene Personen, die benachteiligten Menschen eine nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt ermöglichen sollen. Der von Simsa (2013, S. 11) beschriebene „Prekarisierungsdruck“ und die von Dimmel (2012) postulierte Burn-out-Gefährdung bei NPOs im sozialen Bereich sind somit nicht von der Hand zu weisen. Die Studie legt offen, dass die Beschäftigten im Bereich Arbeitsmarktintegration trotz der unterschiedlichen organisationalen Kontexte, in denen sie arbeiten, alle gewissermaßen von dieser Unsicherheit und Prekarisierung betroffen sind. Hier zeigen sich Anknüpfungspunkte für weitere Forschung, die über die drei Organisationen hinaus untersucht, inwieweit es sich hier um ein flächendeckendes Phänomen im Bereich der Arbeitsmarktintegration in Österreich handelt – die Thematisierung dieser Beschäftigungsverhältnisse auf kollektiver Ebene könnte in diesem Fall eine Implikation für Praxis darstellen. Für weitere Forschung gilt es zudem stärker zu reflektieren, inwiefern und warum gerade Frauen (Priller & Zimmer, 2017) aber insbesondere auch Frauen mit Migrationshintergrund diese Arbeit in prekären Beschäftigungsverhältnissen in NPOs als „verlängerter Arm der öffentlichen Hand“ (Badelt, 2001, S. 27) erbringen.

7 Literaturverzeichnis

Abels, H. (2019). *Einführung in die Soziologie: Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer.

Atzmüller, R. (2009). Die Entwicklung der Arbeitsmarktpolitik in Österreich. *Dimensionen von Workfare in der österreichischen Sozialpolitik. Kurswechsel*, 4(2009), 24.

Badelt, C. (2001). Die Rolle von NPOs im Rahmen der sozialen Sicherung. In R. Simsa (Hrsg.), *Management der Non-Profit-Organisation* (S. 23–40). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Badelt, C., Meyer, M., & Simsa, R. (1999). *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bakic, J., Diebäcker, M., & Hammer, E. (2008). Die Ökonomisierung Sozialer Arbeit in Österreich. *Sozial Extra*, 32(1), 52–55.

Bertram, C. (2017). Beratung und Vermittlung im Spannungsfeld von Politikvorgaben und Kundenbedürfnissen in Großbritannien. In *Beratung und Vermittlung im Wohlfahrtsstaat* (S. 285–310). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Boecker, M. (2014). *Erfolg in der Sozialen Arbeit: Im Spannungsfeld mikropolitischer Interessenkonflikte*. Wiesbaden: Springer.

Boecker, M. (2016). Den Mehrwert Sozialer Arbeit messbar machen. *Sozialwirtschaft*, 26(6), 10–12.

Böhnisch, L., & Lösch, H. (1973). *Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination*. Neuwied: Luchterhand.

Bono, M. L. (2006). *NPO-Controlling: Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Butterwegge, C. (2010). Neoliberale Modernisierung, Sozialstaatsentwicklung und Soziale Arbeit. In B. Michel-Schwartz (Hrsg.), *„Modernisierungen“ methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit* (S. 49–88). Wiesbaden: VS Verlag.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Dahme, H.-J., Otto, H.-U., Trube, A., & Wohlfahrt, N. (2013). *Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat*. Wiesbaden: Springer.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147–160.
- Dimmel, N. (2012). Sozialwirtschaft unter Prekarisierungsdruck. *WISO: Wirtschafts-und sozialpolitische Zeitschrift*, 2012(1), 27.
- Elster, J. (1990). Norms of revenge. *Ethics*, 100(4), 862–885.
- Esser, H. (2016). Die Rationalität des Alltagshandelns. *Zeitschrift für Soziologie*, 20(6), 430–445. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-1991-0602>
- Flecker, J. (2017). *Arbeit und Beschäftigung: Eine soziologische Einführung*. Wien: Facultas/UTB.
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In W. Powell & P. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 232–263).
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2009). *Interpretative Sozialforschung: Der Prozess* (1. Auflage.). Wien: Facultas/UTB.
- Gallie, D. (2019). Research on work values in a changing economic and social context. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 26–42.
- Gintis, H., Bowles, S., Boyd, R., & Fehr, E. (2003). Explaining altruistic behavior in humans. *Evolution and human Behavior*, 24(3), 153–172.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Theoretical sampling. In *Sociological methods* (S. 105–114). Routledge.
- Harpaz, I., & Fu, X. (1997). Work centrality in Germany, Israel, Japan, and the United States. *Cross-Cultural Research*, 31(3), 171–200.
- Hoffmann-Riem, C. (1980). Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 339.
- Kleemann, F. (2012). Subjektivierung von Arbeit—Reflexion zum Stand des Diskurses. *Arbeits-und Industriesoziologische Studien, Jahrgang 5*(Heft 2), 6–20.
- Knecht, A. (2014). Soziale Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen in Zeiten der Krise: Emanzipatorische Befähigung versus Arbeitsmarktintegration. *Soziale Passagen*, 6(2), 219–236.
- Kruse, V. (2018). *Geschichte der Soziologie*. Konstanz: UTB.
- Lévi-Strauss, C. (1969). *The elementary structures of kinship*. Boston: Beacon Press.

- Lindenberg, S. (2015). Social Rationality and Weak Solidarity. *Order on the Edge of Chaos*, 43.
- Lueger, M. (2010). *Interpretative Sozialforschung: Die Methoden* (1. Auflage.). Wien: Facultas/UTB.
- Maaser, W. (2009). Neue Verantwortungsteilung und Aktivierung der Wohlfahrtsgesellschaft: Herausforderungen für Nonprofit-Organisationen. In *Leadership in sozialen Organisationen* (S. 213–223). Wiesbaden: Springer.
- Matuschek, I. (2010). *Konfliktfeld Leistung*. Berlin: edition sigma.
- Mauss, M. (1968). *Die Gabe: Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meyer, & Maier. (2017). Managerialismus: Eine Herausforderung (nicht nur) für NPOs. *Die Unternehmung*, 71(2), 104–125.
- Mill, J. S. (1843). *A System of Logic, Ratiocinative and Inductive: Being a Connected View of the Principles of Evidence and the Methods of Scientific Investigation*. John W. Parker.
- Mitchell, G. E. (2018). Modalities of Managerialism: The “Double Bind” of Normative and Instrumental Nonprofit Management Imperatives. *Administration & Society*, 50(7), 1037–1068.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building Solidarity through Generalized Exchange: A Theory of Reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205–242.
- Monroe, K. R., Barton, M. C., & Klingemann, U. (1990). Altruism and the theory of rational action: Rescuers of Jews in Nazi Europe. *Ethics*, 101(1), 103–122.
- Moosbrugger, J. (2012). „Freiwillige Selbstaussbeutung“ auf der Interaktionsebene. In J. Moosbrugger (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung: Ein Erklärungsmodell für die Verausgabebereitschaft von Hochqualifizierten* (S. 103–138). Wiesbaden: VS Verlag.
- Neureiter, M., Oschmiansky, F., Popp, S., & Schoen, P. (2017). Behördenunabhängige Beratungsdienstleistungen für Erwerbslose Erwerbslosenberatungsstellen in Nordrhein-Westfalen. *Beratung und Vermittlung im Wohlfahrtsstaat*, 361–386. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Nothdurfter, U. (2017). Getting the job done...? (Professionelle) Herausforderungen in den Diensten der Arbeitsverwaltung Eine explorative Untersuchung in Wien und Mailand. In *Beratung und Vermittlung im Wohlfahrtsstaat* (S. 237–260). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

- Opp, K.-D. (1997). Can identity theory better explain the rescue of Jews in Nazi Europe than rational actor theory? *Research in Social Movements, Conflict and Change*, 20(2), 223–253.
- Opp, K.-D. (2013). Norms and rationality. Is moral behavior a form of rational action? *Theory and Decision*, 74(3), 383–409.
- Penz, O. (2010). Vom Sozial-zum Wettbewerbsstaat. *Neoliberalismus und die Krise des Sozialen. Das Beispiel Österreich*, edited by A. Grisold, W. Maderthaler and O. Penz. Wien: Böhlau, 139–179.
- Penz, O. (2017). Affektive Gouvernamentalität: Beratung von Arbeitsuchenden im Ländervergleich. In *Beratung und Vermittlung im Wohlfahrtsstaat* (S. 185–210). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Priller, E., & Zimmer, A. (2017). Hochgeschätzte Beschäftigung in Nonprofit-Organisationen: Wie lange noch? In L. Theuvsen, R. Andeßner, M. Gmür, & D. Greiling (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit* (S. 387–400). Wiesbaden: Springer.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2013). *Qualitative Sozialforschung, Ein Arbeitsbuch* (4., erweiterte Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Röh, D. (2013). *Soziale Arbeit, Gerechtigkeit und das gute Leben: Eine Handlungstheorie zur da-seinsmächtigen Lebensführung*. Wiesbaden: Springer.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology*, 48(1), 49–71.
- Siegfried Lamnek. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Simsa, R. (2013). Die Ökonomisierung des Sozialen und der Druck auf Sozialorganisationen. *kontraste*, 8, 6–12.
- Tálos, E., & Kittel, B. (2001). *Gesetzgebung in Österreich: Netzwerke, Akteure und Interaktionen in politischen Entscheidungsprozessen*. Wien: WUV-Univ-Verl.
- Weber, M. (1961). *General economic history*. Collier Books New York.
- Wiedemeyer, M. (2018). Angst im Jobcenter? Aktuelle Befunde zur Alltagspraxis der Aktivierung. In *Angst im neuen Wohlfahrtsstaat* (S. 319–338). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Winkler, G. (2012). Intersektionalität als Gesellschaftskritik. *Widersprüche: Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich*, 32(126), 13–26.

Witzel, A. (1985). *Das problemzentrierte Interview* (G. Jüttemann, Hrsg.). Weinheim: Beltz.

Wolfinger, S., & Riedl, A. K. (2013). Von der Subvention zum Leistungsvertrag. *kontraste*, 8, 23.

Zauner, A. (2006). *Von der Subvention zum Leistungsvertrag: Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenzen für Nonprofit-Organisationen-eine systemtheoretische Analyse*. Bern: Haupt.

Internetquellen

Arbeit Plus (Dachverband soziale Unternehmen Wien): „arbeit plus Wien Mitglieder“
<http://www.arbeitplus-wien.at/mitglieder.html> (Zugegriffen: 18.11.2019)

Arbeit Plus (2018): „AMS Budget 2018: Spürbare Kürzungen für besonders benachteiligte Personen“

<https://arbeitplus.at/blog/2018/03/28/ams-budget-2018-spuebare-kuerzungen-fuer-besonders-benachteiligte-personen/> (Zugegriffen: 15.11.2019)

BMASGK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz): „Arbeitsmarktpolitik in Österreich“

https://www.sozialministerium.at/site/Arbeit_Behinderung/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarktpolitik/#intertitle-5 (Zugegriffen: 18.11.2019)

Bundeszentrale für politische Bildung (2010): „Aktivierender Staat und aktivierende Arbeitsmarktpolitik“

<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/55052/aktivierende-arbeitsmarktpolitik?p=all> (Zugegriffen: 18.11.2019)

Der Standard (2018): „Was das neue AMS-Budget für Flüchtlinge und Trainer bedeutet“

<https://www.derstandard.at/story/2000093123969/einigung-auf-budget-beim-ams-fuer-das-jahr-2019> (Zugegriffen: 15.11.2019)

8 Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Dimensionen und Manifestationen des Managerialismus nach Meyer & Maier (2017, S. 6)..... | 16 |
| Tabelle 2: Übersicht über die untersuchten Non-Profit-Organisationen..... | 34 |
| Tabelle 3: Übersicht Interviewpartner*innen | 37 |
| Tabelle 4: Übersicht über die Motivationen und Ansprüche der Mitarbeiter*innen | 43 |

9 Anhang

9.1 Zusammenfassung

Arbeitsmarktintegration als Ziel der aktiven Sozialpolitik wird in Österreich seit dem Ende des 20. Jahrhunderts nicht mehr nur von staatlichen Institutionen, sondern auch von Non-Profit-Organisationen (NPO) umgesetzt. Obwohl diese Organisationen nicht gewinnorientiert sind, stehen sie zunehmend unter Druck, ihre Effizienz und Effektivität nach quantifizierbaren Kriterien nachzuweisen. Demgegenüber stehen Mitarbeiter*innen, die Beratung, Betreuung und eine Vermittlung ihrer Klient*innen entsprechend ihrer normativen Ansprüche umsetzen möchten. Ziel dieser Studie ist die Untersuchung der daraus resultierenden Spannungsverhältnisse zwischen den normativen Ansprüchen, Idealen oder Motivationen der Mitarbeiter*innen und strukturellen Zwängen und Vorgaben. Hierfür wurden neun problemzentrierte Interviews mit Mitarbeiter*innen von drei unterschiedlichen NPOs in Wien geführt und diese mittels Themen- und Feinstrukturanalyse ausgewertet. Es zeigt sich, dass die interviewten Personen stark intrinsisch sind und zugleich unter Druck stehen Vermittlungsquoten zu erfüllen. Mit diesen Effizienzanforderungen einhergehend, offenbarte sich eine Bürokratisierung, die je nach institutioneller Logik der NPO unterschiedlich wahrgenommen wird. Die Aushandlungsprozesse, wie mit Spannungen zwischen strukturellen Zwängen und normativen Ansprüchen der Mitarbeiter*innen umgegangen wird, finden entweder auf Ebene der Organisation oder in Bezug auf Fördergeber*innen statt; teilweise wurden diese Konflikte internalisiert. Diese Studie legt zudem offen, dass neben dem Spannungsverhältnis die Befristung des *Auftrags Arbeitsmarktintegration* zu großen Unsicherheiten und emotionalen Belastungen bei den Mitarbeiter*innen der NPOs führt.

9.2 Abstract

Since the end of the 20th century labour market integration has not only been a task of the welfare state itself anymore but also has been realised by non-profit-organisations (NPO). Consulting services, trainings and outplacement for disadvantaged groups are social services offered by numerous NPOs in Austria. These organisations are non-governmental and not-for-profit institutions but still receive government funding – in return they must prove their efficiency and efficacy by providing numbers. The study aims to examine the tension between fulfilling the targets on the one hand and the ideals and motivations that the employees of NPOs aspire to realise in their work on the other hand. To do so, I conducted nine problem-centred, personal interviews with employees of three different NPOs in Vienna. The study shows that there is a strong social and intrinsic motivation among the employees in NPOs. At the same time the employees are confronted with targets, defined by governmental institutions which are sometimes contradictory to their ideals and aspirations. The coping strategies of the employees vary depending on the organisational context: The institutional logic of the organisation plays a crucial role whether the conflicts are addressed on an organisational level, directed to the funding institution or whether they are internalised by the employees. Furthermore, the employment relations in the NPOs are characterized by uncertainty and precariousness due to temporary contracts between NPOs and funding institutions.