

SYSTEM

# Sozialmanagement als Erwartungsmanagement



VON PAUL REINBACHER

Dr. Paul Reinbacher, Betriebswirt und Soziologe, ist Lehrbeauftragter an der FH Campus Wien im Europäischen Joint Degree Masterprogramm Sozialwissenschaft und Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt Management und Marketing.  
[www.fh-campuswien.ac.at](http://www.fh-campuswien.ac.at)

**Management besteht zum großen Teil darin, unterschiedliche Erwartungen zu erkennen und diese in eine Balance zu bringen, wie am Beispiel sozialer Integrationsbetriebe gezeigt werden kann.**

Sozialökonomische Betriebe als Unternehmen des zweiten Arbeitsmarktes mit dem Ziel der (Re-) Integration arbeitsloser Menschen auf dem ersten Arbeitsmarkt agieren stets in Spannungsfeldern. Sie sehen sich mit unterschiedlichen, mitunter mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert.

Aus diesem Grund lässt sich ihr Management ganz wesentlich als »Erwartungsmanagement« verstehen. Aufgabe des Sozialmanagements ist es dann in diesem Zusammenhang, Teile der gesamtgesellschaftlichen Widersprüche quasi in das eigene Unternehmen zu »importieren« um sie dort produktiv bearbeitbar zu machen – wohl wissend, dass die Vision einer endgültigen Versöhnung der Gegensätze in der Realität kaum zu erreichen sein wird.

## Die Ansprüche: Re-Integration in den Arbeitsmarkt

Soziale Integrationsunternehmen wie beispielsweise sozialökonomische Betriebe, gemeinnützige Beschäftigungsprojekte etc. sind, wie empirische Untersuchungen zeigen, eine erfolgreiche arbeitsmarktpolitische Maßnahme (vgl. z. B. Lechner et al. 2000, Gruber et al. 2010, Eppel et al. 2014).

Diese Unternehmen bieten Arbeitslosen mit Vermittlungshindernissen zeitlich befristete Arbeitsplätze einschließlich begleitender Qualifizierungs- und sozialpädagogischer Betreuungsmaßnahmen mit dem Ziel, ihre Chancen auf dem regulären Arbeitsmarkt zu erhöhen (vgl. z. B. Egle & Nagy 2008).

Dabei ist »der Arbeitsmarkt« weniger ein realer, physisch aufzusuchender Ort

als vielmehr ein Interpretationsschema für Beobachtungen anhand der Unterscheidung zwischen Leistungsangebot (Arbeitnehmer) und Leistungsnachfrage (Arbeitgeber). Wann immer diese Leitunterscheidung Anwendung findet, kommt der Arbeitsmarkt – besser: kommen Arbeitsmärkte – in den Blick. So zum Beispiel

- der reguläre oder »erste Arbeitsmarkt«, auf dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer als weitgehend eigenverantwortliche Akteure aufeinander treffen,
- der »zweite Arbeitsmarkt« mit zeitlich befristeten Transitarbeitsplätzen in sozialen Integrationsunternehmen für Arbeitslose mit Vermittlungshindernissen,
- der »dritte Arbeitsmarkt« mit unbefristet geförderten Arbeitsplätzen wie in geschützten Werkstätten für behinderte Menschen,
- oder der »informelle Arbeitsmarkt« für Nachbarschaftshilfe, Schwarzarbeit etc., wo sich ebenfalls Leistungsangebot und Leistungsnachfrage treffen.

»Integration« (bzw. Re-Integration) wiederum bedeutet bekanntlich weniger die umfassende Aufnahme realer, physischer Menschen in ein soziales Gefüge als vielmehr dessen Teilhabe und Teilnahme daran im Rahmen ihres Handelns als Rollenträger. Mittlerweile ist es außerdem üblich von der Integration (im Sinne der Eingliederung in ein größeres Ganzes) noch die »Inklusion« (im Sinne der gleichberechtigten Teilhabe) zu unterscheiden (vgl. Abb. 1).

Diese Unterscheidung bedeutet für unser Thema, dass zeitlich befristete Transitarbeitsplätze der Exklusion aus dem ersten

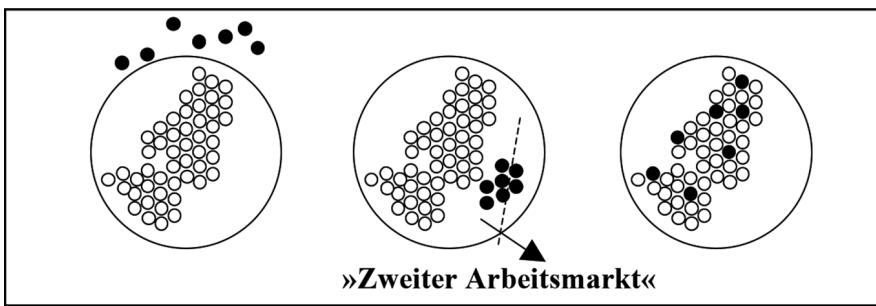


Abb. 1: Die Eingliederung von (potentiellen) Arbeitnehmern in den Arbeitsmarkt kann als Exklusion, Integration oder Inklusion erfolgen.

Arbeitsmarkt (vgl. Abb. 1, links) dadurch begegnen, dass sie zunächst Integration in den zweiten Arbeitsmarkt durch die Beschäftigung in sozialen Integrationsunternehmen bewerkstelligen, wobei diese Integration jedoch auf einen bestimmten Ausschnitt des Arbeitsmarktes begrenzt ist (vgl. Abb. 1, Mitte). Ziel ist nichtsdestotrotz die Inklusion in den ersten Arbeitsmarkt durch die Verteilung der potentiellen Arbeitnehmer auf Arbeitsplätze in regulären Unternehmen (vgl. Abb. 1, rechts).

Dies wiederum macht deutlich, inwiefern in unserer zeitgenössischen »Organisationsgesellschaft« (vgl. z. B. Etzioni 1964) den Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Integration und Inklusion in den Arbeitsmarkt zukommt: Unternehmen sind als Organisationen nicht die Summe einzelner Individuen, sondern vielmehr autonome Sozial- und Handlungssysteme (vgl. Luhmann 1964), die über jeweils systemspezifisch definierte Mitgliedschaftsrollen von Individuen als Personen weitgehend autonom entscheiden, indem sie dafür innerhalb rechtlicher und moralischer Rahmenbedingungen (z. B. des Arbeitsrechts und der Gleichbehandlungsgesetze) ihre eigenen Erwartungen (z. B. Fach- und Sozialkompetenz) festlegen.

Exklusion, Integration und Inklusion sind demnach nicht Aufgaben eines abstrakten »Arbeitsmarktes«, sondern eine Aufgabe konkreter Unternehmen, die auf dem Arbeitsmarkt als Arbeitgeber auftreten. Sie (müssen) entscheiden, wen sie als Arbeitnehmer aufnehmen, also: von welchen (potentiellen) Mitgliedern sie sich die Erfüllung ihrer unternehmerischen Erwartungen erhoffen.

### Die Anforderungen: Erwartungen des ersten Arbeitsmarktes

Daraus wird ersichtlich, dass die mit Arbeitsmarktreintegration verbundenen Hoffnungen offensichtlich darauf abzielen, dass die Integration über Betriebe des zweiten Arbeitsmarktes (als Organisationen) eine Wirkung auf Individuen (als Personen) hat, die dadurch den Erwartungen der Betriebe des ersten Arbeitsmarktes (als Organisationen) an potentielle Mitglieder besser entsprechen sollen – was letztlich Inklusion in den Arbeitsmarkt ermöglicht.

Die über (potentielle) Arbeitnehmer als Personen vermittelten Wirkungen basieren daher im Kern darauf, dass Betriebe des zweiten Arbeitsmarktes die Erwar-

tungen von Betrieben des ersten Arbeitsmarktes an (potentielle) Arbeitnehmer in Form von Erwartungserwartungen bestmöglich zu antizipieren suchen.

Die Aufgabe von Sozialmanagement in sozialen Integrationsunternehmen scheint somit letztlich die Handhabung dieser Erwartungen durch die Formulierung von Erwartungserwartungen sowie die Durchsetzung daraus abgeleiteter Erwartungen zu sein (vgl. Abb. 2), wie vor allem

- das Erheben, Analysieren und Bewerten der von Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes an Arbeitnehmer gerichteten Erwartungen in Form eigener Erwartungserwartungen,
- das Transformieren dieser Erwartungserwartungen (also: der Erwartungen über die Erwartungen der Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes) in eigene Erwartungen an die Transitarbeitskräfte,
- das Verankern der Erwartungen in der Organisation des eigenen Unternehmens und Sicherstellen ihrer Erfüllung durch die eigenen Mitarbeiter sowie die Transitarbeitskräfte.

### Die Aufgabe: Management widersprüchlicher Erwartungen

Nun sind die geschilderten Aufgaben – ausgehend von den Erwartungen der Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes an die (potentiellen) Arbeitnehmer – bekanntlich bereits große Herausforderungen für das Management in und von sozialen Integrationsunternehmen.

Und doch sind sie erst eine Seite der Medaille. Immerhin sehen sich die Unternehmen des zweiten Arbeitsmarktes ebenfalls mit zahlreichen Erwartungen konfrontiert, sodass sie auch diesbezügliche »Erwartungserwartungen« bilden und handhaben – also: managen – müssen: Zu den genannten Akteuren, also den Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes und den Transitarbeitskräften, kommen beispielsweise Akteure aus Politik und Gesellschaft, die eigenen Mitarbeiter sowie möglicherweise Kooperationsbetriebe, die Transitarbeitsplätze zur Verfügung stellen, und nicht zuletzt die für den Arbeitsmarkt zuständigen öffentlichen Stellen (z. B. die Bundesagentur für Arbeit in Deutschland oder das Arbeitsmarktservice in Österreich).

Alle diese Akteure richten – unterschiedlich legitime – Erwartungen an

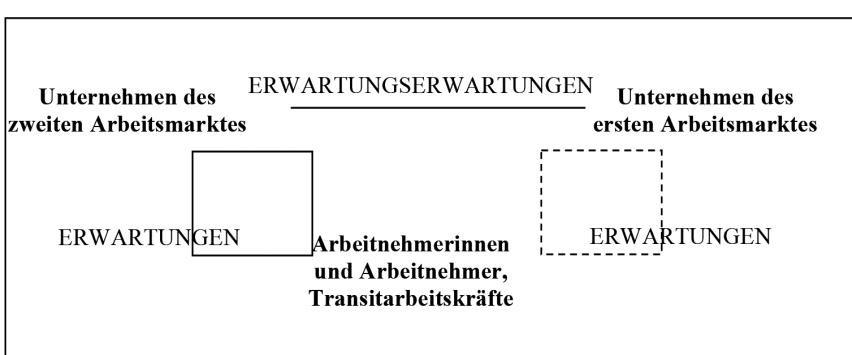


Abb. 2: Die Aufgabe von Sozialmanagement in sozialen Integrationsunternehmen besteht auch darin, unterschiedliche Erwartungen zu formulieren und zu vereinbaren.

die Unternehmen des zweiten Arbeitsmarktes, von denen sie dann die Lösung gesellschaftlicher Probleme, die sich aus ebensolchen unterschiedlichen Erwartungen ergeben, erhoffen oder eben: erwarten (vgl. z. B. Kaps 2006). Zum Beispiel:

- erwarten die Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes aber auch die Kooperationsunternehmen, die Transitarbeitsplätze anbieten für die Arbeitsplatzanforderungen qualifizierte Arbeitskräfte,
- erwarten die Transitarbeitskräfte sich Qualifizierung für die Tätigkeit im ersten und zweiten Arbeitsmarkt, aber ebenso Arbeitsplätze, die ihren besonderen Bedürfnissen entsprechen,
- erwarten die Politik und die öffentlichen Stellen ökonomisch erfolgreiches Agieren auf dem zweiten Arbeitsmarkt sowie erfolgreiche Integration der Transitarbeitskräfte in den ersten Arbeitsmarkt,
- erwarten die Mitarbeiter und die Gesellschaft eine Orientierung nicht nur am ökonomischen Nutzen, sondern außerdem an den Bedürfnissen der Transitarbeitskräfte (»doppeltes Mandat«).

In diesem Sinne (vgl. dazu Reinbacher 2012) lassen sich Unternehmen des zweiten Arbeitsmarktes interpretieren als Versuche, die sich über weite Strecken aus der (funktionalen) Differenzierung der (modernen oder postmodernen) Gesellschaft ergebenden Probleme in Organisationen zu »importieren« um sie dort besser als auf gesellschaftlicher Ebene bearbeitbar zu machen.

### Die Antwort: Balanceakt Praxis

»Managen« lassen sich allerdings nur die eigenen, nicht jedoch die fremden Erwartungen, also im hier skizzierten Fall: nur die eigenen Erwartungen bezüglich der fremden Erwartungen (= »Erwartungserwartungen«).

Diese Erwartungen wiederum können sich – gemäß einer prominenten Unterscheidung von N. Luhmann (vgl. z. B. Luhmann 1964, 1969) – bei ihrer Konfrontation mit der Umwelt als entweder lernbereit (»kognitiv«) oder lernresistent (»normativ«) erweisen. Wenn beispielsweise soziale Integrationsunternehmen erwarten, dass Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes von potentiellen Arbeitskräften bloß Fachkompetenz erwarten, so kann dies zutreffend sein, aber auch

nicht – wenn diese außerdem soziale Kompetenz erwarten. Oder wenn Integrationsunternehmen erwarten, dass die Politik die Integration des Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt erwartet, kann dies zutreffen, oder auch nicht – wenn für diese möglicherweise die Absicherung der sozialen Ruhe im Wahlkreis im Vordergrund steht.

In diesen beiden Fällen gibt es dann zwei Möglichkeiten: Die Unternehmen des zweiten Arbeitsmarktes können ihre eigenen Erwartungen bezüglich der fremden Erwartungen ändern (= lernen) oder diese kontrafaktisch beibehalten. Damit stellen sich dann Fragen wie: Welche Erwartungen sollen Unternehmen ändern (und wann)? Welche Erwartungen sollen sie aufrechterhalten (und wie lange)?

Immerhin können und wollen gerade soziale Integrationsunternehmen gar nicht anstandslos allen Erwartungen gerecht werden und ihre eigenen Erwartungen den fremden Erwartungen anpassen. Mitunter sehen sie sich mit unrealistischen Erwartungen konfrontiert, die sie nicht erfüllen können (z. B. steigernder Vermittlungserfolg bei sinkender Ressourcenausstattung) oder sie treffen auf Erwartungen, die sie nicht erfüllen wollen (z. B. bedingungslose Anpassung der Arbeitssuchenden an die Bedingungen des ersten Arbeitsmarktes).

In diesem Fall erwarten Unternehmen des zweiten Arbeitsmarktes, dass die anderen ihre Erwartungen ändern, wenn sie selbst nur lange genug – normativ! – auf den ihren beharren (z. B. dass Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes lernen, ihre Arbeitsbedingungen unter dem Stichwort »Diversity« an die Bedürfnisse unterschiedlicher Gruppen potentieller Arbeitskräfte anzupassen).

Mit anderen Worten: Soziale Integrationsunternehmen haben mitunter den Anspruch, eine Führungsrolle zu übernehmen und von anderen – beispielsweise den Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes, der Politik oder der Gesellschaft ganz allgemein – zu erwarten, dass sie lernen. Denn: Führung und Lernen sind zwei Seiten einer Medaille. Wer führt, beharrt »normativ« auf seinen Erwartungen und erwartet von den anderen, dass sie lernen, also dass sie ihre Erwartungen »kognitiv« anpassen.

Daran wiederum zeigt sich zu guter Letzt, dass die Entscheidung zwischen Änderung und Aufrechterhaltung von

Erwartungen keine – wie auf den ersten Blick vielleicht naheliegend – pauschale und binäre ist. Vielmehr erfordert das Management der Erwartungen die Entwicklung und Etablierung einer dynamischen Praxis, um Lernen und Stabilisierung ausgewogen zu balancieren (vgl. Reinbacher 2014). ■

### Literatur



**D. Baecker (2011).** Welchen Unterschied macht das Management? In: Ders., Organisation und Störung. Aufsätze. (S. 26-54), Berlin: Suhrkamp.

**F. Egle & M. Nagy (Hrsg.) (2008).** Arbeitsmarktintegration. Grundsicherung, Fallmanagement, Zeitarbeit, Arbeitsvermittlung. Wiesbaden: Gabler.

**R. Eppel et al. (2014).** Die Wirkung von geförderter Beschäftigung in Sozialökonomischen Betrieben und Gemeinnützigen Beschäftigungsprojekten auf die Arbeitsmarktintegration von Arbeitslosen. Ergebnisse einer mikroökonomischen Evaluierung. WIFO-Monatsberichte 87 (11), S.783-794.

**A. Etzioni (1964).** Modern Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

**Ch. Gruber et al. (2010).** Evaluation sozialer Interventionen. Projektbericht Nr. 812.990/11991. Wien.

**P. Kaps (2006).** Arbeitsmarktintegration oder Haushaltksolidierung? Interessen, Zielkonflikte und Ergebnisse kommunaler Beschäftigungspolitik. Wiesbaden: VS.

**F. Lechner et al. (2000).** Evaluierung Sozialökonomischer Betriebe. Endbericht an das Arbeitsmarktservice Österreich. Wien.

**N. Luhmann (1964).** Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

**N. Luhmann (1969).** Normen in soziologischer Perspektive. Soziale Welt 20 (1), S. 28-48.

**P. Reinbacher (2012).** »Sozialökonomische Betriebe« als Beispiel für praktische Soziologie. Soziale Arbeit vs. Sozialmanagement? Soziale Passagen 4 (1), S. 75-89.

**P. Reinbacher (2013).** Der Nutzen des Risikos für die Organisation. Management von Risiko, Management als Risiko oder Management mit Risiko? Zeitschrift Führung + Organisation 82 (6), S. 422-427.

**P. Reinbacher (2014).** Strategien des Change Management. Eine Systematisierung unter Rückgriff auf T. Parsons. Gruppendynamik und Organisationsberatung 45 (4), S. 465-480.