
Arbeit in *Non-Profit-Organisationen* aus arbeitssoziologischer Perspektive: Arbeitsmarktintegration zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Laura Vogel, Bernhard Kittel

1. Einleitung

Laut dem Dachverband gemeinnütziger Organisationen, dem Netzwerk sozialer Unternehmen in Österreich „Arbeit Plus“, bedeutete das für 2018 beschlossene Förderbudget des Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) „spürbare Kürzungen für besonders benachteiligte Personen“;¹ für das Jahr 2019 war das Budget nochmals etwas geringer als im Jahr zuvor.² 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 diese Politik 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*“³ 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 gesundheitlichen Einschränkungen oder Behinderungen, mit Suchtproblemen oder Langzeitarbeitslose, aber auch Menschen mit nichtdeutscher Muttersprache. Da diese Vereine nicht Teil des öffentlichen Dienstes sind, aber doch nahezu vollständig auf staatliche Förderungen angewiesen sind, können sie als „Grenz-Institutionen“⁴ gesehen werden. Obwohl Non-Profit-Organisationen schon dem Namen zufolge nicht gewinnorientiert

sind, zeichnete sich in den letzten Jahren im Zuge von Reformen im Geist des *New Public Management* eine zunehmende Ökonomisierung in diesem Bereich ab.⁵ Diese 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. Dies hatte auch zur Folge, dass in einem Bereich, in dem Profit nicht unmittelbar im Vordergrund steht, ein Kostendruck entsteht, der sich einerseits auf die Organisationen und andererseits auch auf die darin Beschäftigten auswirkt. Für die MitarbeiterInnen der Non-Profit-Organisationen erzeugen diese Ökonomisierungstendenzen einen Widerspruch: Ein Großteil der Beschäftigten im sozialen Bereich ist stark intrinsisch motiviert und identifiziert sich stark mit der Arbeit.⁶ Man kann von IdealistInnen sprechen, die Menschen helfen wollen und sich nun mit Vermittlungsquoten und anderen quantifizierbaren Effizienzkriterien konfrontiert sehen.⁷

Das Ziel des vorliegenden Aufsatzes ist es herauszuarbeiten, inwiefern sich MitarbeiterInnen 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 Ansprüche die MitarbeiterInnen motivieren und inwiefern ihr Handlungsspielraum durch Vorgaben von oben begrenzt ist. Schlussendlich geht es darum, Deutungsmuster bezüglich der Handlungsentscheidungen aufzudecken, wie die MitarbeiterInnen mit diesen Konflikten zwischen unterschiedlichen Ansprüchen umgehen und welche Folgen diese Konflikte für sie und ihre Arbeit haben.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden im Folgenden der theoretische Zugang sowie der aktuelle Forschungsstand dargestellt und offengelegt, mit welchen Erwartungen ins Feld gegangen wurde. Im Anschluss wird zur Nachvollziehbarkeit das methodische Vorgehen zu Datenerhebung und Auswertung erklärt. Im Hauptteil erfolgt dann eine Darstellung der Ergebnisse, die auf Theorie und Forschungsstand rückbezogen werden, worauf Fazit und Ausblick folgen.

1.1 Transformation von Wohlfahrtsstaaten und Auslagerung sozialer Dienstleistungen an NPOs

Seit der Abkehr vom Keynesianismus und dem Aufstreben des Neoliberalismus in den 1980er-Jahren kam es zu weitreichenden Transformationen der verschiedenen europäischen Wohlfahrtsstaaten. In Bezug auf die Situation in Österreich beschreibt Penz eine Entwicklung, die er „Vom Sozial- zum Wettbewerbsstaat“ betitelt. In den 1990er-Jahren wurden viele öffentlichen Dienstleistungen in Österreich privatisiert, was oft mit Stellen-

abbau einherging.⁸ Mit dem Beispiel der Einführung der privaten Altersvorsorge, die zur Einführung marktwirtschaftlicher Kriterien in die Pensionsversicherung führte, 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 nicht-staatliche Akteure“⁹ ein zentrales Merkmal dieser wirtschaftspolitischen Ära ist. In diesem Zusammenhang wurde die These der Ökonomisierung des Sozialen aufgestellt, worunter die Umstrukturierung anderer Lebensbereiche anhand des „Musters des Marktes“¹⁰ verstanden werden kann. Rechtlich bzw. historisch brachte in Österreich der Beschluss des Arbeitsmarktgesetzes 1994 eine Ausgliederung bzw. Dezentralisierung der Arbeitsmarktverwaltung und damit eine grundlegende Änderung: Das Arbeitsmarktservice (AMS) als Dienstleistungsunternehmen öffentlichen Rechts übernahm die Durchführung der Arbeitsmarktpolitik in Österreich.¹¹

Aktuell wird in Österreich 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“¹² sollen. Konkret geht es bei der aktiven Arbeitsmarktpolitik u. a. um das Informieren und Beraten bei der Arbeitssuche, der Förderung von beruflichen Aus- und Weiterbildungen, „um die Qualifikationen der Arbeitskräfte an die Erfordernisse des Marktes anzupassen“ sowie „Unterstützung bei der Bewältigung persönlicher Probleme, die das berufliche Fortkommen beeinträchtigen (z. B. Sucht, Schulden, Wohnungslosigkeit, körperliche oder geistige Behinderungen etc.)“.¹³ Auch die befristete subventionierte Beschäftigung in sozial-ökonomischen Betrieben, um einen Einstieg in den regulären (ersten) Arbeitsmarkt zu erleichtern, ist Teil der aktiven Arbeitsmarktpolitik in Österreich.

Kriterien zur Aufnahme in eine Zielgruppe aktiver Arbeitsmarktpolitik sind vor allem folgende:

„Längere Abwesenheit vom Arbeitsmarkt (bspw. aufgrund erfolgloser Arbeitssuche oder während der Kindererziehung); mangelnde Sprachkenntnisse; fehlende oder veraltete Qualifikationen; höheres Alter; gesundheitliche Einschränkungen oder Behinderungen; Sucht (Alkohol, Medikamente, illegale Drogen)“¹⁴

Programmatisch diskutiert Atzmüller (2009) im Kontext der 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“¹⁵ gebunden ist. Zu diesen Gegenleistungen, die die Arbeitssuchenden erbrin-

gen müssen, gehört die Teilnahme an Informationsveranstaltungen, Beratungsterminen, die aktive Arbeitssuche, die zum Beispiel an der Anzahl geschriebener Bewerbungen gemessen wird, oder auch gemeinnützige Arbeit bzw. die Teilnahme an Weiterbildungs- oder Umschulungskursen. Diese Aufgaben, die der aktiven Arbeitsmarktpolitik zuzuordnen sind, werden nicht mehr von staatlichen Institutionen selbst wahrgenommen, sondern wurden im Zuge der Privatisierungen an „MaßnahmenträgerInnen“ ausgelagert. Atzmüller (2009) beschreibt dies als die Schaffung von „Quasi-Märkten“, bei denen „unternehmerische Innovationsfähigkeit“ für effiziente und flexible Lösungen sorgen soll, aber der Staat zugleich die „zentrale Steuerungs- und Planungsinstanz“ bleibt.¹⁶ 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) daher „Grenz-Institutionen“¹⁷, in denen Individuen in verschiedene Zielgruppen 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“¹⁸, was sich teilweise mit einer Novelle des Arbeitslosenversicherungsgesetzes änderte. Hierbei gelten zum Beispiel auch „Arbeitsvermittlungen, die von Dienstleistern im Auftrag des AMS vorgenommen werden, als verpflichtend“.¹⁹ Eine Verweigerung kann somit auch hier zur Sperre des Bezugs des Arbeitslosengeldes führen.

Diese Grenzinstitutionen sind in der Regel Sozialorganisationen bzw. NPOs, denen in den letzten Jahren unter dem Stichwort „*contracting out*“²⁰ zunehmend öffentliche Aufgaben übertragen wurden.²¹ Die erhöhte Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen kann auf die wachsende soziale Ungleichheit und strukturelle Arbeitslosigkeit zurückgeführt werden.²² Generell macht Simsa (2013) 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.²³

1.2 Konsequenzen von Auslagerungen für Sozialorganisationen oder NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration

Non-Profit verweist auf eine Unterordnung des wirtschaftlichen Gewinns unter die sozialen oder auf das Gemeinwesen bezogenen Zwecke. Jedoch bedeutet das nicht, dass keine Gewinne erzielt werden dürfen, son-

dem dass die Gewinne nicht an Aktionäre ausgeschüttet werden wie bei gewinnorientierten Unternehmen, sondern reinvestiert werden oder sozialen Zielsetzungen zugute kommen.²⁴ Inhaltlich ist der Begriff Non-Profit-Organisation unscharf, da auch Sportclubs oder Musikvereine gemeint sein können. Hier geht es spezifisch um NPOs, die soziale Dienstleistungen erbringen bzw. als „Sozialorganisationen“²⁵ gelten. Im Zentrum des Interesses der vorliegenden Arbeit stehen NPOs, die als Beratungs- oder Vermittlungsinstitutionen erwerbslose Personen beim (Wieder-)Einstieg in das Berufsleben unterstützen.

Diese Sozialorganisationen waren von der Veränderung des Verhältnisses zwischen Staat und NPOs auf einer rechtlichen Ebene betroffen: In Österreich zeichnete sich in den letzten Jahren hinsichtlich der Auslagerungen eine Verschiebung von Subventionen zu Leistungsverträgen ab.²⁶ 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 GeldgeberInnen die Leistungsbestimmungen vorgeben und anschließend das Ergebnis überprüfen.²⁷ Die Autonomie der NPOs nimmt dadurch ab.²⁸ In Zusammenhang mit der Vergabepaxis wird zudem auf einen Anstieg der Wettbewerbsintensität zwischen den NPOs, aber auch zwischen NPOs und Privatunternehmen aufmerksam gemacht.²⁹

Positiv hervorgehoben werden kann, dass es zwar einerseits zu einer Professionalisierung in dem Bereich kam und die Umstellung von Subventionen auf Leistungsverträge teilweise die Transparenz erhöhte.³⁰ Jedoch sei eine negative Folge der politischen Entwicklungen auch die prekärer werdende öffentliche Finanzierung, wobei das Budget rückläufig war oder gleich blieb, der Bedarf an sozialen Dienstleistungen jedoch anstieg.³¹ Des Weiteren brachte die Umstellung auf Leistungsverträge und die damit einhergehende Professionalisierung auch eine zunehmende Bürokratisierung mit sich.³² Die Professionalisierung betrifft insbesondere die Verwaltung, aufgrund des gleichbleibenden oder gar schrumpfenden Budgets müsse dann an anderer Stelle gespart werden. Es bestehe somit die Gefahr, dass im operativen Bereich, das heißt an den Personalkosten, gespart würde, was wiederum zu einer inhaltlichen Deprofessionalisierung führen könne.³³ Eine weitere mögliche Problematik aufgrund der Output-Messung bei Leistungsverträgen könnte sein, dass NPOs beginnen abzuwägen, KlientInnen nach dem Erfolgspotenzial zu selektieren. Zudem könnte es zu einer Verlagerung der Tätigkeitsbereiche entsprechend der Leistungsverträge kommen, was wiederum das Innovationsverhalten beeinflussen könne.³⁴

1.3 Forschungsstand zu Arbeit in Non-Profit-Organisationen im Bereich Arbeitsmarktintegration

Viele Studien gibt es zur Arbeit in staatlichen Institutionen, die die Arbeitsmarktpolitik des Staates direkt umsetzen.³⁵ Empirische Erkenntnisse spezifisch zu der Arbeit in NPOs, die im Bereich Arbeitsmarktintegration zu verorten sind, sind jedoch bisher dünn gesät.³⁶

Im Kontext staatlicher Institutionen wurden die professionellen Herausforderungen in der Arbeitsverwaltung in Wien und Mailand vergleichend untersucht: Für das AMS Wien zeigt sich, dass BeraterInnen „strikte zeitlichen Vorgaben für die Dauer der Beratungsgespräche“ wie auch für das Verhängen von Sanktionen und die Dokumentation haben.³⁷ Auf der anderen Seite seien „Ermessens- und Handlungsspielräume“ wichtig für die AMS-BeraterInnen, um „in ihrem Arbeitsalltag praktikable und individuell angepasste Lösungen zu finden“.³⁸ Weiter wird idealtypisch festgestellt, dass sich die BeraterInnen 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.³⁹

Für die Umsetzung der Arbeitsmarktintegration in Großbritannien durch private und wohltätige Organisationen zeigten sich auf der Ebene der handelnden Individuen, also den BeraterInnen, „perverse Taktiken“, um die strikten Zielvorgaben zu erreichen bzw. um von dem Prämiensystem zu profitieren, das mittels betriebswirtschaftlicher *Governance*-Systeme eingeführt wurde.⁴⁰ Konkret handelt es sich zum Beispiel um die Praktiken des „creaming“, also dem Bevorzugen von einfach zu vermittelnden KlientInnen, oder dem „Parken von schwierigen Fällen“.⁴¹ Diese Entwicklungen werden als „Taktiken zur Profitmaximierung“ kritisiert.⁴²

Für Beratungsstellen bzw. NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration in Deutschland wurde herausgearbeitet, dass die MitarbeiterInnen sich durch „überaus hohe intrinsische Motivation“ auszeichnen und im Vergleich zu der Anstellungsdauer in der staatlichen Arbeitsverwaltung lange in diesem Feld tätig sind.⁴³ Intrinsische Motivation wird hierbei mit Interesse, Autonomie, Kreativität, Selbstverwirklichung durch das Einbringen der eigenen Fähigkeiten in die Arbeit und persönlicher Weiterentwicklung in Verbindung gebracht.⁴⁴ Zur extrinsischen Motivation werden typischerweise monetäre Anreize wie beispielsweise das Einkommen gerechnet, aber auch Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit.⁴⁵ Ein dritter Faktor, der zusätzlich unterschieden werden kann, ist die soziale Motivation.⁴⁶ Diese spiegelt spezifischer die Motivation nach Selbstverwirklichung, insbesondere durch positive soziale Beziehungen und die Motivation, einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten, wider. 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.⁴⁷ Diese Differenzierung bei der Betrachtung von Arbeitsmotivation oder Arbeitswerten könnte für das Verständnis der Motivationen und Ansprüche der MitarbeiterInnen von NPOs hilfreich sein.

Ein weiterer Forschungsbereich, in dessen Kontext für das Thema relevante empirische Ergebnisse erarbeitet wurden, ist der Bereich der Sozialarbeit. Bereits Böhnisch und Lösch machten mit dem Begriff des doppelten Mandats auf eine grundlegende Problematik in der Sozialarbeit aufmerksam: Einerseits soll geholfen werden, andererseits geht dies oft mit staatlicher 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“.⁴⁸ In einer aktuelleren Studie wurde untersucht, inwiefern die Sozialarbeit bei der Arbeitsmarktintegration von Jugendlichen ihrem emanzipatorischen Anspruch gerecht werden kann.⁴⁹ Es wurde herausgearbeitet, dass Beschäftigungsmaßnahmen zunehmend stärker „aktivierend“ angelegt werden, zugleich jedoch *Empowerment* und Partizipationsmöglichkeiten auf der Strecke bleiben. Als eine Ursache hierfür kann der Übergangscharakter gesehen werden, den die Maßnahmen aufgrund der zeitlichen Befristung auf Projekte haben. Es sei daher zu befürchten, dass sich aufgrund der Tendenz hin zur Ökonomisierung der Sozialarbeit, das Spannungsverhältnis der Sozialarbeit bei hohem Effizienzdruck „in bürokratisch-kontrollierende[m] Verwaltungshandeln“ auflöse.⁵⁰

Dieser Effizienzdruck steht auch in Verbindung mit der Messbarkeit der Wirkung von Sozialarbeit, die aktuell immer wichtiger wird. Aufgrund zunehmender „Marktorientierung“ müssen Organisationen, in denen Sozialarbeit stattfindet, Strategien finden, mit denen sie vorhandene Ressourcen „effizient und effektiv einsetzen“ können.⁵¹ Um dies wiederum nachweisen zu können, wird die Wirkungsmessung umso wichtiger. Es können drei Ebenen, auf denen ein Ergebnis messbar ist, unterschieden werden: Zunächst die Ebene der *Effects*, zu denen zum Beispiel Vermittlungsquoten oder Beratungseinheiten zählen.⁵² 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. Die Messung der Wirksamkeit, wenn sie sich nicht über die *Effect*-Ebene quantifizieren lässt, unterliegt somit in gewisser Weise der Interpretation auf den Ebenen der *Impacts* oder *Outcomes*.⁵³ Dabei spielen auch die Interessen der verschiedenen (gesellschaftspolitischen) Akteure eine Rolle – die Interpretation der Wirksamkeit ist somit oftmals auch eine Frage der Aushandlung. Auf organisa-

tionaler Ebene gilt es eben, diese Interessenkonflikte zu beachten, bei denen die Wirksamkeit von sozialer Arbeit je nach Akteur und dessen Interessen umgedeutet, legitimiert und verändert werden könne.⁵⁴

Im Hinblick auf die eben dargestellte Ökonomisierung kann gesagt werden, dass bis vor einigen Jahren Sozialorganisationen Kürzungen noch durch eigene Reserven ausgleichen konnten.⁵⁵ Heute sei dies oft nicht mehr der Fall – insbesondere, wenn die Organisationen unvorhergesehenen Anforderungen ausgesetzt sind. Dies könne auf gesellschaftspolitische Veränderungen zurückgeführt werden und eine Weitergabe des Kostendrucks an die MitarbeiterInnen von NPOs bedeuten: 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“.⁵⁶ In den letzten Jahren erfolgten zudem eine Ausdehnung der Aufgabenfelder und eine Verdichtung der Arbeit, während das Personal ausgedünnt wurde, weshalb von einem „Prekarisierungsdruck“ gesprochen wird.⁵⁷ Die Einkommen im Sozialwirtschaftsbereich liegen um knapp 20% unter dem durchschnittlichen Bruttoeinkommen in Österreich, zudem weist der Sozialwirtschaftsbereich die höchste Teilzeitquote (mit 43%) auf.⁵⁸ Die *Burnout*-Gefährdung ist in diesem Bereich mit 27% besonders hoch.⁵⁹ In diesem Zusammenhang wird bereits davor gewarnt, dass der Bereich der sozialen Dienstleistungen zu einem Bereich der *working poor* wird.⁶⁰ Ein weiterer Befund zu prekären Arbeitsbedingungen im NPO-Sektor mit Daten für Deutschland zeigt, dass in dem untersuchten Bereich sehr viele Menschen Teilzeit arbeiten und ein niedriges Einkommen aufweisen.⁶¹ Eine Befragung der Beschäftigten in NPOs ergab zudem, dass diese ihr Einkommen im Vergleich zu den übrigen Beschäftigten als weniger angemessen empfinden sowie stärker befürchten, dass die Pension später nicht ausreichen könnte. Dennoch sind die Beschäftigten im NPO-Bereich vergleichsweise zufrieden.⁶² Im Hinblick auf diese Erkenntnisse wird zudem diskutiert, welche Rolle das Geschlecht spielen kann: Demografisch betrachtet ist auffällig, dass mehrheitlich Frauen im NPO-Sektor arbeiten. Die Erklärung für die hohe Arbeitszufriedenheit ergebe sich durch die Identifikation der Frauen mit Tätigkeiten mit stereotypen weiblichen Attributen des Pflegens und des Helfens, weshalb sie trotz schlechter Arbeitsbedingungen „weitgehend zufrieden und stolz [sind], für die richtige Sache tätig zu sein“.⁶³

1.4 Subjektivierung von Arbeit

Die These eines Spannungsverhältnisses zwischen der generell hohen Identifikation mit der Arbeit in Non-Profit-Organisationen und den oftmals prekären Beschäftigungsverhältnissen ist Ausgangspunkt unserer Überle-

gungen. Dieses Spannungsverhältnis wird auf individueller Ebene gedoppelt als potenzieller Widerspruch zwischen den eigenen Ansprüchen der Beschäftigten einerseits und den realen Anforderungen bzw. strukturellen Zwängen andererseits, auf den in der Debatte zur Subjektivierung der Arbeit verwiesen worden ist.⁶⁴ Der Begriff der Subjektivierung von Arbeit wurde im arbeits- und industriesoziologischer Diskurs geprägt, der aus sehr unterschiedlichen Perspektiven bzw. auf sehr unterschiedlichen Ebenen die Entwicklung der Subjektivität in der Erwerbsarbeit, insbesondere im „post-tayloristischen“ Zeitalter beleuchtet.⁶⁵ 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“.⁶⁶ Subjektivität kann hierbei die „Eigenschaften, Motivationen und Handlungspotentiale“ sein, die die ArbeiterInnen abgesehen von fachlichen Qualifikationen mitbringen.⁶⁷

Kleemann (2012) arbeitet heraus, wie sich empirische Zugänge zum Thema Subjektivierung von Arbeit aufgrund der verschiedenen Analyseebenen unterscheiden lassen. Auf der Mikroebene der Individuen liegt der Fokus auf dem „Wandel subjektiver Ansprüche an die Arbeit“, wobei es zum Beispiel auch um Aspekte wie *Work-Life-Balance* im Kontext von Individualisierung geht.⁶⁸ Die zweite Analyseebene, die für diese Arbeit von Bedeutung sein könnte, ist die Mesoebene: Hier werden „Strategien des betrieblichen Zugriffs auf menschliche Arbeitspotentiale“ und Auswirkungen derselben auf die Individuen betrachtet.⁶⁹ Dies schließt an die Diskurse rund um Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit an. Es wird hier eine enge Definition des Begriffs Subjektivierung verwendet: Subjektivierung kann als „erweiterter Zugriff auf menschliche Handlungspotentiale in der Arbeitstätigkeit selbst“ verstanden werden.⁷⁰ Handlungspotenziale seien dabei unter anderem Empathie, Intuition, Fähigkeiten zur Selbstorganisation sowie die Koordination oder der Übernahme von Verantwortung.

Die für die Forschungsfrage relevante Perspektive erfasst das „ko-evolutionäre Verhältnis von betrieblichen An- und subjektiven Einforderungen“.⁷¹ Kleemann (2012) spricht dabei von einem „Wechselverhältnis zwischen betrieblichen Nutzenstrategien und individuellen Ansprüchen“,⁷² was sich in der hier zu untersuchenden Frage nach dem Umgang mit den Widersprüchen und Spannungen der MitarbeiterInnen von NPOs widerspiegelt. Konkret geht es darum, welche Anforderung vom Betrieb oder der Organisation gestellt werden und wie die MitarbeiterInnen darauf reagieren: Inwiefern leisten MitarbeiterInnen Folge oder setzen sie sich zur Wehr?

Subjektivierung kann 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 Beschäftigten steigen, da sie nun vermehrt ihre Arbeit selbst einteilen, strukturieren und steuern können oder müssen.⁷³ Moosbrugger verweist in diesem Zusammenhang auf die Gefahren der „freiwilligen Selbstaussbeutung“ in subjektivierten und wissensbasierten Arbeitsprozessen, von der insbesondere hoch Qualifizierte betroffen seien.⁷⁴

1.5 Handlungstheoretische Perspektiven auf Spannungen und Konflikte im Arbeitskontext

Als analytische Perspektive wird für die Betrachtung der Handlungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen und deren Umgang mit den strukturellen Begebenheiten die Handlungstheorie von Siegwart Lindenberg (2015) hinzugezogen. Lindenberg legt als ein Vertreter der analytischen Soziologie den Fokus auf die Mikroperspektive, wobei er der Frage nachgeht unter welchen Bedingungen Menschen eher wertorientiert oder egoistisch handeln. Hierbei wird die situative Flexibilität des Menschen betont, weshalb der Deutung der Situation, also dem sog. *framing*, eine zentrale Rolle beigemessen wird.⁷⁵

Lindenberg (2015) unterscheidet konkret drei verschiedene übergreifende Ziele („*overarching goals*“ oder „*mind-sets*“), die in unterschiedlichen Handlungssituationen in den Vordergrund treten: das *hedonic goal*, das *normative goal* und das *gain goal*.⁷⁶ Fundamental ist das *hedonic goal*, welches auf die Befriedigung von menschlichen Bedürfnissen abzielt, wobei gesellschaftliche Regeln oder die Konsequenzen für die Zukunft in den Hintergrund treten. Darauf folgt das *gain goal*, das die egoistische Seite des Menschen widerspiegelt, die darauf fokussiert die eigenen Ressourcen für die Zukunft zu vermehren bzw. zu verteidigen. Am voraussetzungsreichsten ist das *normative goal*, bei dem Menschen kooperieren, ohne die persönlichen Konsequenzen ihrer prosozialen Handlung zu berücksichtigen. Hierbei können kollektive Orientierungen sowie insbesondere Reziprozitätsnormen eine wichtige Rolle spielen, auf deren Bedeutung für Solidarität bereits Claude Lévi-Strauss (1969) und zuvor Marcel Mauss (1968) mit ihren Studien zum indirekten oder generalisierten Tausch aufmerksam machten.⁷⁷

Die relative Stärke oder Schwäche dieser drei Orientierungsmuster nach Lindenberg hängt insbesondere von den sozialen und institutionellen Kontexten ab, wobei er auf Max Weber (1961) verweist.⁷⁸

Lindenbergs Unterscheidung zwischen den drei verschiedenen Zielen eignet sich, um die Handlungsentscheidungen von MitarbeiterInnen NPOs nachzuvollziehen: Inwieweit orientieren sich die Beschäftigten an welchem der drei Ziele, und inwiefern kommt es hierbei zu Konflikten zwischen unterschiedlichen Motivationen?

1.6 Erwartungen

Aufgrund der oben ausgeführten Befunde zur Ökonomisierung des Sozialbereichs, der damit einhergehenden Bürokratisierung und dem steigenden Effizienzdruck, wird hier davon ausgegangen, dass diese Entwicklungen bei den MitarbeiterInnen von NPOs ein Handeln nach *gain goals* hervorrufen kann. Lindenberg (2015) arbeitet 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.

Die zweite Erwartung stützt sich auf Ergebnisse des Forschungsstandes zur Motivation und den Idealen von Menschen, die in NPOs arbeiten. MitarbeiterInnen von NPOs identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit, sind intrinsisch (bzw. sozial) motiviert und haben normative Ansprüche an ihre Arbeit. Theoretisch können diese mit Lindenbergs (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 ebenfalls ein Aspekt sein, der hilft, die Motive der MitarbeiterInnen zu verstehen.

Die dritte Erwartung bezieht sich auf die ersten beiden formulierten Erwartungen: Es ist davon auszugehen, dass zwischen den Vorgaben von „oben“ auf der einen Seite, also konkret beispielsweise den Effizienzanforderungen sowie dem damit einhergehenden Verwaltungsaufwand, und den normativen Ansprüchen der MitarbeiterInnen auf der anderen Seite, ein Spannungsverhältnis besteht.

2. Datenbasis und Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden Interviews mit neun MitarbeiterInnen von drei verschiedenen NPOs, die alle im Bereich der Arbeitsmarktintegration in Wien tätig sind, geführt. Doch Arbeitsmarktintegration kann viel bedeuten: von sozialökonomischen Betrieben über gemeinnützige Beschäftigungsprojekte bis hin zu Beratungsstellen oder gemeinnütziger Arbeitskräfteüberlassung, die arbeitslose Personen in Arbeitsstellen vermitteln. 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. 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 FördergeberInnen: Alle drei werden vom AMS (Arbeitsmarktservice) Wien und/oder dem Sozialministerium finanziert.

In diesem Beitrag wurden die Interviewten sowie die NPOs anonymisiert: Das Pseudonym wurde so gewählt, dass das Geschlecht und der Migrationshintergrund weiterhin ersichtlich bleiben. Sieben der neun Befragten haben eine Position mit direktem KlientInnenkontakt, d. h. sind in der Beratung und Vermittlung tätig. Die zwei übrigen haben Koordinationsfunktionen (d. h. Teamleitung, Kontakt zu FördergeberInnen) inne bzw. eine Position in der Geschäftsführung. Die hier Befragten sind SozialarbeiterInnen, PsychologInnen, DeutschtrainerInnen und in einigen Fällen auch QuereinsteigerInnen, die aufgrund spezifischer Sprachkenntnisse mit bestimmten Zielgruppen zusammenarbeiten.

Konkret wird diese qualitative Studie mit Hilfe von problemzentrierten, leitfadengestützten Interviews nach Witzel (1985) realisiert. Beim problemzentrierten Interview sind Witzel zufolge 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, 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. Eines der wesentlichen Merkmale der verwendeten Methode ist die Prozessorientierung, die sich auf den gesamten Forschungsprozess bezieht und zudem „Offenheit“ und „Vertrauen“ gegenüber den InterviewpartnerInnen impliziert.⁷⁹ 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.⁸⁰

Der verwendete Leitfaden für das problemzentrierte Interview gestaltete sich 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. Ziel war es zu ergründen, welche Motivation oder welchen Antrieb die Befragten haben, in dem Bereich tätig zu sein, um zugleich zu er-

fassen, inwieweit sich diese möglicherweise verändert haben. Neben der Motivation für die Arbeit waren zudem die Herausforderungen in der Arbeit von Interesse. Daher wurden Fragen zur Einschätzung des eigenen Gestaltungsspielraums in der Arbeit und mögliche Erwartungen von „oben“ an die Beschäftigten gestellt. Die Fragen waren allesamt sehr offen gehalten, um zu vermeiden, die Beschreibung des im Fokus stehenden Spannungsverhältnisses suggestiv zu verzerren.

Ausgewertet wurden die Interviewtranskripte mittels einer Kombination aus Feinstruktur- und Themenanalyse nach Lueger (2010). Zur Erfassung latenter Sinnstrukturen ist die Anwendung der Feinstrukturanalyse hilfreich. Diese eignet sich insbesondere für die ersten Analysezyklen, um eine Offenheit der Interpretation zu ermöglichen und sich „gegen voreilige Annahmen“ abzusichern.⁸¹ Dies betrifft namentlich die Anfangssequenz sowie markante Stellen, die zum Beispiel durch Pausen, abrupte Sprecherwechsel oder Stilbrüche aus dem Text herausstechen. Um eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, erfolgte die Auswertung in einer Gruppe, die den (Gesamt-)Text nicht kennt.⁸²

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 zur Erfassung manifester Inhalte. Hiermit können textreduzierend die relevanten Themen und Kernaussagen herausgearbeitet werden, sowie Fallvergleiche angestellt werden. Diese Arbeit wurde unter Verwendung von MAXQDA durchgeführt.

3. Ergebnisse

Aus der Analyse und Interpretation des Materials ergaben sich vier Überthemen, die im Folgenden dargestellt werden: Motivation und normative Ansprüche der MitarbeiterInnen, 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 folgenden Darstellung der Handlungsmotive und -entscheidungen der MitarbeiterInnen wird insbesondere auf Lindenberg's (2015) Unterscheidung zwischen *hedonic*, *gain* und *normative goals* zurückgegriffen.

3.1 Motivation und normative Ansprüche der Beschäftigten

Die Analysen des Interviewmaterials zeigen, dass normative Ansprüche insbesondere in Form von Wünschen, Menschen zu helfen und etwas zurückzugeben an die Gesellschaft, auftraten, also Ausdruck von *normative goals* sind. Zwei weitere Motivationen sind Selbstverwirklichung und persönliche Weiterentwicklung, ein *gain goal*, sowie ein positives Arbeitsumfeld, das eher in den Bereich der *hedonic goals* fällt. Das am häufigsten hervorgehobene Thema, den Menschen zu helfen, zeigt sich beispielhaft in folgendem Zitat:

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

Die Motivationen des Helfens fallen hier in die Orientierungsrahmen der *normative goals*, bei denen die persönlichen Konsequenzen nicht weiter in die Handlungsentscheidung miteinbezogen werden. Dies zeigt sich konkret durch die Aussage, dass sie nicht anders könne, als „alles zu tun“ (Frau Maier, NPO 1).

Jedoch zeigen sich bei anderen Befragten in diesem Zusammenhang auch Orientierungen, die mit dem *hedonic goal* bzw. genauer mit dem sog. *warm glow* in Verbindung gebracht werden können: Mehrere Befragte sprechen vom Helfen und dem „unmittelbaren Erleben“ desselben oder dem „unmittelbaren Feedback“ durch die KlientInnen. Dies deckt sich mit Lindenberg's Ausarbeitungen, der dieses positive Gefühl durch den *warm glow* als unterstützend zu der Orientierung am *normative goal* einordnet.⁸³

Die zweite genannte Motivation – etwas zurückgeben – zeigt sich in zwei Varianten: Frau Horvat zum Beispiel spricht allgemein davon, „der Gesellschaft“ etwas zurückzugeben, wobei sie betont „viele Diskriminierung nicht erlebt“ zu haben. Die zweite Form tritt hingegen bei InterviewpartnerInnen zutage, die ihre eigenen Migrationserfahrungen thematisieren und in diesem Zusammenhang Dankbarkeit gegenüber der Hilfe, die sie konkret in Österreich erhielten, hervorheben.

In beiden Fällen enthält das Motiv des Zurückgebens eine gewisse Norm der Reziprozität, was auch bei Lindenberg (2015) mit der Entwicklung des *normative goal-frames* in Verbindung steht. Solidarität mit den KlientInnen, die theoretisch auf reziproken indirekten Austausch zurückgeführt werden kann, kommt in der Motivation der hier zitierten Personen ebenfalls zum Ausdruck. Während Frau Barzani gegenüber den ÖsterreicherInnen, 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 MitarbeiterInnen, 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. Die Darstellungen der Motivationen und Ansprüchen an die Arbeit der MitarbeiterInnen der drei NPOs gingen jedoch über diese soziale Motivation 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 ein Aspekt, der nicht in den Erwartungen antizipiert 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. Insgesamt kann 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 entspreche.

Es wird hier 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 Ar-

beit, 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. Im Hinblick auf die Debatte der Subjektivierung von Arbeit kann gesagt werden, dass je nach Größe und (Entstehungs-)Art der Organisation unterschiedliche Ansprüche an die Arbeit gestellt werden. Kleemann (2012) verweist auf das „Wechselverhältnis zwischen betrieblichen Nutzenstrategien und individuellen Ansprüchen“, wobei hier die ArbeitnehmerInnen der beiden kleineren NPOs eher individuelle Ansprüche stellen (können).⁸⁴

Die Untersuchung der Motivationen und (normativen) Ansprüche zu Beginn diente auch der Verortung der Befragten. Die Rückbezüge zu Lindbergs Ansatz stellten sich als hilfreich heraus, es werden jedoch auch die Grenzen von handlungstheoretischen Perspektiven deutlich. Diese dienen in erster Linie zum Verständnis von so genannten „um-zu Motiven“, wie sie Hartmut Esser (2016) unter Verweis auf Alfred Schütz nennt.⁸⁵ Um-zu Motive verweisen auf Ziele, die mit einer Handlung erreicht werden sollen; sie sind somit auf die Zukunft gerichtet. Weil-Motive hingegen, beziehen sich auf die Vergangenheit, insbesondere auf die Sozialisation von Menschen, auf die Zurückzuführen ist, warum Menschen welche Ziele, Präferenzen oder Werte verfolgen. Hier konnten die Weil-Motive, also wie es dazu kam, dass die Befragten motiviert sind für NPOs im Bereich Arbeitsmarktintegration zu arbeiten, nur angedeutet werden. So scheint die eigene Migrationserfahrung die Befragten zu motivieren.

3.2 Strukturelle Zwänge und Vorgaben von oben

Wie erwartet war das Thema der Ökonomisierung bzw. der strukturellen Zwänge in allen Gesprächen zentral. Die Analysen ergaben, dass allen voran Effizienzanforderungen bzw. der Druck, „Zahlen zu bringen“, für die Befragten eine Herausforderung darstellt: Die meisten Interviewten berichteten von sich aus vom Druck, Effizienzkriterien erfüllen zu müssen. Selbst wenn die konkrete Arbeit der Befragten nicht anhand dieser Kriterien oder Vermittlungsquoten bewertet wird, scheint der Druck, die „Zahlen“ zu bringen, dennoch mitzuschwingen:

Frau Bovenschen: „Natürlich betreffen mich die Zahlen insofern, ja weil wenn ich weiß, das Projekt wird nicht mehr bewilligt für das nächste Jahr, dann hab ich natürlich auch kein Job mehr. Also so die Jobs hängen dran.“

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 MitarbeiterInnen der verschiedenen NPOs mit einer quantifizierbaren Wirkungsmessung auf der Ebene der *Effects*⁸⁶ 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 Begründung 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 FördergeberInnen, denen die „Zahlen geliefert“ werden müssen. Die Ebene der *Impacts*, worin die subjektive Beurteilung der Wirksamkeit der MitarbeiterInnen Ausdruck finden können, wurde nie als Leistungskriterium im Zusammenhang mit den FördergeberInnen thematisiert.⁸⁷

Die Bedeutung der *Effects* und der Abhängigkeit von NPOs von FördergeberInnen 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. Aus der Perspektive Lindenbergs (2015) betrachtet, lässt sich sagen, dass sich eine Orientierung der Befragten an *gain goals* bzw. ein Fokus auf das Erfüllen der Vermittlungsquote, um die „von oben“ vorgegebenen Ziele zu erreichen, für die Beschäftigten selbst nicht auszahlte – bei beiden Organisationen kam es zu Stellenabbau.

Abgesehen von der finanziellen Abhängigkeit von einem oder zwei FördergeberInnen zeigte sich, dass auch bei der Zuteilung der KlientInnen die FördergeberInnen eine Rolle spielen. Das AMS weist den NPOs zum einen KlientInnen 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) als eine „perverse Taktik“⁸⁸ innerhalb der Institutionen bezeichnet. Hier scheint das „Parken“⁸⁹ insbesondere 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 FördergeberInnen, scheinen wie erwartet mit einer zunehmenden Bürokratisierung einherzugehen. Die Analysen hierzu legen insbesondere Unterschiede zwischen den Sichtweisen der Befragten je nach Organisation offen. Ein Teil der Be-

schäftigten weist darauf hin, dass für sie der Verwaltungsaufwand stark zugenommen hat:

Frau Horvat: „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 von den Befragten beschriebene Entwicklung einer Professionalisierung der Verwaltung und Dokumentation deckt sich mit dem Befund von Wolfinger und Riedl (2013). Eine Deprofessionalisierung im operativen Bereich, was das Einstellen von neuem, weniger qualifiziertem Personal bedeuten kann,⁹⁰ lässt sich bei den hier untersuchten Fällen nicht feststellen – vielmehr leiden die MitarbeiterInnen unter starkem Zeitdruck, da die „Zahlen“ bzw. Effizienzkriterien nicht angepasst wurden.

In Gesprächen mit MitarbeiterInnen von NPO1 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 ihrer NPO 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 die Organisation unterstützt zu werden. Ihre Begründung lässt sich mit einer Orientierung an *gain goals* in Verbindung bringen: Die Befragte berücksichtigt bei dieser Entscheidung die Erfüllung der Vermittlungsquote, die das Überleben der Organisation und den Erhalt ihres Arbeitsplatzes sichert. Diese Praxis erinnert an den Befund von Bertram (2017), die für das Bevorzugen von einfach zu vermittelnden KlientInnen den Begriff „*creaming*“ verwenden.⁹¹ Auch Wolfinger und Riedl (2013) verwiesen darauf, dass die zunehmende Messung von Output-Kriterien im Zuge der Umstellung von Subventionen auf Leistungsverträge ebensolche Praktiken fördern könnte.

Die Befragten aus NPO 2 problematisierten den Grad der Bürokratisierung bzw. den Verwaltungsanteil ihrer Arbeit weitaus weniger. Der Nachweis von Wirksamkeit in Form von Statistiken wurde von dieser NPO aktiv genutzt, um die eigene Arbeit nach außen bzw. vor den FördergeberInnen zu legitimieren. Die Erhebung der *Effects*, also der quantifizierbaren Wirk-

samkeitsnachweise, geht den MitarbeiterInnen zufolge sogar über die Anforderungen an die Dokumentation durch die FördergeberInnen hinaus, indem von der NPO selbst ein zusätzliches Monitoringsystem eingeführt wurde, mit dem die Nachhaltigkeit der Arbeitsmarktintegration durch die NPO belegt werden soll.

Nachdem mehrere Studien⁹² einen steigenden Wettbewerbsdruck zwischen NPOs untereinander, aber auch NPOs und gewinnorientierten Unternehmen attestierten, ergeben unsere Analysen der Sichtweisen der MitarbeiterInnen von NPOs in Wien ein vielschichtiges Bild. 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 MitarbeiterIn 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 Konkurrieren um Ausschreibungen, wobei nicht klar wird, inwieweit das tatsächlich NPO 3 betrifft. Sie berichtet jedoch von einer Zunahme an Beratungsangeboten durch private Unternehmen. Die Aussagen insgesamt lassen den Schluss zu, dass es hier für die Befragten selbst nicht immer eindeutig ist, inwieweit sie bzw. die Organisationen, für die sie arbeiten, sich in einer Konkurrenzsituation befinden. Inwiefern die Allokation auf einem solchen „Quasi-Markt“⁹³ tatsächlich nach Prinzipien des Marktes funktioniert, bleibt für die Betroffenen selbst teilweise im Unklaren. 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.

3.3 Spannungsverhältnisse

Zwischen den eben ausgeführten normativen Vorstellungen bzw. Ansprüchen an die Arbeit und den strukturellen Zwängen, insbesondere den Effizienzanforderungen und der damit einhergehenden Bürokratisierung, deuten sich Diskrepanzen an. Bezüglich der Motivationen und normativen

Ansprüche ergeben die Analysen starke Orientierungen an *normative goals*, die teilweise durch *gain* oder *hedonic goals* unterstützt werden. Die Betrachtung der strukturellen Gegebenheiten, spezifisch der Effizienzanforderungen, 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.

Diese Diskrepanzen oder Konflikte werden im Folgenden detaillierter untersucht. Nochmals besonders deutlich wurde das Spannungsverhältnis in der von mehreren Interviewten erwähnten Problematik, wie mit Personen umgegangen werden soll, die bei den NPOs Hilfe suchen, jedoch nicht der ausgewiesenen Zielgruppe angehören.

Ein von den Interviewten angeführtes Beispiel ist die Gruppe der *working poor*: Personen, die zwar nicht arbeitslos, aber dennoch von Armut und Ausgrenzung betroffen sind:

Frau Horvat: „Das war immer eine Diskussion mit dem Fördergeber, dass [der Fördergeber] gesagt hat, diese Leute habt ihr nicht zu betreuen. Ich müsste jetzt jeder Klientin sagen dann, werde bitte arbeitslos, dann darf ich dich betreuen. Das ist immer so ein bissl ein kurzfristiger Blick.“

Bei dieser Erzählung kommen Spannungen zwischen NPO und Fördergeber zum Vorschein: Der Fördergeber gibt vor, welche Zielgruppe zu betreuen ist. Frau Horvat 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. Für die eigene Arbeit wirft die reine Orientierung an *normative goals* für die MitarbeiterInnen der Organisation auch zu Schwierigkeiten:

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, du hast dann gearbeitet, weil es dir Spaß macht. Du kannst dann Zeitausgleich nehmen. Und das erzeugt Stress.“

Es wird deutlich, dass neue MitarbeiterInnen 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 im Rahmen von Zeitausgleich bewerkstelligt werden muss, was wiederum zu Stress führt. Diese Frage, inwiefern „nicht-quotenrelevante“ Personen im Rahmen der Arbeitszeit unterstützt werden können, zeigt sich auch bei Analysen der Interviews mit Beschäftigten einer anderen Organisation.

Ein zweites Beispiel, bei der die Problematik der inneren Konflikte und Spannungsfelder bei gemeinnützigen Arbeitsmarktintegrationsprojekten

zum Vorschein kam, bezieht sich auf die Vermittlung einer anderen Personengruppe: Auf Wunsch ihrer hoch qualifizierten KlientInnen mit (noch) nicht anerkannten Bildungsabschlüssen aus dem Ausland sollte möglichst schnell eine Vermittlung stattfinden. Dass diese Vermittlung die hoch Qualifizierten schlussendlich in den Niedriglohnsektor führt, löst bei der befragten Beraterin große innere Konflikte aus. Denn diese Vermittlungen tragen für sie zwar zur Erfüllung der Vermittlungsquote bei, widersprachen jedoch ihren eigenen Überzeugungen bzw. ihren *normative goals*.

Was den Handlungsspielraum der interviewten MitarbeiterInnen der NPOs anbelangt, zeigt sich, dass vor allem das Erfüllen der Vermittlungsquote den Rahmen oder die Begrenzung des Handelns der Befragten darstellt. Doch auch die Freiheiten in der Arbeit führen zu gewissem Stress: Am Beispiel der „nicht-quotenrelevanten“ KlientInnen zeigt sich, dass die Befragten zwar den Spielraum haben, auch Personen zu betreuen, die eigentlich nicht zur Zielgruppe gehören, dies jedoch in der eigenen Zeit machen müssen, um zugleich die Vermittlungsquote erfüllen zu können. Diese hohe intrinsische Motivation⁹⁴ oder Identifikation⁹⁵ mit der Arbeit bringt somit auch gewisse Risiken einer Überbelastung der MitarbeiterInnen mit sich. Moosbruggers (2012) These der freiwilligen Selbstaussbeutung, von der insbesondere hoch qualifizierte betroffen seien, ist im Feld der Arbeitsmarktintegration, umgesetzt durch NPOs, nicht von der Hand zu weisen. 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.

3.4 Befristung, Unsicherheit und Ohnmachtsgefühle

Ein weiterer Aspekt, der sich durch das gesamte Material zieht und mit der emotionalen Belastung durch die Arbeit in Verbindung steht, ist der Aspekt der Unsicherheit. Neben dem oben dargestellten Druck, „die Zahlen“ zu erreichen, was zu emotionalen Belastungen führt, ist auch die Unsicherheit ein stetes Motiv in den Interviews. Verunsichert sind die MitarbeiterInnen aufgrund veränderter Regelungen durch die FördergeberInnen (wie zum Beispiel Änderungen bezüglich der geförderten Zielgruppe), aber auch insbesondere aufgrund der Befristung ihrer eigenen Arbeitsverhältnisse. Die Angst um die Fortsetzung der Förderung für die eigene Organisation zeigt sich bei allen Interviewten. Besonders stark war dieses Motiv jedoch bei MitarbeiterInnen von NPO 2 und NPO 3 zu finden, die Kürzungen erlebt hatten, die zur Kündigung eines Teils der Belegschaft führte. Insbesondere bei den MitarbeiterInnen von NPO 2, die ihre Arbeit stark über quantifizierbare Wirksamkeitsnachweise legitimieren, sorgt die Entscheidung der FördergeberInnen, 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 stellt fest, dass „stabile Personen“ erforderlich sind, um die Arbeit der Beratung und Vermittlung von Arbeitslosen leisten zu können. Aus der Perspektive der Befragten wird ersichtlich, dass nicht nur die MitarbeiterInnen ihre normativen Vorstellungen in die Arbeit einbringen, sondern auch, dass von der betrieblichen Seite eine starke Belastbarkeit gefordert wird. Insofern stützen die Befunde den Aspekt der Argumentation hinsichtlich einer Subjektivierung von Arbeit, der auf eine „betriebliche Nutzenstrategie“ von menschlichen Handlungspotenzialen abstellt.⁹⁶

4. Zusammenfassung und Fazit

In diesem Aufsatz haben wir auf das Spannungsverhältnis zwischen den normativen Ansprüchen, Motivationen und Idealen der MitarbeiterInnen und der Realität aufgrund von strukturellen Zwängen hingewiesen. In den Gesprächen mit MitarbeiterInnen im Bereich Arbeitsmarktintegration äußerte sich das Spannungsverhältnis in allen drei Non-Profit-Organisationen. Generell zeigte sich, dass die MitarbeiterInnen 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 FördergeberInnen zum Vorschein, was bei den MitarbeiterInnen innere Konflikte hervorruft. 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 Ergebnisse der Studie zeigen, dass die MitarbeiterInnen 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.

Theoretisch gefasst werden können diese Spannungsverhältnisse zwischen Orientierungen an den eigenen normativen Ansprüchen, um den Menschen bestmöglichst zu helfen, und dem Befolgen von vorgegebenen Zielen, um den eigenen Arbeitsplatz zu sichern, mit dem Ansatz von Lindenberg und insbesondere seiner Unterscheidung zwischen *normative goals* und *gain goals*.

Im Zusammenhang mit den Effizienzanforderungen und der damit einhergehenden Betonung von Messbarkeit und Wirksamkeitsnachweisen wurde auch die (zunehmende) Bürokratisierung der Arbeit in NPOs the-

matisiert. Diesbezüglich zeigen sich die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Befragten: 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“⁹⁷ und der Schaffung von „Quasi-Märkten“⁹⁸ durch die Auslagerung von sozialen Dienstleistungen durch den Staat an NPOs wurde ein Konkurrenzdruck zwischen den Organisationen erwartet. Die Ergebnisse hierzu waren ambivalent: 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 MitarbeiterInnen 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 emotionale Belastung für die Beschäftigten der NPOs zu sein. Besonders in den beiden Organisationen, die bereits von Kündigungen betroffen waren, ist dies ein Thema. Der Aspekt der Befristung und die Kurzfristigkeit, mit der Entscheidungen über zukünftige Förderungen gefällt werden, zeugt von sehr unsicheren Beschäftigungsverhältnissen für genau jene Personen, die benachteiligten Menschen eine nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt ermöglichen sollen. Der von Simsa (2013, S. 11) beschriebene „Prekariierungsdruck“ und die von Dimmel (2012) postulierte *Burnout*-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, 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,⁹⁹ aber insbesondere auch Frauen mit Migrationshintergrund, diese Arbeit in prekären Beschäftigungsverhältnissen in NPOs als „verlängerter Arm der öffentlichen Hand“¹⁰⁰ erbringen.

Anmerkungen

- ¹ 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).
- ² 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).
- ³ Simsa (2013) 9.
- ⁴ Atzmüller (2009) 27.
- ⁵ U. a. Simsa (2013); Badelt, Meyer & Simsa (1999).
- ⁶ U. a. Neureiter et al. (2017), Priller & Zimmer (2017).
- ⁷ Boecker (2016); Bono (2006).
- ⁸ Penz (2010) 157.
- ⁹ Atzmüller (2009) 25.
- ¹⁰ Butterwegge (2010) 49.
- ¹¹ Tálos & Kittel (2001).
- ¹² Vgl. 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).
- ¹³ Ebd.
- ¹⁴ Ebd.
- ¹⁵ Atzmüller (2009) 24.
- ¹⁶ Ebd. 26; Gottschall et al. (2015).
- ¹⁷ Ebd. 27.
- ¹⁸ Ebd. 32.
- ¹⁹ Ebd. 32.
- ²⁰ Simsa (2013) 9.
- ²¹ Dimmel (2012) 44.
- ²² Simsa (2013), Maaser (2009).
- ²³ Simsa (2013) 7.
- ²⁴ Badelt, Meyer & Simsa (1999) 6f.
- ²⁵ Simsa (2013) 6.
- ²⁶ Wolfinger & Riedl (2013); Zauner (2006).
- ²⁷ Wolfinger & Riedl (2013) 25.
- ²⁸ Zauner (2006).
- ²⁹ Ebd.
- ³⁰ Simsa (2013) 9.
- ³¹ Ebd.
- ³² Wolfinger & Riedl (2013); Zauner (2006).
- ³³ Wolfinger & Riedl (2013) 25.
- ³⁴ Ebd.
- ³⁵ U. a. Penz (2017); Wiedemeyer (2018)
- ³⁶ Neureiter et al. (2017).
- ³⁷ Nothdurfter (2017) 246.
- ³⁸ Ebd.
- ³⁹ Nothdurfter (2017) 247.
- ⁴⁰ Bertram (2017) 295.
- ⁴¹ Ebd.
- ⁴² Ebd.

- 43 Neureiter et al. (2017) 370.
44 U. a. Gallie (2019); Harpaz & Fu (1997); Ros et al. (1999).
45 Gallie (2019); Ros et al. (1999).
46 Ros et al. (1999).
47 Ros et al. (1999) 55.
48 Böhnisch & Lösch (1973) 28.
49 Knecht (2014).
50 Bakic et al. (2008) 54.
51 Boecker (2016) 10.
52 Bono (2006).
53 Boecker (2016).
54 Boecker (2014).
55 Simsa (2013).
56 Ebd. 11.
57 Ebd.
58 Dimmel (2012) 40.
59 Ebd. 44.
60 Ebd.
61 Priller et al. (2017).
62 Priller et al. (2017) 395.
63 Ebd. 396.
64 U. a. Kleemann (2012), Matuschek (2010).
65 Kleemann (2012) 7.
66 Ebd.
67 Matuschek (2010) 8.
68 Kleemann (2012) 8.
69 Ebd. 10.
70 Ebd. 12.
71 Ebd. 9.
72 Ebd.
73 Flecker (2017).
74 Moosbrugger (2012).
75 Lindenberg (2015) 46f.
76 Ebd. 47.
77 Molm et al. (2007).
78 Lindenberg (2015) 51.
79 Witzel (1985) 3.
80 Ebd.
81 Lueger (2010) 189.
82 Ebd.
83 Lindenberg (2015) 52.
84 Kleemann (2012) 9.
85 Esser (2016) 434.
86 Bono (2006).
87 Ebd.
88 Bertram (2017) 295.
89 Ebd.
90 Wolfinger & Riedl (2013).
91 Bertram (2017) 295.
92 Zauner (2006), Wolfinger & Riedl (2013), Bertram (2017).
93 Atzmüller (2009) 26.

- ⁹⁴ Neureiter et al. (2017).
⁹⁵ Priller & Zimmer (2017).
⁹⁶ Kleemann (2012) 9.
⁹⁷ U. a. Butterwegge (2010) 49.
⁹⁸ Atzmüller (2009) 26.
⁹⁹ Priller & Zimmer 2017.
¹⁰⁰ Badelt (2001) 27.

Literatur

- Atzmüller, Roland, Die Entwicklung der Arbeitsmarktpolitik in Österreich. Dimensionen von Workfare in der österreichischen Sozialpolitik, in: Kurswechsel 4 (2009) 24.
- Badelt, Christoph, Die Rolle von NPOs im Rahmen der sozialen Sicherung, in: Simsa, R. (Hrsg.), Management der Non-Profit-Organisation (Stuttgart 2001) 23-40.
- Badelt, Christoph; Mayer, Michael; Simsa, Ruth, Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management (Stuttgart 1999).
- Bakic, Josef; Diebäcker, Marc; Hammer, Elisabeth, Die Ökonomisierung sozialer Arbeit in Österreich, in: Sozial Extra 32/1 (2008) 52-55.
- Bertram, Christine, Beratung und Vermittlung im Spannungsfeld von Politikvorgaben und Kundenbedürfnissen in Großbritannien, in: Sowa, Frank; Staples, Ronald (Hrsg.), Beratung und Vermittlung im Wohlfahrtsstaat (Baden-Baden 2017) 285-310.
- Boecker, Michael, Erfolg in der Sozialen Arbeit: Im Spannungsfeld mikropolitischer Interessenkonflikte (Wiesbaden 2014).
- Boecker, Michael, Den Mehrwert sozialer Arbeit messbar machen, in: Sozialwirtschaft 26/6 (2016) 10-12.
- Böhnisch, Lothar; Lösch, Hans, Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination (Neuwied 1973).
- Bono, Maria Laura, NPO-Controlling?: Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen (Stuttgart 2006).
- Butterwegge, Christoph, Neoliberale Modernisierung, Sozialstaatsentwicklung und Soziale Arbeit, in: Michel-Schwartz, B. (Hrsg.), „Modernisierungen“ methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit (Wiesbaden 2010) 49-88.
- Dimmel, Nikolaus, Sozialwirtschaft unter Prekarisierungsdruck, in: WISO 1 (2012).
- Esser, Hartmut, Die Rationalität des Alltagshandelns, in: Zeitschrift für Soziologie 20/6 (2016) 430-445.
- Flecker, Jörg, Arbeit und Beschäftigung: eine soziologische Einführung (Wien 2017).
- Gallie, Duncan, Research on Work Values in a Changing Economic and Social Context, in: The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science 682/1 (2019) 26-42.
- Gottschall, Karin; Kittel, Bernhard; Briken, Kendra; Heuer, Jan-Ocko; Hils, Sylvia; Streb, Sebastian; Tepe, Markus, Public Sector Employment Regimes: Transformations of the State as an Employer (Heidelberg 2015).
- Harpaz, Itzhak; Fu, Xuanning, Work Centrality in Germany, Israel, Japan, and the United States, in: Cross-Cultural Research 31/3 (1997) 171-200.
- Kleemann, Frank, Subjektivierung von Arbeit – Reflexion zum Stand des Diskurses, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 5/2 (2012) 6-20.
- Knecht, Alban, Soziale Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen in Zeiten der Krise: Emanzipatorische Befähigung versus Arbeitsmarktintegration, in: Soziale Passagen 6/2 (2014) 219-236.
- Lévi-Strauss, Claude, The Elementary Structures of Kinship (Boston 1969).

- Lindenberg, Siegwart, Social Rationality and Weak Solidarity, in: *Order on the Edge of Chaos* 43 (2015).
- Lueger, Manfred, *Interpretative Sozialforschung: die Methoden* (Wien 2010).
- Maaser, Wolfgang, Neue Verantwortungsteilung und Aktivierung der Wohlfahrtsgesellschaft: Herausforderungen für Nonprofit-Organisationen, in: Eurich, Johannes; Brink, Alexander (Hrsg.), *Leadership in sozialen Organisationen* (Wiesbaden 2009) 213-223.
- Matuschek, Ingo, *Konfliktfeld Leistung* (Berlin 2010).
- Mauss, Marcel, *Die Gabe: Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften* (Frankfurt am Main 1968).
- Molm, Linda D.; Collett, Jessica L.; Schaefer, David R., Building Solidarity through Generalized Exchange: A Theory of Reciprocity, in: *American Journal of Sociology* 113/1 (2007) 205-242.
- Moosbrugger, Jeanette, Freiwillige Selbstaussbeutung auf der Interaktionsebene, in: dies. (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung: Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten* (Wiesbaden 2012) 103-138.
- Neureiter, Marcus; Oschmiansky, Frank; Popp, Sandra; Schoen, Peter, Behördenunabhängige Beratungsdienstleistungen für Erwerbslose. Erwerbslosenberatungsstellen in Nordrhein-Westfalen, in: Sowa, Frank; Staples, Ronald (Hrsg.), *Beratung und Vermittlung im Wohlfahrtsstaat* (Baden-Baden 2017) 361-386.
- Nothdurfter, Urban, Getting the Job Done...? (Professionelle) Herausforderungen in den Diensten der Arbeitsverwaltung. Eine Explorative Untersuchung in Wien und Mailand, in: Sowa, Frank; Staples, Ronald (Hrsg.), *Beratung und Vermittlung im Wohlfahrtsstaat* (Baden-Baden 2017) 237-260.
- Penz, Otto, Vom Sozial- zum Wettbewerbsstaat, in: Grisold, A.; Maderthaler, W.; Penz, O. (Hrsg.), *Neoliberalismus und die Krise des Sozialen. Das Beispiel Österreich* (Wien 2010) 139-179.
- Penz, Otto, Affektive Gouvernamentalität: Beratung von Arbeitssuchenden im Ländervergleich, in: Sowa, Frank; Staples, Ronald (Hrsg.), *Beratung und Vermittlung im Wohlfahrtsstaat* (Baden-Baden 2017) 185-210.
- Priller, Eckhard; Zimmer, Annette, Hochgeschätzte Beschäftigung in Nonprofit-Organisationen: Wie lange noch?, in: Theuvsen, L.; Andeßner, R.; Gmür, M.; Greiling, D. (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit* (Wiesbaden 2017) 387-400.
- Ros, Maria; Schwartz, Shalom H.; Surkiss, Shoshana, Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work, in: *Applied Psychology* 48/1 (1999) 49-71.
- Simsa, Ruth, Die Ökonomisierung des Sozialen und der Druck auf Sozialorganisationen, in: *Kontraste* 8 (2013) 6-12.
- Tálos, Emmerich; Kittel, Bernhard, *Gesetzgebung in Österreich: Netzwerke, Akteure und Interaktionen in politischen Entscheidungsprozessen* (Wien 2001).
- Weber, Max, *General Economic History* (New York 1961).
- Wiedemeyer, Michael, Angst im Jobcenter? Aktuelle Befunde zur Alltagspraxis der Aktivierung, in: Bezelt, Sigrid; Bode, Ingo (Hrsg.), *Angst im neuen Wohlfahrtsstaat* (Baden-Baden 2018) 319-338.
- Witzel, Andreas, Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, G. (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfehler* (Weinheim 1985) 227-255.
- Wolfinger, Simone; Riedl, Anton Konrad, Von der Subvention zum Leistungsvertrag, in: *Kontraste* 8/23 (2013).
- Zauner, Alfred, *Von der Subvention zum Leistungsvertrag: Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenzen für Nonprofit-Organisationen – Eine systemtheoretische Analyse* (Bern 2006).

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 MitarbeiterInnen, die Beratung, Betreuung und eine Vermittlung ihrer KlientInnen entsprechend ihrer normativen Ansprüche umsetzen möchten. Ziel dieser Studie ist die Untersuchung der daraus resultierenden Spannungsverhältnisse zwischen den normativen Ansprüchen, Idealen oder Motivationen der MitarbeiterInnen und strukturellen Zwängen und Vorgaben. Hierfür wurden neun problemzentrierte Interviews mit MitarbeiterInnen von drei unterschiedlichen NPOs in Wien geführt und diese mittels Themen- und Feinstrukturanalyse ausgewertet. Es zeigt sich, dass die interviewten Personen stark intrinsisch motiviert sind und zugleich unter Druck stehen Effizienzkriterien, wie Vermittlungsquoten, zu erfüllen. Diese inneren Konflikte offenbaren sich insbesondere bei den Beschäftigten, wenn sich vermehrt schwer vermittelbare oder nicht zur definierten Zielgruppe gehörige Personen an die NPOs wenden. Diese Studie legt zudem offen, dass neben dem Spannungsverhältnis die Befristung des *Auftrags Arbeitsmarktintegration* zu großen Unsicherheiten und emotionalen Belastungen bei den MitarbeiterInnen der NPOs führt.

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, we 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. Especially when unemployed persons who are perceived as hard-to-place or who are not part of the legally defined group approach the NPOs, inner conflicts and contradictions for the NPO staff emerge or intensify. Furthermore, the employment relations in the NPOs are characterized by uncertainty and precariousness due to temporary contracts between NPOs and funding institutions.

Key words: Government Policy, Provision and Effect of Welfare Programs; Working Conditions; Nonprofit Institutions, NGOs, Social Entrepreneurship; Comparison of Public and Private Enterprises and Nonprofit Institutions, Privatization, Contracting Out; Economic Sociology, Economic Anthropology, Language, Social and Economic Stratification.

JEL codes: I38, J81, L31, L33, Z13