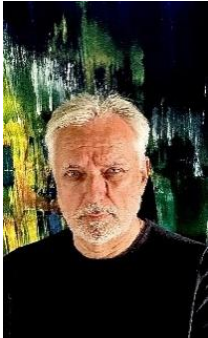


# Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes

## - Grundlagen wirksamer Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

### Henryk Cichowski (2026)



Henryk Cichowski ist Diplom-Sozialwissenschaftler und Unternehmer. Seit mehr als dreißig Jahren beschäftigt er sich mit Fragen der Arbeitsmarktintegration, Personalentwicklung und sozialen Teilhabe.

Die im Buch entwickelten Gedanken, Analysen und Schlussfolgerungen beruhen auf eigenen Erfahrungen, fachlichen Überlegungen und wissenschaftlichen Recherchen. Moderne KI-Technologie wurde unterstützend zur Strukturierung, Diskussion und sprachlichen Überarbeitung einzelner Texte eingesetzt.

Die inhaltliche Gestaltung und Verantwortung liegen allein beim Autor.

### Abstract

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes ist ein interdisziplinärer Theorieentwurf an der Schnittstelle von Sozialpsychologie, Organisationssoziologie, Empowermentforschung und Arbeitsmarktpolitik.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes versteht Arbeitslosigkeit nicht primär als individuelles Defizitproblem, sondern als Problem eines fehlenden sozialen und betrieblichen Anschlusses. Sie kritisiert ein traditionelles arbeitsmarktpolitisches Denkmodell, das Menschen vor allem über Schwächen, Hemmnisse und Hilfebedarf beschreibt – und dadurch unbeabsichtigt Passivität, Stigmatisierung und institutionelle Abhängigkeit stabilisieren kann.

Im Mittelpunkt steht ein Perspektivwechsel: weg von der Reparatur von Defiziten, hin zum Anschluss vorhandener Stärken in Arbeit.

Arbeit wird dabei nicht nur als Erwerbstätigkeit verstanden, sondern als sozialer Entwicklungsraum, in dem:

- Selbstwirksamkeit,
- Verantwortung,
- Anerkennung,
- Beteiligung
- und gesellschaftliche Integration entstehen.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes verbindet:

- Kants Anthropologie menschlicher Verantwortung,
- Luhmanns und Baeckers Systemtheorie sozialer Hilfe,
- den Empowerment-Ansatz,

- moderne Selbstwirksamkeitsforschung,
- Human Resource Management,
- sowie das Subsidiaritätsprinzip.

Die zentrale These lautet: „**Anschluss statt Defizit, denn Menschen entwickeln sich häufig, weil sie teilnehmen dürfen.**“

Nicht mehr Betreuung, Maßnahmen und Defizitverwaltung führen zu nachhaltiger Arbeitsmarktintegration, sondern Vertrauen, Beteiligung, betrieblicher Anschluss und die Aktivierung menschlicher Entwicklungspotenziale.

Der Sozialstaat der Zukunft verwaltet Menschen nicht dauerhaft, sondern befähigt sie zur gesellschaftlichen Teilhabe. Hilfe wird dabei nicht abgeschafft, sondern neu verstanden:

als Unterstützung auf Zeit – mit dem Ziel wachsender Selbstständigkeit.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes entwickelt damit das Leitbild eines aktivierenden, lernenden und menschenorientierten Sozialstaats, dessen Maßstab nicht die Intensität der Hilfe, sondern die Stärke des souveränen Menschen ist.

Die **Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes** richtet sich an alle, die Arbeitslosigkeit, soziale Hilfe und Arbeitsmarktintegration nicht nur verwalten, sondern **wirklich verstehen wollen**.

Das **sozialwissenschaftliche Grundlagenbuch** verbindet:

- Sozialpsychologie,
- Arbeitssoziologie,
- Systemtheorie,
- Empowerment,
- Arbeitsmarktpolitik
- und moderne Organisationsperspektiven

zu einem neuen Blick auf Arbeit, Hilfe und gesellschaftliche Teilhabe.

Das Buch richtet sich ausdrücklich auch an Menschen, die selbst Arbeitslosigkeit, Hilfesysteme oder soziale Ausgrenzung erlebt haben.

Es versteht Arbeitslosigkeit nicht als persönliches Versagen, sondern als komplexes Zusammenspiel von:

- Biografie,
- sozialer Resonanz,
- institutionellen Strukturen,
- Selbstwirksamkeit
- und fehlendem Anschluss.

Gleichzeitig vertritt das Buch eine klare Haltung: Menschen besitzen Fähigkeiten, Entwicklungspotenzial und die Möglichkeit, wieder gesellschaftliche Beteiligung zu finden.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes orientiert sich an nachfolgenden **Leitthesen**:

### **Menschenbild**

- *Jeder Mensch kann etwas.*
- *Jeder Mensch wird gebraucht.*
- *Jeder Mensch ist wichtig.*
- *Menschen besitzen Entwicklungspotenzial – auch in Krisen.*
- *Menschen entwickeln sich häufig, weil sie teilnehmen dürfen.*

### **Arbeitslosigkeit**

- *Arbeitslosigkeit ist häufig weniger ein Fähigkeitsproblem als ein Beteiligungs- und Integrationsproblem.*
- *Arbeitslosigkeit wirkt nicht nur ökonomisch, sondern sozialpsychologisch.*
- *Langfristige Arbeitslosigkeit schwächt häufig Selbstwirksamkeit und Zukunftserwartung.*
- *Defizitorientierung kann Hilfsbedürftigkeit stabilisieren.*
- *Menschen dürfen nicht auf Vermittlungshemmnisse reduziert werden.*

### **Arbeit**

- *Arbeit ist mehr als Beschäftigung.*
- *Arbeit bedeutet Anerkennung, Beteiligung und soziale Resonanz.*
- *Arbeit ist ein Entwicklungsraum.*
- *Viele Fähigkeiten entstehen erst in realer Beteiligung.*
- *Unternehmen suchen keine perfekten Menschen, sondern nutzbare Potenziale.*

### **Hilfe**

- *Hilfe muss stärken – nicht abhängig machen.*
- *Hilfe darf Verantwortung nicht dauerhaft ersetzen.*
- *Erfolgreiche Hilfe macht sich langfristig überflüssig.*
- *Empowerment ist nachhaltiger als paternalistische Fürsorge.*
- *Beteiligung und Anschluss wirken nachhaltiger als Betreuung.*

### **Sozialstaat**

- *Der Sozialstaat soll nicht nur schützen, sondern befähigen.*
- *Ein lernender Sozialstaat misst Wirkung stärker als Prozesse.*
- *Vertrauen ist produktiver als permanente Kontrolle.*
- *Arbeitsmarktpolitik muss stärker betriebs- und integrationsorientiert werden.*
- *Die Zukunft sozialer Hilfe liegt nicht in der Verwaltung von Defiziten, sondern in der Organisation von Beteiligung.*

## **Inhaltsverzeichnis**

### **Kapitel 1** **S. 11 - 15**

#### **Warum eine Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes?**

1. Warum dieses Buch entstanden ist
2. Die Krise klassischer Arbeitsmarktpolitik
3. Warum bisherige Erklärungen und Defizitlogiken nicht ausreichen
4. Der Perspektivwechsel
5. Aufbau des Buches

### **Kapitel 2** **S. 16 - 21**

#### **Anschluss – als zentraler Begriff der Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes**

1. Anschluss statt Defizit
2. Anschluss als sozialer Prozess
3. Ebenen sozialen Anschlusses
4. Beteiligung als Entwicklungsbedingung
5. Anschlusskommunikation
6. Konsequenzen für die Arbeitsmarktpolitik

### **Kapitel 3** **S. 22 - 25**

#### **Defizitlogiken, Zuschreibungen und soziale Identität**

1. Arbeitslosigkeit als soziale Zuschreibung
2. Wie Defizitlogiken entstehen
3. Die Wirkung sozialer Zuschreibungen
4. Problemidentitäten und institutionelle Rollen
5. Warum Beteiligung Identitäten verändern kann
6. Von der Defizitbeobachtung zur Potenzialperspektive
7. Konsequenzen

### **Kapitel 4** **S. 26 - 30**

#### **Der Mensch als entwicklungsfähiges und soziales Wesen**

1. Warum Menschenbilder wichtig sind
2. Der Mensch als soziales Wesen
3. Kant und die Frage der Verantwortung
4. Unterschiedliche Fähigkeiten – gemeinsamer Wert
5. Menschen wollen wirksam sein
6. Fähigkeiten entstehen häufig im Prozess
7. Der Irrtum vollständiger Reparatur

8. Der Mensch als verantwortungsfähiges Wesen
9. Konsequenzen für Arbeitsmarktpolitik und Hilfe
10. Ausblick

## **Kapitel 5**

**S. 31 - 35**

### **Organisationen, Systeme und institutionelle Logiken**

1. Warum Organisationen wichtig sind
2. Organisationen reduzieren Komplexität
3. Warum institutionelle Logiken entstehen
4. Die drei Verdachtsmomente organisationaler Hilfe
5. Wenn Organisationen Probleme organisieren
6. Die Logik stabiler Systeme
7. Warum Wirkung nicht automatisch entsteht
8. Die paradoxe Stabilität des Hilfesystems
9. Anschlussorganisation als neue Perspektive
10. Konsequenzen
11. Ausblick

## **Kapitel 6**

**S. 36 - 41**

### **Arbeit als sozialer Entwicklungsraum**

1. Warum Arbeit mehr ist als Beschäftigung
2. Arbeit als Ort sozialer Beziehungen
3. Arbeit und Selbstwirksamkeit
4. Entwicklung entsteht im Arbeitsprozess
5. Arbeit als Raum gesellschaftlicher Beteiligung
6. Nicht jede Arbeit wirkt automatisch integrierend
7. Der Mythos der perfekten Passung
8. Konsequenzen für Arbeitsmarktpolitik
9. Ausblick

## **Kapitel 7**

**S. 42 - 46**

### **Unternehmen als Integrationspartner moderner Arbeitsmarktpolitik**

1. Unternehmen im Wandel der Arbeitsmarktpolitik
2. Unternehmen sind mehr als Nachfrager von Arbeitskraft
3. Integration entsteht häufig im Betrieb
4. Unternehmen als Entwicklungsräume
5. Unternehmen ersetzen keine Sozialpolitik
6. Kooperation wird zur Schlüsselaufgabe
7. Die Grenzen klassischer Matching-Logiken
8. Konsequenzen für moderne Arbeitsmarktpolitik
9. Ausblick

## **Kapitel 8**

**S. 47 - 50**

### **Vermittlung, Übergänge und Anschlussorganisation**

1. Die Grenzen klassischer Vermittlungslogiken
2. Vermittlung als Organisation von Übergängen
3. Anschlussorganisation – eine neue Perspektive auf Vermittlung
4. Vermittlung als Beziehungsarbeit
5. Unternehmen als Teil von Vermittlungsprozessen
6. Digitalisierung verändert Vermittlung
7. Wirkung statt Fallbearbeitung
8. Konsequenzen für moderne Vermittlungssysteme
9. Ausblick

## **Kapitel 9**

**S. 51 - 57**

### **Die Ökonomie der Maßnahmenwelt**

#### **Warum Defizitlogik und Betreuungssysteme so stabil bleiben**

1. Die gut gemeinte Industrie der Hilfe
2. Defizite erzeugen Maßnahmen
3. Maßnahmen erzeugen institutionelle Stabilität
4. Die paradoxe Logik der Aktivierung
5. Warum Maßnahmen organisational attraktiv werden
6. Selektive Beobachtung
7. Arbeit verschwindet aus dem Zentrum
8. Hilfe darf nicht zum Ersatz für Beteiligung werden
9. Der notwendige Perspektivwechsel
10. Ausblick

## **Kapitel 10**

**S. 58 - 63**

### **Wirkung, Outcome und Integrationsqualität**

1. Warum Wirkung wichtiger wird
2. Die Grenzen klassischer Prozesslogiken
3. Outcome bedeutet mehr als Vermittlung
4. Erfolgreiche Hilfe macht sich überflüssig
5. Integrationsqualität statt Aktivitätsmessung
6. Wirkung entsteht häufig langfristig
7. Outcome-Orientierung verändert Steuerung
8. Wirksamkeit ist auch ökonomisch relevant
9. Wirkung und Verantwortung
10. Perspektivwechsel
11. Ausblick

## **Kapitel 11**

**S. 64 - 68**

### **Professionelles Handeln, Empowerment und neue Rollen**

1. Professionelles Handeln im Wandel
2. Die Grenzen klassischen Helfens
3. Lincoln und die Grenze professioneller Hilfe
4. Der doppelte Sinn des Sozialen
5. Empowerment als professioneller Perspektivwechsel
6. Entwicklung entsteht häufig durch Beteiligung
7. Professionelle Rollen verändern sich
8. Anschlussorganisation als professionelle Aufgabe
9. Der souveräne Mensch als professioneller Bezugspunkt
10. Konsequenzen
11. Ausblick

## **Kapitel 12**

**S. 69 - 74**

### **Vertrauen als soziale Leitwährung**

#### **Warum Arbeitsmarktintegration ohne Vertrauen nicht gelingen kann**

1. Die unsichtbare Grundlage jeder Integration
2. Arbeitslosigkeit zerstört häufig Vertrauen
3. Vertrauen entsteht nicht durch Kontrolle allein
4. Vertrauen erzeugt Selbstwirksamkeit
5. Arbeitgeber entscheiden oft über Vertrauen
6. Vertrauen bedeutet nicht Naivität
7. Vertrauen als Integrationsstrategie
8. Der Perspektivwechsel
9. Der souveräne Mensch

## **Kapitel 13**

**S. 75 - 78**

### **Der aktivierende Sozialstaat zwischen Hilfe, Steuerung und Verantwortung**

1. Der Sozialstaat im Wandel
2. Aktivierung allein reicht nicht
3. Vom aktivierenden zum ermöglichenden Sozialstaat
4. Hilfe und Stellvertretung
5. Verantwortungsteilung statt Zuständigkeitslogik
6. Governance als neue Steuerungslogik
7. Übergänge organisieren statt Systeme verwalten
8. Wirkung als sozialstaatlicher Maßstab
9. Konsequenzen für eine moderne Integrationspolitik
10. Ausblick

## **Kapitel 14**

**S. 79 - 83**

### **Wissenschaft zwischen Erkenntnis, Reflexivität und Systemnähe**

#### **Warum ein lernender Sozialstaat unabhängige Reflexion benötigt**

1. Die besondere Rolle der Wissenschaft
2. Wissenschaft entsteht nicht außerhalb sozialer Systeme
3. Beobachtung zweiter Ordnung
4. Systemnähe und ihre Spannungen
5. Die Dominanz bestimmter Perspektiven
6. Wirkung statt Prozesslegitimation
7. Wissenschaft braucht kritische Distanz
8. Interdisziplinarität als Voraussetzung
9. Wissenschaft als Lernpartner
10. Konsequenzen
11. Ausblick

## **Kapitel 15**

**S. 84 - 89**

### **Eine neue Arbeitsmarktpolitik**

#### **Von der Verwaltung von Arbeitslosigkeit zur Organisation gesellschaftlicher Integration**

1. Warum Arbeitsmarktpolitik neu gedacht werden muss
2. Die Grenzen klassischer Steuerungslogiken
3. Integration als Governance-Aufgabe
4. Von Matching zu Integrationsprozessen
5. Unternehmen als strategische Partner
6. Übergänge als zentrales Steuerungsfeld
7. Wirkung statt Aktivität
8. Digitalisierung als Ermöglichungsstruktur
9. Verantwortung neu organisieren
10. Ökonomische Konsequenz
11. Der Perspektivwechsel
12. Ausblick

## **Kapitel 16**

**S. 90 - 94**

### **Bedingungen, Spannungsfelder und Grenzen gesellschaftlicher Integration**

#### **Warum Beteiligung nicht unter identischen Bedingungen entsteht**

1. Unterschiedliche Voraussetzungen erzeugen unterschiedliche Wege
2. Belastungen bleiben reale Faktoren
3. Integration verläuft selten linear
4. Nicht jede Arbeit wirkt automatisch integrierend

5. Arbeit zwischen Anerkennung und Zumutbarkeit
6. Unternehmen bleiben begrenzte Integrationsorte
7. Der doppelte Sinn des Sozialen
8. Integration bleibt Gestaltungsaufgabe
9. Ausblick

## **Kapitel 17**

**S. 95 - 100**

### **Schlussbetrachtung einer Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes**

1. Die grundlegende Frage hinter der Arbeitsmarktpolitik
2. Der Mensch als gesellschaftliches Wesen
3. Kant und Verantwortung
4. Korinther 12 als soziale Denkfigur
5. Lincoln und die Grenze von Hilfe
6. Die Grenzen defizitorientierter Perspektiven
7. Arbeit als gesellschaftlicher Entwicklungsraum
8. Beteiligung als Voraussetzung von Entwicklung
9. Erfolgreiche Hilfe
10. Der Sozialstaat als Ermöglicher
11. Der souveräne Mensch
12. Gesellschaftliche Verantwortung neu denken
13. Der Perspektivwechsel
14. Schlusswort

## **Literaturverzeichnis (Grundlagentexte)**

**S. 101 - 107**

Für Schnellleser/innen

Ergänzende Beiträge zum Buch „**Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes**“

- 1. Das Menschenbild der Arbeitsmarktpolitik** **S. 108 - 115**  
Jeder kann etwas. Jeder wird gebraucht. Jeder ist wichtig.
- 2. Der Mensch neigt zur Bequemlichkeit** **S. 116 - 121**  
Potenzial bedeutet nicht automatisch Aktivität.
- 3. Vertrauen statt Kontrolle** **S. 122 - 127**  
Entwicklung braucht Vertrauen
- 4. Menschen entwickeln sich häufig, weil sie teilnehmen dürfen** **S. 128 - 132**  
Entwicklung entsteht durch Beteiligung.
- 5. Unternehmen als Integrationspartner moderner Arbeitsmarktpolitik** **S. 133 - 137**  
Beteiligung findet in Arbeit statt.
- 6. Mismatch oder mangelnder Anschluss?** **S. 138 - 147**  
Passung entsteht oft erst durch Beteiligung.
- 7. Erfolgreiche Hilfe macht sich überflüssig** **S. 148 - 153**  
Hilfe soll Selbstständigkeit fördern.
- 8. Die Ökonomie der Sozialen Hilfe** **S. 154 - 159**  
Wirksame Hilfe spart Ressourcen
- 9. Sozialstaat und der doppelte Sinn von „sozial“** **S. 160 - 166**  
Hilfe, Integration und Solidarität gehören zusammen.
- 10. Anschluss statt Defizit** **S. 167 - 171**  
Der gesamte Denkansatz in drei Worten.

## Kapitel 1

### 1. Warum eine Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes?

**Warum dieses Buch entstanden ist:** Arbeitsmarktpolitik gehört zu den zentralen Aufgaben moderner Sozialstaaten. Zehntausende Menschen arbeiten engagiert in:

- Jobcentern,
- Arbeitsagenturen,
- Bildungsträgern,
- sozialen Einrichtungen,
- Projekten der Arbeitsmarktintegration.

Milliardenbeträge fließen in Beratung, Förderung, Qualifizierung, Vermittlung und soziale Unterstützung. Gleichzeitig entstanden in den vergangenen Jahrzehnten hoch differenzierte Hilfesysteme, spezialisierte Institutionen und umfangreiche Maßnahmenstrukturen.

Trotzdem bleibt eine grundlegende Frage bestehen:

**Warum gelingt gesellschaftliche und berufliche Integration vielen Menschen weiterhin nur begrenzt?**

Diese Frage bildet den Ausgangspunkt dieses Buches.

Denn trotz großer Anstrengungen zeigt sich ein wiederkehrendes Muster:

**Menschen verbleiben häufig lange in Hilfesystemen, wechseln zwischen Maßnahmen, erleben wiederholte Brüche oder verlieren schrittweise Vertrauen in die eigene Wirksamkeit.**

Zentrale Herausforderungen bleiben bestehen:

- Langzeitarbeitslosigkeit,
- Fachkräftemangel,
- wiederkehrende Hilfekarrieren,
- psychische Belastungen,
- prekäre Übergänge und
- begrenzte Integrationswirkungen.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes versteht diese Entwicklungen nicht ausschließlich als individuelles Problem.

Sie betrachtet sie als Ergebnis sozialer, psychologischer, organisationaler und gesellschaftlicher Prozesse.

Es entsteht eine unbequeme Frage:

## **Warum erzeugen hochentwickelte Hilfesysteme nicht automatisch hohe Integrationswirkungen?**

Dabei geht es nicht um pauschale Kritik an Mitarbeitenden oder Institutionen. Die meisten Helfenden handeln engagiert und mit ehrlicher sozialer Motivation. Gerade deshalb reicht es nicht aus, individuelle Fehler zu suchen.

Das eigentliche Problem liegt tiefer: in den Denkmodellen und Methoden, den institutionellen Logiken und dem Menschenbild, auf denen Arbeitsmarktpolitik vielfach noch beruht.

## **2. Die Krise klassischer Arbeitsmarktpolitik**

Die klassische Arbeitsmarktpolitik erklärt Arbeitslosigkeit häufig über individuelle Voraussetzungen oder als Defizitproblem.

Menschen gelten als:

- nicht ausreichend qualifiziert,
- nicht ausreichend motiviert,
- nicht stabil genug,
- zu weit vom Arbeitsmarkt entfernt.

Daraus entsteht eine spezifische Steuerungslogik der Reparatur:

Menschen sollen vorbereitet, aktiviert, stabilisiert und schrittweise an Arbeit herangeführt werden.

Diese Perspektive ist nicht grundsätzlich falsch.

Sie greift jedoch häufig zu kurz.

Denn moderne Arbeitsmärkte verändern sich:

- Arbeitsbiografien werden unsteter,
- Übergänge nehmen zu,
- Unternehmen suchen Arbeitskräfte,
- demografische Entwicklungen verschieben Arbeitsmärkte,
- soziale Problemlagen werden komplexer.

Dadurch entstehen neue Anforderungen an Arbeitsmarktpolitik.

Nicht nur Qualifikation wird wichtiger.

Auch Beziehungen, Beteiligung, Übergänge und soziale Einbindung gewinnen an Bedeutung.

Wer Menschen primär als defizitär betrachtet, organisiert Hilfe anders als jemand, der Menschen als entwicklungsfähig versteht.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes beginnt deshalb mit einer anthropologischen Grundannahme.

Die Denkfigur aus 1. „Korinther 12“ beschreibt sie überraschend präzise:

Jeder Mensch kann etwas.  
Jeder Mensch wird gebraucht.  
Jeder Mensch ist wichtig.

Gesellschaft entsteht nicht trotz unterschiedlicher Fähigkeiten.

Gesellschaft entsteht durch unterschiedliche Beiträge.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht mehr: „Wie reparieren wir Defizite?“

Sondern: „Wie entsteht gesellschaftlicher Anschluss?“

Dieses Buch versucht, genau auf diese Frage eine neue Antwort zu geben.

### **3. Warum bisherige Erklärungen und Defizitlogiken nicht ausreichen**

Arbeitslosigkeit entsteht nicht ausschließlich durch individuelle Voraussetzungen oder Fähigkeitsprobleme.

Sie entsteht häufig dort, wo Beziehungen abbrechen, Beteiligung verloren geht, Übergänge scheitern oder Menschen keine Möglichkeit mehr erleben, gesellschaftlich wirksam zu sein.

Damit verschiebt sich die Perspektive.

Die zentrale Frage lautet nicht mehr ausschließlich:

„Welche Probleme und Defizite verhindern Integration?“

Sondern:

„Unter welchen Bedingungen entstehen Beteiligung, Verantwortung und gesellschaftliche Integration?“

### **Forschungsimpuls**

**Thema:** Sozialstaatliche Expansion und Integrationsprobleme

**Theorieanker:** Wohlfahrtsstaatsforschung / Organisationsforschung

**Befund:** Moderne Sozialstaaten investieren kontinuierlich steigende Ressourcen in:

- Transferleistungen,
- Beratung,
- Förderung,
- Qualifizierung und
- Unterstützungsstrukturen.

Gleichzeitig bleiben Integrationsprobleme häufig bestehen.

**Irritation:** Wenn Ressourcen wachsen — warum wachsen Wirkungen nicht automatisch mit?

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Nicht ausschließlich Umfang, sondern Wirksamkeit sozialer Unterstützung wird zur zentralen Frage.

#### 4. Der Perspektivwechsel

Dieses Buch entwickelt dafür die Perspektive einer Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes. Sie verbindet:

- Sozialpsychologie,
- Organisationsforschung,
- Arbeitswissenschaft,
- Empowerment,
- Systemtheorie und
- arbeitsmarktpolitische Praxis.

Im Mittelpunkt steht dabei eine einfache Annahme: Menschen entwickeln sich häufig nicht erst vor gesellschaftlicher Beteiligung.

Menschen entwickeln sich häufig durch Beteiligung. Arbeit wird dadurch nicht ausschließlich als Beschäftigung verstanden.

Arbeit wird als sozialer Raum verstanden, in dem Beziehungen entstehen, Verantwortung übernommen wird und Menschen gesellschaftlich wirksam werden können.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes beginnt deshalb mit nachfolgender Ausgangsfrage.

Nicht:

**Wie machen wir Menschen arbeitsmarktfähig?**

Sondern:

**Unter welchen Bedingungen können Menschen Verantwortung übernehmen, gesellschaftlich wirksam werden und an Arbeit teilhaben?**

## **5. Aufbau des Buches**

Die folgenden Kapitel untersuchen deshalb:

- wie Arbeitslosigkeit sozialpsychologisch verstanden werden kann,
- welche Rolle Organisationen und Institutionen spielen,
- warum Arbeit Entwicklungsräume eröffnet,
- wie professionelle Hilfe wirksamer werden kann und
- welche Konsequenzen daraus für Sozialstaat und Arbeitsmarktpolitik entstehen.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes versteht Arbeitsmarktintegration deshalb nicht ausschließlich als Vermittlungsaufgabe.

Sie versteht sie stärker als gesellschaftlichen Prozess zwischen Menschen, Arbeit, Organisationen und sozialen Beziehungen.

## **Kapitel 2**

### **Anschluss – als zentraler Begriff der Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes**

#### **1. Anschluss statt Defizit**

Die klassische Arbeitsmarktpolitik betrachtet Arbeitslosigkeit häufig als Problem individueller Voraussetzungen.

Menschen gelten als:

- nicht ausreichend qualifiziert,
- nicht ausreichend motiviert,
- nicht stabil genug,
- zu weit vom Arbeitsmarkt entfernt.

Daraus entsteht eine bestimmte Defizitlogik:

Menschen sollen vorbereitet, stabilisiert und schrittweise an Arbeit herangeführt werden.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes schlägt einen anderen Ausgangspunkt vor.

Arbeitslosigkeit ist häufig weniger ein Problem fehlender Fähigkeiten als ein Problem erschwerter Beteiligung, unterbrochener Beziehungen und fehlender gesellschaftlicher Übergänge.

Anschluss bedeutet dabei nicht bloße Beschäftigung. Anschluss bedeutet:

- beteiligt zu sein,
- gebraucht zu werden,
- Verantwortung übernehmen zu können,
- soziale Resonanz zu erleben und
- mit den eigenen Fähigkeiten gesellschaftlich wirksam werden zu können.

Damit verschiebt sich die Perspektive.

Nicht mehr ausschließlich die Frage: „Welche Voraussetzungen fehlen?“

Sondern: „Unter welchen Bedingungen entstehen Beteiligung und gesellschaftliche Integration?“

#### **2. Anschluss als sozialer Prozess**

Anschluss bedeutet mehr als Beschäftigung. Anschluss beschreibt die sozialen, psychologischen und organisationalen Prozesse, durch die zwischen Menschen, Arbeit und Gesellschaft wirksame Verbindungen entstehen.

Gesellschaftliche Integration entsteht nicht allein im Individuum.

Sie entsteht im Zusammenspiel von:

- Menschen,
- sozialen Beziehungen,
- Organisationen,
- Arbeit,
- Unternehmen und
- gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Anschluss bedeutet:

- beteiligt zu sein,
- gebraucht zu werden,
- Verantwortung übernehmen zu können und
- gesellschaftlich wirksam zu werden.

Dadurch wird Arbeitsmarktintegration stärker relational verstanden.

Integration entsteht nicht ausschließlich durch individuelle Vorbereitung.

Integration entsteht dort, wo Beteiligung möglich wird.

### **3. Ebenen sozialen Anschlusses**

Anschluss umfasst mehrere miteinander verbundene Ebenen.

#### **- Psychologischer Anschluss**

Psychologische Beteiligung beschreibt die Erfahrung,

- sich etwas zuzutrauen,
- wirksam sein zu können und
- Entwicklung für möglich zu halten.

Hier entstehen:

- Selbstvertrauen,
- Motivation und
- Selbstwirksamkeit.

#### **- Sozialer Anschluss**

Die soziale Dimension von Beteiligung umfasst:

- Beziehungen,

- Kommunikation,
- Zugehörigkeit und
- soziale Resonanz.

Menschen entwickeln sich selten isoliert.

Entwicklung entsteht häufig in sozialen Zusammenhängen.

#### - **Betrieblicher Anschluss**

Betriebliche Beteiligung umfasst:

- reale Beteiligung,
- Zusammenarbeit,
- Verantwortung und
- Lernen im Arbeitsprozess.

Arbeit wird dadurch nicht ausschließlich Beschäftigung.

Arbeit wird sozialer Entwicklungsraum.

#### - **Institutioneller Anschluss**

Institutionen schaffen Übergänge, Beteiligung und Unterstützung.

Institutionen werden dadurch nicht nur verwaltend. Sie werden ermöglichend.

**Reflexionsfrage:** Wenn Integration wesentlich über Beziehungen entsteht — warum organisieren Hilfesysteme häufig primär Verfahren?

**Forschungsimpuls - Perspektive 50plus – Anschluss statt Vorab-Reparatur**  
**Das Bundesprogramm Perspektive 50plus zeigte über mehrere Förderphasen (2005-2015), dass sogar auch ältere Langzeitarbeitslose erfolgreich integriert werden können, wenn:**

- individuelle Unterstützung,
- Stärkenorientierung,
- Unternehmensansprache,
- regionale Netzwerke  
und
- reale Arbeitsmarktanschlüsse

systematisch verbunden werden. Die wissenschaftliche Begleitforschung betonte insbesondere die Bedeutung aktivierender und stärkenorientierter Ansätze.

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Die Ergebnisse sprechen dafür, Arbeitsmarktintegration weniger als Reparaturprozess und stärker als

Beteiligungs- und Integrationsprozess zu verstehen. Bemerkenswert ist, dass erfolgreiche Integrationsansätze häufig dort entstanden, wo Unternehmensbeziehungen, regionale Netzwerke und individuelle Aktivierung zusammengedacht wurden. **„Anschluss entstand weniger durch Vorab-Reparatur oder durch perfekte Passung – sondern durch organisierte Beteiligung.“**

Auffällig ist jedoch, dass zentrale Elemente des Programms – insbesondere Unternehmensnähe, regionale Netzwerke, stärkenorientierte Aktivierung und intensive Anschlussarbeit – nur „sehr“ begrenzt in die Regelstrukturen der Arbeitsmarktpolitik übernommen wurden.

Dies verweist auf ein bekanntes organisationssoziologisches Problem: Innovative Ansätze erzeugen nicht automatisch institutionellen Wandel. Erfolgreiche Modelllogiken und etablierte Verwaltungslogiken bleiben häufig nebeneinander bestehen.

Das Programm war erstaunlich arbeitgeberorientiert. Der offizielle Programmkodex formulierte ausdrücklich: „Wir sind Unternehmensversther“ und arbeiten stärken- und talentorientiert:

- Stärken statt Defizite
- Unternehmensnähe
- Netzwerke
- Aktivierung
- Partnerschaft
- Motivation

Erfolgreiche Arbeitsmarktintegration wurde bereits damals stärker über Arbeitgeberbeziehungen und Netzwerke gedacht als über reine Maßnahmelogik.

Die Programmlogik setzte früh auf:

- Unternehmensansprache
- regionale Netzwerke
- individuelle Aktivierung
- stärkenorientierte Begleitung

Arbeitsmarktintegration entstand nicht primär durch Verwaltung, sondern durch organisierte Beziehungen zwischen Menschen und Betrieben.

**Zentraler empirischer Befund:** Arbeitgeberkontakte wirkten stärker als Förderlogik. Die Evaluation der Universität Duisburg-Essen kommt zu einem bemerkenswerten Fazit: Der Schlüssel lag in der Kombination aus individueller Förderung und gezielter Ansprache von Unternehmen. Viele Integrationen erfolgten sogar ohne Arbeitgeberförderung. Integration entsteht nicht primär durch Geld oder Maßnahmen, sondern durch Beteiligung und Beziehungen.

#### 4. Beteiligung als Entwicklungsbedingung

Menschen müssen nicht zuerst vollständig vorbereitet werden, um beteiligt werden zu können.

Häufig entsteht Entwicklung überhaupt erst durch Beteiligung.

##### **Forschungsimpuls**

**Thema:** Beteiligung vor Vorbereitung

**Theorieanker:** Supported Employment / IPS / Rehabilitationsforschung

**Befund:** Menschen entwickeln Kompetenzen häufig:

- in realen Beziehungen,
- in realer Arbeit und
- in realer Verantwortung.

Beteiligung erzeugt häufig stärkere Entwicklungsimpulse als lange institutionelle Vorbereitungsphasen. Besonders erfolgreiche Integrationsansätze folgen deshalb häufiger dem Prinzip: „**first place – then train**“ statt: „**first train – then place**“. Entwicklung entsteht dadurch häufig nicht vor Beteiligung. Entwicklung entsteht im Prozess gesellschaftlicher Beteiligung.

**Irritation:** Warum dominieren dennoch weiterhin vorbereitende Logiken?

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Beteiligung erscheint nicht ausschließlich als Ziel. Beteiligung wird selbst Entwicklungsbedingung.

#### 5. Anschlusskommunikation

Anschlusskommunikation beschreibt die sozialen Prozesse, durch die Vertrauen, Beteiligung, Beziehungen und Integrationsmöglichkeiten entstehen.

Arbeitsmarktintegration entsteht deshalb selten allein durch:

- Verwaltung,
- Profilabgleich oder
- standardisierte Verfahren.

Sie entsteht häufiger dort, wo Kommunikation zwischen

- Arbeitssuchenden,
- Unternehmen,
- sozialen Netzwerken und
- Vermittlungssystemen

gelingt.

## **6. Konsequenzen für die Arbeitsmarktpolitik**

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes verändert dadurch den Blick auf Integration.

Nicht: „Ist der Mensch ausreichend arbeitsfähig?“ oder „Wer besitzt Defizite?“

Sondern: „Unter welchen Bedingungen entstehen Beteiligung, Verantwortung und gesellschaftliche Integration?“

Damit verschiebt sich der Fokus: weg von ausschließlicher Vorbereitung, hin zur Organisation von Beteiligung, Übergängen und gesellschaftlicher Mitwirkung.

## **Kapitel 3**

### **Defizitlogiken, Zuschreibungen und soziale Identität**

#### **1. Arbeitslosigkeit als soziale Zuschreibung**

Arbeitslosigkeit beschreibt zunächst einen sozialstatistischen Zustand: Menschen verfügen über keine oder nicht ausreichende Erwerbsarbeit.

Gesellschaftlich bleibt Arbeitslosigkeit jedoch selten eine neutrale Beschreibung. Menschen werden durch Beschreibungen auch sozial eingeordnet. Kategorien erzeugen Erwartungen. Erwartungen beeinflussen Verhalten. Verhalten stabilisiert Kategorien.

Arbeitslosigkeit wird häufig mit weiteren Zuschreibungen verbunden:

- unmotiviert,
- schwierig,
- belastet,
- arbeitsmarktfremd oder
- nicht ausreichend leistungsfähig.

Dadurch entsteht ein sozialer Prozess:

Aus einer Situation wird schrittweise eine Identität.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes betrachtet Arbeitslosigkeit deshalb nicht ausschließlich als ökonomisches Ereignis.

Sie betrachtet sie auch als sozialen Zuschreibungsprozess.

#### **2. Wie Defizitlogiken entstehen**

Moderne Hilfesysteme benötigen Entscheidungen.

Dafür werden Menschen beschrieben, klassifiziert, eingeordnet und kategorisiert.

Diese Prozesse entstehen nicht aus schlechten Absichten.

Sie entstehen aus organisatorischen Anforderungen:

- Ressourcen müssen verteilt werden,
- Unterstützung muss organisiert werden,
- Prioritäten müssen gesetzt werden.

Dadurch entstehen jedoch häufig Problemfokussierungen.

Menschen werden stärker über Schwierigkeiten beschrieben als über Möglichkeiten gesellschaftlicher Beteiligung.

Defizitlogiken entstehen dadurch häufig nicht individuell. Sie entstehen systemisch.

### **3. Die Wirkung sozialer Zuschreibungen**

Zuschreibungen bleiben selten folgenlos.

Menschen orientieren ihr Verhalten häufig an sozialen Erwartungen.

Wer über längere Zeit erlebt, vor allem als Problem, Belastung oder Hilfsfall wahrgenommen zu werden, übernimmt solche Beschreibungen teilweise selbst.

Dadurch entstehen Risiken:

- verringerte Selbstwirksamkeit,
- reduzierte Erwartungen an die eigene Zukunft,
- Rückzug,
- institutionelle Abhängigkeit.

Soziale Zuschreibungen beeinflussen dadurch nicht nur Fremdbilder.

Sie beeinflussen auch Selbstbilder.

Die Identität als „Hilfebedürftiger“ wird stabilisiert. Arbeitslosigkeit wird zunehmend zur sozialen Rolle.

### **Forschungsimpuls**

**Thema:** Labeling und soziale Rollen

**Theorieanker:** Goffman / Labeling Approach

**Befund:** Wiederholte Zuschreibungen beeinflussen:

- Verhalten,
- Selbstbilder und
- soziale Rollen.

**Irritation:** Ab wann wird Diagnose zur sozialen Rolle?

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Arbeitsmarktpolitik produziert nicht nur Unterstützung. Sie produziert auch Beschreibungen.

#### 4. Problemidentitäten und institutionelle Rollen

Hilfesysteme arbeiten häufig mit Kategorien:

- Langzeitarbeitslose,
- schwer vermittelbare Personen,
- Multiproblemlagen,
- besondere Förderbedarfe.

Diese Kategorien besitzen praktische Funktionen.

Sie erleichtern Organisation.

Gleichzeitig können sie unbeabsichtigt neue Rollen erzeugen.

Dann entstehen Identitäten wie:

- der Maßnahmeteilnehmer,
- der schwierige Fall,
- der dauerhaft Unterstützungsbedürftige.

Die Gefahr besteht nicht in der Beschreibung selbst. Die Gefahr besteht darin, wenn Beschreibungen Entwicklungsmöglichkeiten überlagern.

#### 5. Warum Beteiligung Identitäten verändern kann

Identitäten entstehen nicht nur durch Zuschreibung. Sie entstehen auch durch Erfahrung.

Menschen entwickeln andere Selbstbilder dort,

wo sie:

- Verantwortung übernehmen,
- gebraucht werden,
- Beiträge leisten können und
- soziale Resonanz erleben.

Beteiligung besitzt deshalb nicht nur ökonomische Bedeutung.

Beteiligung besitzt identitätsbildende Wirkung.

Arbeit wird dadurch auch zum Raum sozialer Selbstvergewisserung.

#### **Forschungsimpuls**

**Thema: Arbeit erfüllt mehr Funktionen als Einkommen** - Marie Jahoda –  
Arbeitslosigkeitsforschung

**Befunde:** Ihre Forschung zu Arbeitslosigkeit zeigt, Arbeit liefert:

- Zeitstruktur
- soziale Kontakte
- Anerkennung
- Identität
- Sinn
- gesellschaftliche Zugehörigkeit

Langfristige Arbeitslosigkeit bedeutet deshalb oft mehr als fehlende Beschäftigung. Fehlen diese Funktionen dauerhaft, entstehen häufig psychologische Belastungen, Rückzug und sinkende Selbstwirksamkeit.

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Arbeit ist nicht nur Ziel sozialer Integration. Arbeit ist sozialpsychologische Infrastruktur.

## 6. Von der Defizitbeobachtung zur Potenzialperspektive

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes schlägt deshalb keine Ignoranz gegenüber Problemlagen vor. Belastungen, gesundheitliche Einschränkungen oder schwierige Lebenslagen bleiben reale Faktoren.

Entscheidend wird jedoch, welche Perspektive handlungsleitend wird.

Die zentrale Frage lautet deshalb nicht: „Welche Defizite besitzt der Mensch?“

Sondern: „Unter welchen Bedingungen können Menschen wieder Verantwortung übernehmen und gesellschaftlich wirksam werden?“

Damit verschiebt sich die Perspektive: von Problembeschreibung hin zu Beteiligungsmöglichkeiten.

## 7. Konsequenzen

Wenn Arbeitslosigkeit auch soziale Zuschreibung bedeutet, verändert sich die Aufgabe professioneller Systeme. Sie müssen nicht nur Probleme bearbeiten.

Sie müssen Bedingungen schaffen, unter denen neue Rollen, neue Erfahrungen und neue Beteiligungsmöglichkeiten entstehen.

Denn Menschen entwickeln Identität nicht ausschließlich durch Beobachtung. Menschen entwickeln Identität auch durch Teilhabe.

## **Kapitel 4**

### **Der Mensch als entwicklungsfähiges und soziales Wesen**

#### **1. Warum Menschenbilder wichtig sind**

Jede Sozialpolitik basiert – ausdrücklich oder implizit – auf Annahmen über Menschen.

Diese Annahmen beeinflussen:

- politische Entscheidungen,
- professionelle Praxis,
- institutionelle Strukturen und
- gesellschaftliche Erwartungen.

Menschenbilder bleiben deshalb niemals folgenlos.

Wer Menschen primär als problembehaftet betrachtet, organisiert Unterstützung anders als jemand, der Menschen als entwicklungsfähig versteht.

Die Denkfigur aus 1. „Korinther 12“ gibt hier eine erstaunlich moderne Unterstützung:

- Menschen besitzen unterschiedliche Fähigkeiten.
- Gerade deshalb werden sie gebraucht.
- Gesellschaft entsteht nicht durch Gleichförmigkeit.
- Gesellschaft entsteht durch unterschiedliche Beiträge.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes beginnt deshalb mit einer grundlegenden Frage: Welches Menschenbild trägt moderne Arbeitsmarktpolitik?

#### **2. Der Mensch als soziales Wesen**

Menschen entwickeln sich nicht isoliert.

Sie entwickeln sich:

- in Beziehungen,
- in sozialen Gruppen,
- in Organisationen und
- in gesellschaftlichen Zusammenhängen.

Zugehörigkeit, Anerkennung und soziale Resonanz gehören deshalb nicht nur zu sozialen Bedürfnissen.

Sie beeinflussen Motivation, Selbstbild und gesellschaftliche Beteiligung.

Menschen bleiben deshalb grundsätzlich relationale Wesen.

### 3. Kant und die Frage der Verantwortung

Kant beschreibt Menschen als Wesen, die durchaus zur Bequemlichkeit neigen.

Dies beschreibt keine bestimmte Gruppe. Es beschreibt eine anthropologische Möglichkeit.

Er beschreibt eine allgemeine **anthropologische Grundtendenz**: Menschen reduzieren Anstrengung, wenn Verantwortung dauerhaft übernommen wird. Diese Dynamik betrifft Hilfesuchende ebenso wie Organisationen, Institutionen und Helfende.

Diese Einsicht ist auch für moderne Hilfesysteme bedeutsam.

Wer über längere Zeit erlebt, dass:

- Entscheidungen abgenommen werden,
- Verantwortung delegiert wird,
- Versorgung gesichert bleibt,

entwickelt leicht Anpassungsverhalten.

Das gilt nicht nur für Einzelne, sondern grundsätzlich für menschliches Verhalten.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes betrachtet deshalb auch den Hilfesuchenden nicht romantisch, sondern realistisch.

Menschen benötigen Unterstützung. Aber Menschen können sich auch in Unterstützung einrichten.

#### **Forschungsimpuls**

**Thema:** Erlernte Hilflosigkeit **Martin Seligman – Motivationspsychologie**

**Befunde:** Menschen reduzieren Eigeninitiative, wenn sie wiederholt erleben, wenig Einfluss auf ihre Situation zu besitzen. Langfristig sinken:

- Aktivität
- Zutrauen
- Handlungserwartung

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Hilfe muss Einflussmöglichkeiten erweitern. Nicht unbeabsichtigt ersetzen.

Genau darin liegt eine der größten Herausforderungen sozialer Hilfe: Sie muss entlasten, ohne Eigenverantwortung dauerhaft zu ersetzen.

#### **4. Unterschiedliche Fähigkeiten – gemeinsamer Wert**

Die Denkfigur aus 1. „Korinther 12“ beschreibt diesen Gedanken überraschend modern: Menschen besitzen unterschiedliche Fähigkeiten.

Gerade deshalb werden sie gebraucht.

Gesellschaft entsteht nicht durch Gleichförmigkeit.

Gesellschaft entsteht durch unterschiedliche Beiträge.

#### **Forschungsimpuls**

**Thema:** Entwicklung durch Beteiligung

**Theorieanker:** Empowerment / Selbstwirksamkeitsforschung

**Befund:** Menschen entwickeln Fähigkeiten häufig:

- im Handeln,
- in Beziehungen,
- unter Verantwortung und
- durch reale Beteiligung.

**Irritation:** Warum wird Entwicklung dennoch häufig vor Beteiligung organisiert?

**Bedeutung:** Menschen entwickeln sich häufig nicht erst vor Mitwirkung. Menschen entwickeln sich häufig durch Mitwirkung.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes beginnt deshalb nicht beim Defizit.

Sie beginnt beim Menschen.

Und bei der Frage: **Unter welchen Bedingungen können Menschen ihre Fähigkeiten gesellschaftlich wirksam werden lassen?**

#### **5. Menschen wollen wirksam sein**

Menschen streben nicht ausschließlich nach Sicherheit.

Menschen wollen:

- Einfluss nehmen,
- Verantwortung übernehmen,
- Beiträge leisten und
- gesellschaftlich wirksam werden.

Die Erfahrung eigener Wirksamkeit beeinflusst dabei:

- Motivation,
- Selbstvertrauen,

- Lernen und
- Entwicklung.

Bleiben solche Erfahrungen dauerhaft aus, entstehen häufiger:

- Rückzug,
- Passivität oder
- verringerte Erwartungen an die eigene Zukunft.

Selbstwirksamkeit wird dadurch zu einer zentralen Voraussetzung gesellschaftlicher Beteiligung.

## **6. Fähigkeiten entstehen häufig im Prozess**

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes geht nicht davon aus, dass Menschen erst vollständig vorbereitet sein müssen, bevor Beteiligung möglich wird.

Entwicklung entsteht häufig im Prozess sozialer Erfahrungen.

Menschen lernen, indem sie:

- Verantwortung übernehmen,
- Aufgaben bewältigen,
- Beziehungen gestalten und
- reale Erfahrungen sammeln.

Dadurch verschiebt sich die Perspektive.

Nicht ausschließlich Vorbereitung erzeugt Entwicklung. Häufig erzeugt Beteiligung Entwicklung.

## **7. Der Irrtum vollständiger Reparatur**

Moderne Hilfesysteme folgen häufig einer impliziten Annahme:

Menschen müssten zunächst ausreichend stabilisiert, qualifiziert oder vorbereitet werden, bevor gesellschaftliche Beteiligung möglich wird.

Diese Vorstellung bleibt begrenzt. Denn vollständige Vorbereitung existiert selten.

Gesellschaftliche Wirklichkeit bleibt:

- dynamisch,
- unvollständig und
- von Übergängen geprägt.

Menschen entwickeln sich deshalb häufig nicht außerhalb gesellschaftlicher Zusammenhänge.

Sie entwickeln sich innerhalb gesellschaftlicher Zusammenhänge.

## **8. Der Mensch als verantwortungsfähiges Wesen**

Verantwortung entsteht nicht ausschließlich durch Erwartungen.

Verantwortung entsteht dort, wo Menschen Möglichkeiten erhalten, Entscheidungen zu treffen, Beiträge zu leisten und Folgen ihres Handelns zu erleben.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes versteht Menschen deshalb nicht primär als Objekte sozialer Steuerung.

Sie versteht sie als handlungsfähige Akteure innerhalb sozialer Zusammenhänge.

## **9. Konsequenzen für Arbeitsmarktpolitik und Hilfe**

Dieses Menschenbild verändert den Blick auf Unterstützung.

Wenn Menschen grundsätzlich entwicklungsfähig bleiben, verändert sich die Aufgabe sozialer Systeme. Dann geht es stärker darum,

- Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen,
- Übergänge zu organisieren,
- Verantwortung zu ermöglichen und
- gesellschaftliche Mitwirkung zu fördern.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: „**Wie machen wir Menschen passend?**“

Sondern: „**Unter welchen Bedingungen können Menschen ihre Möglichkeiten entfalten und gesellschaftlich wirksam werden?**“

## **10. Ausblick**

Wenn Menschen soziale und entwicklungsfähige Wesen bleiben, verändert sich auch der Blick auf Organisationen.

Denn Integration entsteht nicht ausschließlich durch individuelle Voraussetzungen.

Sie entsteht immer auch innerhalb institutioneller Strukturen.

Das nächste Kapitel richtet den Blick deshalb auf Organisationen, Routinen und institutionelle Logiken.

## **Kapitel 5**

### **Organisationen, Systeme und institutionelle Logiken**

#### **1. Warum Organisationen wichtig sind**

Arbeitsmarktintegration entsteht nicht ausschließlich zwischen einzelnen Menschen.

Sie entsteht innerhalb organisationaler Strukturen. Arbeitsagenturen, Jobcenter, Bildungsträger, soziale Dienste, Unternehmen und weitere Institutionen organisieren heute große Teile gesellschaftlicher Integration.

Dadurch beeinflussen Organisationen:

- Zugänge,
- Entscheidungen,
- Unterstützungsmöglichkeiten und
- Beteiligungswege.

Arbeitsmarktintegration bleibt deshalb immer auch Organisationsfrage.

#### **2. Organisationen reduzieren Komplexität**

Moderne Gesellschaften erzeugen hohe Komplexität. Organisationen reagieren darauf,

indem sie:

- standardisieren,
- kategorisieren,
- priorisieren und
- Routinen entwickeln.

Diese Prozesse besitzen wichtige Funktionen.

Sie ermöglichen:

- Verlässlichkeit,
- Planbarkeit,
- Vergleichbarkeit und
- Steuerbarkeit.

Organisationen handeln deshalb nicht willkürlich. Sie handeln unter Bedingungen begrenzter Ressourcen und hoher Unsicherheit.

Luhmann beschreibt Organisationen deshalb als Systeme, die Komplexität reduzieren müssen. Die entscheidende Folge lautet:

**Was beobachtet wird, wird bearbeitbar.**

**Was nicht beobachtet wird, verschwindet jedoch nicht.**

### **3. Warum institutionelle Logiken entstehen**

Organisationen entwickeln im Zeitverlauf eigene Logiken.

Diese Logiken entstehen durch:

- Routinen,
- Regeln,
- Kennzahlen,
- Finanzierungsstrukturen und
- organisatorische Erwartungen.

Dadurch entstehen stabile Handlungsmuster. Diese Stabilität ist zunächst funktional. Sie kann jedoch auch Veränderung erschweren.

Diese Muster bleiben häufig bestehen – auch dann, wenn ihre Wirkung begrenzt bleibt.

Institutionelle Logiken entstehen deshalb häufig nicht aus schlechten Absichten. Sie entstehen aus organisationalen Anforderungen.

Luhmanns Beobachtung bleibt deshalb unbequem: Systeme neigen nicht dazu, sich selbst überflüssig zu machen. Dies ist kein moralischer Vorwurf. Es ist eine organisationssoziologische Beobachtung.

### **4. Die drei Verdachtsmomente organisationaler Hilfe**

Dirk Baecker formuliert drei produktive Verdachtsmomente moderner Hilfesysteme.

- **Motivverdacht:** Hilft Hilfe wirklich den Betroffenen — oder auch den Helfenden/Systemen selbst?
- **Effizienzverdacht:** Kann Fremdhilfe eigenes Handeln überlagern und dadurch Selbsttätigkeit schwächen? Der Effizienzverdacht zielt also weniger auf: „Werden Ressourcen effizient eingesetzt?“ sondern stärker auf: „Erzeugt Hilfe tatsächlich mehr eigene Handlungsmöglichkeiten — oder verdrängt sie eigenes Handeln?“
- **Stigmatisierungsverdacht:** Erzeugt Hilfe unbeabsichtigt soziale Etiketten und problemorientierte Identitäten? Erzeugen Kategorien und Unterstützungslogiken unbeabsichtigt neue soziale Rollen?

Diese Verdachtsmomente sind keine Vorwürfe. Sie sind Beobachtungsangebote.

## **Forschungsimpuls**

**Thema:** Organisationale Stabilität und institutionelle Logiken

**Theorieanker:** Luhmann / Organisationsforschung

**Befund:** Organisationen entwickeln Routinen, um Unsicherheit zu reduzieren. Dadurch entstehen stabile Prozesse.

**Irritation:** Wenn Systeme Stabilität benötigen — wie wahrscheinlich ist es, dass sie freiwillig Strukturen abbauen, die ihre eigene Existenz legitimieren?

**Bedeutung:** Institutionelle Logiken entstehen häufig nicht aus schlechten Absichten. Sie entstehen aus organisationalen Anforderungen.

## **5. Wenn Organisationen Probleme organisieren**

Organisationen benötigen Kategorien.

Deshalb entstehen häufig Beschreibungen wie:

- arbeitsmarktfremd,
- vermittlungshemmend,
- besonders förderbedürftig oder
- komplexe Problemlagen.

Solche Beschreibungen besitzen organisatorische Funktionen.

Gleichzeitig beeinflussen sie, wie Menschen wahrgenommen werden.

Dadurch entsteht ein Risiko: Organisationen können schrittweise stärker Probleme organisieren als Beteiligungsmöglichkeiten.

Dieses Risiko entsteht nicht individuell. Es entsteht systemisch.

## **6. Die Logik stabiler Systeme**

Organisationen streben nicht ausschließlich nach Veränderung.

Sie streben auch nach Stabilität. Dadurch entstehen häufig:

- Routinen,
- Standardisierungen,
- Verfahren und
- institutionelle Selbstsicherung.

Diese Prozesse reduzieren Unsicherheit.

Sie erschweren jedoch teilweise Innovation.

Veränderung wird dadurch nicht unmöglich.

Veränderung wird anspruchsvoller.

## **7. Warum Wirkung nicht automatisch entsteht**

Gut organisierte Prozesse erzeugen nicht automatisch gesellschaftliche Wirkung.

Organisationen können:

- effizient arbeiten,
- Regeln einhalten und
- Prozesse korrekt durchführen,

ohne dass dadurch automatisch nachhaltige Integration entsteht.

Die entscheidende Frage lautet deshalb:

Nicht nur: „Wurde der Prozess korrekt durchgeführt?“

Sondern: „Welche gesellschaftliche Wirkung entsteht?“

Dadurch verschiebt sich der Blick: von Prozessorientierung hin zu Wirkungsorientierung.

## **8. Die paradoxe Stabilität des Hilfesystems**

In der Wirtschaft verschwinden Organisationen häufig, wenn ihre Kernleistung dauerhaft schwach bleibt.

Im staatlichen Hilfesystem funktioniert diese Rückkopplung nur eingeschränkt.

Denn Misserfolge lassen sich häufig plausibel erklären:

- schwierige Zielgruppen,
- wirtschaftliche Lage,
- gesundheitliche Einschränkungen,
- fehlende Motivation,
- komplexe Problemlagen.

Dadurch bleibt das System stabil, auch wenn die tatsächliche Integrationswirkung begrenzt bleibt.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes kritisiert deshalb nicht einzelne Personen, sondern die strukturelle Logik institutioneller Hilfe.

Die zentrale Frage lautet von daher nicht: Wer trägt Schuld? Sondern: Welche organisationalen Bedingungen fördern reale Integration — und welche stabilisieren vor allem Prozesse?

## **9. Anschlussorganisation als neue Perspektive**

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes versteht Organisationen deshalb nicht ausschließlich als Verwaltungssysteme. Organisationen werden stärker verstanden als:

- Organisatoren von Übergängen,
- Ermöglicher sozialer Beziehungen,
- Koordinatoren von Unterstützung und
- Gestalter von Beteiligungsmöglichkeiten.

Anschlussorganisation bedeutet deshalb: nicht ausschließlich Fälle zu verwalten.

Sondern: Übergänge, Beziehungen und Integrationsprozesse aktiv zu organisieren.

## **10. Konsequenzen**

Wenn Organisationen gesellschaftliche Integration beeinflussen, verändert sich ihre Aufgabe. Organisationen müssen dann nicht nur:

- verwalten,
- steuern oder
- standardisieren.

Sie müssen zusätzlich:

- Kooperation ermöglichen,
- Übergänge organisieren,
- Beteiligung fördern und
- Wirkung beobachten.

Denn Integration entsteht nicht ausschließlich durch Menschen.

Integration entsteht auch durch die Art, wie Organisationen Möglichkeiten eröffnen oder begrenzen.

## **11. Ausblick**

Organisationen allein erzeugen jedoch noch keine gesellschaftliche Beteiligung.

Entscheidend bleibt, wo Menschen Erfahrungen von Wirksamkeit, Verantwortung und Zugehörigkeit erleben.

Damit rückt Arbeit selbst in den Mittelpunkt.

Das nächste Kapitel betrachtet deshalb Arbeit nicht primär als Beschäftigung, sondern als sozialen Entwicklungsraum.

## Kapitel 6

### Arbeit als sozialer Entwicklungsraum

#### 1. Warum Arbeit mehr ist als Beschäftigung

Arbeit wird in der Arbeitsmarktpolitik häufig vor allem ökonomisch betrachtet.

Sie dient:

- der Existenzsicherung,
- der Produktivität,
- der Einkommensgenerierung und
- der Fachkräftesicherung.

Diese Funktionen bleiben wichtig.

Sie beschreiben Arbeit jedoch nicht vollständig.

Arbeit besitzt zusätzlich soziale, psychologische und gesellschaftliche Funktionen.

Menschen arbeiten nicht ausschließlich für Einkommen. Menschen arbeiten auch, um:

- gebraucht zu werden,
- Verantwortung zu übernehmen,
- soziale Beziehungen zu erleben und
- gesellschaftlich wirksam zu sein.

Arbeit wird dadurch mehr als Beschäftigung.

Arbeit wird sozialer Erfahrungs- und Entwicklungsraum.

#### Forschungsimpuls

**Thema:** Marie Jahoda – **Latente Funktionen der Arbeit**

**Befunde:** Arbeit liefert:

- soziale Kontakte,
- Tagesstruktur,
- Anerkennung,
- Identität,
- Zugehörigkeit.

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Langfristige Arbeitslosigkeit bedeutet deshalb häufig mehr als fehlendes Einkommen. Sie bedeutet häufig Verlust sozialer Beteiligung.

## 2. Arbeit als Ort sozialer Beziehungen

Arbeit entsteht selten isoliert.

Arbeitsprozesse erzeugen:

- Zusammenarbeit,
- Kommunikation,
- Zugehörigkeit und
- soziale Resonanz.

Dadurch entstehen soziale Erfahrungen, die weit über reine Aufgabenbewältigung hinausgehen.

Menschen erleben in Arbeit:

- Anerkennung,
- Rückmeldung,
- Konflikte,
- Kooperation und
- Zugehörigkeit.

Diese Erfahrungen beeinflussen, wie Menschen sich selbst wahrnehmen. Arbeit wird dadurch auch sozialer Beziehungsraum.

Arbeitslosigkeit bedeutet deshalb häufig mehr als Einkommensverlust.

Sie bedeutet häufig auch:

- Rollenverlust,
- Anerkennungsverlust und
- Verlust sozialer Einbindung.

### **Forschungsimpuls**

**Theorieanker:** Resonanz und soziale Beteiligung (Hartmut Rosa)

**Befunde:** Menschen benötigen soziale Räume, in denen sie wahrgenommen werden, Wirkung erleben und Rückmeldung erhalten.

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Arbeit kann Resonanzräume schaffen. Unternehmen werden dadurch mehr als wirtschaftliche Organisationen. Sie werden zu sozialen Entwicklungsräumen. Hier entstehen:

- Lernprozesse,
- Beziehungen,
- Verantwortung,
- Teamzugehörigkeit,
- berufliche Identität.

Unternehmen werden dadurch zugleich zu Integrationsakteuren. Nicht weil sie Sozialpolitik ersetzen. Sondern weil Arbeitsmarktintegration dort stattfindet, wo reale Beteiligung entsteht.

Angeichts:

- massiven Arbeitskräftebedarfs,
- hunderttausender offener Stellen,
- demografischer Entwicklungen

werden Unternehmen zunehmend selbst Teil gesellschaftlicher Integrationsprozesse.

Moderne HRM-Systeme werden dadurch mehr als Personalverwaltung. Sie werden organisatorische Partner sozialer Anschlussorganisation. Arbeit wird dadurch nicht nur zum Ziel von Integration. Arbeit wird selbst zum Entwicklungsraum.

### **3. Arbeit und Selbstwirksamkeit**

Menschen entwickeln Vertrauen in die eigene Wirksamkeit häufig dort, wo sie erleben, dass ihr Handeln Folgen hat.

Arbeit erzeugt genau solche Erfahrungen:

- Aufgaben werden bewältigt,
- Probleme gelöst,
- Verantwortung übernommen und
- Beiträge sichtbar.

Selbstwirksamkeit entsteht deshalb selten ausschließlich durch Vorbereitung.

Sie entsteht häufig durch reale Erfahrung.

Arbeit wird dadurch zu einem zentralen Ort psychologischer Entwicklung.

#### **Forschungsimpuls**

**Thema:** Arbeit, Gesundheit und Beteiligung

**Theorieanker:** Selbstwirksamkeitsforschung / Arbeitspsychologie

**Befund:** Reale Arbeitskontexte fördern häufig:

- Selbstvertrauen,
- Beziehungen und
- psychische Stabilisierung.

**Irritation:** Warum wird Unterstützung dennoch häufig stärker außerhalb realer Arbeitskontexte organisiert?

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Arbeit erscheint nicht

ausschließlich als Ziel. Arbeit wird Entwicklungsraum.

#### **4. Entwicklung entsteht im Arbeitsprozess**

Moderne Arbeitsmarktpolitik folgt häufig einer impliziten Annahme: Menschen müssten zunächst vorbereitet werden, bevor Beteiligung möglich wird.

Diese Reihenfolge greift häufig zu kurz. Viele Fähigkeiten entstehen überhaupt erst:

- im Tun,
- im Lernen am Arbeitsplatz,
- in Zusammenarbeit und
- durch Verantwortung.

Entwicklung entsteht deshalb häufig nicht außerhalb von Arbeit.

Entwicklung entsteht innerhalb von Arbeit.

#### **5. Arbeit als Raum gesellschaftlicher Beteiligung**

Arbeit organisiert nicht nur Tätigkeiten. Arbeit organisiert häufig auch:

- soziale Zugehörigkeit,
- gesellschaftliche Anerkennung,
- Verantwortung und
- Teilhabe.

Arbeitslosigkeit bedeutet deshalb häufig mehr als Einkommensverlust.

Sie bedeutet häufig auch:

- Verlust sozialer Rollen,
- Verlust von Beziehungen,
- Verlust von Anerkennung und
- Verlust gesellschaftlicher Einbindung.

Arbeitsmarktintegration bleibt deshalb immer auch soziale Integration.

#### **6. Nicht jede Arbeit wirkt automatisch integrierend**

Arbeit besitzt jedoch nicht automatisch positive Wirkungen.

Entscheidend bleibt, unter welchen Bedingungen Arbeit stattfindet.

Integrationsfördernd wirken Arbeitskontexte häufiger dort, wo Menschen:

- beteiligt werden,
- Verantwortung übernehmen können,
- soziale Beziehungen erleben und
- Entwicklungsmöglichkeiten erhalten.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht ausschließlich: „Hat jemand Arbeit?“

Sondern: „Welche Formen von Beteiligung ermöglicht Arbeit?“

## **7. Der Mythos der perfekten Passung**

Die klassische Vermittlungslogik sucht häufig nach möglichst genauer Übereinstimmung zwischen:

- Bewerberprofil und
- Stellenprofil

Doch reale Arbeitswelten funktionieren anders. Kaum ein Mensch erfüllt zu Beginn vollständig alle Anforderungen. Entwicklung gehört zur Normalität moderner Arbeit.

Unternehmen stellen deshalb häufig nicht: perfekte Lebensläufe, sondern: entwicklungsfähige Menschen ein.

Entscheidend ist:

- Lernen,
- Motivation,
- Entwicklungsbereitschaft,
- Zusammenarbeit und
- durch betriebliche Erfahrungen.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes ersetzt deshalb die Idee perfekter Passung durch den Gedanken des Anschlusses.

Nicht: „Passt der Mensch vollständig zur Stelle?“

Sondern: „Kann zwischen Mensch, Arbeit und Betrieb Entwicklung entstehen?“

## **8. Konsequenzen für Arbeitsmarktpolitik**

Wenn Arbeit sozialer Entwicklungsraum ist, verändert sich Arbeitsmarktpolitik.

Die Aufgabe besteht dann nicht ausschließlich darin, Arbeitsplätze zu vermitteln.

Sie besteht stärker darin,

- Beteiligungsmöglichkeiten zu organisieren,

- Übergänge zu gestalten,
- Unternehmen einzubeziehen und
- reale Arbeitskontexte früh zugänglich zu machen.

Arbeitsmarktpolitik wird dadurch stärker Beteiligungspolitik.

## **9. Ausblick**

Wenn Arbeit Entwicklungsräume eröffnet, gewinnen Unternehmen eine neue Bedeutung.

Sie werden nicht ausschließlich Arbeitgeber.

Sie werden wichtige Orte gesellschaftlicher Integration.

Das nächste Kapitel richtet den Blick deshalb auf Unternehmen als Integrationspartner moderner Arbeitsmarktpolitik.

## **Kapitel 7**

### **Unternehmen als Integrationspartner moderner Arbeitsmarktpolitik**

#### **1. Unternehmen im Wandel der Arbeitsmarktpolitik**

Arbeitsmarktpolitik wurde lange vor allem als Aufgabe staatlicher Institutionen verstanden.

Diese Perspektive greift zunehmend zu kurz.

Demografische Veränderungen, Fachkräftebedarf, offene Stellen und zunehmende berufliche Übergänge verändern Arbeitsmärkte grundlegend.

Unternehmen werden dadurch stärker als bisher zu zentralen Akteuren gesellschaftlicher Integration.

Arbeitsmarktpolitik wird deshalb zunehmend auch Unternehmenspolitik.

#### **2. Unternehmen sind mehr als Nachfrager von Arbeitskraft**

Unternehmen sind im soziologischen Sinne auch soziale Organisationen. Unternehmen organisieren nicht ausschließlich Produktion.

Sie organisieren:

- Zusammenarbeit,
- Lernen,
- soziale Beziehungen und
- berufliche Entwicklung.

Arbeitsprozesse erzeugen dadurch Räume,

in denen Menschen:

- Verantwortung übernehmen,
- Kompetenzen entwickeln,
- Zugehörigkeit erleben und
- gesellschaftlich wirksam werden können.

Unternehmen werden dadurch nicht nur wirtschaftliche Organisationen.

Sie werden soziale Integrationsorte.

### **3. Integration entsteht häufig im Betrieb**

Arbeitsmarktpolitik konzentriert sich häufig stark auf Vorbereitung.

Unternehmen treten oft erst am Ende von Integrationsprozessen auf.

Diese Reihenfolge bleibt begrenzt.

Viele Fähigkeiten entstehen oder zeigen und entfalten sich erst:

- im Arbeitsprozess,
- in Zusammenarbeit,
- durch praktische Erfahrung und
- durch reale Verantwortung.

Deshalb gewinnen betriebliche Erfahrungen frühzeitig an Bedeutung.

Nicht vollständige Vorbereitung erzeugt Integration.

Integration entsteht häufig im Prozess realer Beteiligung.

### **4. Unternehmen als Entwicklungsräume**

Moderne Personalentwicklung betrachtet Mitarbeitende zunehmend nicht ausschließlich als vorhandene Ressourcen.

Sie betrachtet Entwicklung als kontinuierlichen Prozess.

Dadurch entstehen Perspektiven, die auch für Arbeitsmarktintegration relevant werden:

- Lernen im Prozess,
- Potenzialorientierung,
- individuelle Entwicklungspfade und
- adaptive Arbeitsgestaltung.

Unternehmen können dadurch Entwicklungsräume schaffen,

in denen Beteiligung und Lernen gleichzeitig entstehen.

### **Forschungsimpuls**

**Thema:** Lernen im Betrieb

**Theorieanker:** HRM / Organisationslernen

**Befund:** Viele Fähigkeiten entstehen:

- im Arbeitsprozess
- durch Verantwortung

- in Zusammenarbeit

**Irritation:** Warum werden Unternehmen dennoch häufig erst am Ende von Integrationsprozessen relevant?

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Integration entsteht häufig innerhalb realer Arbeitskontexte.

## 5. Unternehmen ersetzen keine Sozialpolitik

Unternehmen bleiben wirtschaftliche Organisationen.

Sie besitzen:

- Produktivitätsanforderungen,
- Wettbewerbsdruck,
- Ressourcengrenzen und
- betriebliche Interessen.

Unternehmen können deshalb Sozialpolitik nicht ersetzen.

Sie bleiben jedoch wichtige Partner gesellschaftlicher Integration.

Arbeitsmarktpolitik benötigt deshalb Verantwortungsteilung.

Integration wird zur gemeinsamen Aufgabe von:

- Unternehmen,
- Sozialstaat,
- professionellen Systemen und
- Zivilgesellschaft.

## 6. Kooperation wird zur Schlüsselaufgabe

Wenn Integration zunehmend in realen Arbeitskontexten entsteht, gewinnt Kooperation an Bedeutung.

Erfolgreiche Integrationsprozesse benötigen häufiger:

- Netzwerke,
- betriebliche Kooperationen,
- regionale Partnerschaften und
- gemeinsame Verantwortung.

Arbeitsmarktpolitik verschiebt sich dadurch: weg von isolierten Institutionen, hin zu kooperativen Integrationsstrukturen.

## **7. Die Grenzen klassischer Matching-Logiken**

Arbeitsmarktpolitik folgt häufig Matching-Logiken: Qualifikation soll möglichst passgenau auf Anforderungen treffen.

Das klassische Vermittlungsmodell orientiert sich dabei am Gedanken des Matchings: Ein Bewerberprofil soll möglichst exakt zu einem Stellenprofil passen.

Dieses Denken stammt ursprünglich aus einer eher stabilen Arbeitswelt:

- klar definierte Berufe,
- feste Tätigkeitsprofile,
- lineare Erwerbsbiografien.

Die moderne Arbeitswelt funktioniert jedoch zunehmend anders:

- Aufgaben verändern sich,
- Teams arbeiten dynamisch,
- Rollen entwickeln sich,
- Kompetenzen entstehen im Prozess.

Perfekte Passungen existieren deshalb selten.

Dennoch orientieren sich viele Vermittlungssysteme weiterhin an formalen Kriterien:

- Abschlüsse,
- Zertifikate,
- Lebensläufe,
- standardisierte Kompetenzprofile.

Dabei geraten entscheidende Faktoren leicht aus dem Blick:

- Lernen,
- Motivation,
- soziale Resonanz,
- Entwicklungspotenzial,
- betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Folge:

Menschen werden aussortiert, bevor überhaupt Beziehung entstehen kann.

Matching bleibt zwar wichtig. Es erklärt jedoch moderne Integrationsprozesse nur begrenzt.

Arbeitsverhältnisse entstehen häufig nicht ausschließlich durch perfekte Passung.

Sie entstehen eben auch:

- durch Lernen,
- durch Entwicklung,
- durch Zusammenarbeit und
- durch betriebliche Erfahrungen.

Dadurch erweitert sich der Blick: von Matching hin zu Integrationsprozessen.

## **8. Konsequenzen für moderne Arbeitsmarktpolitik**

Wenn Unternehmen Integrationspartner werden, verändert sich Arbeitsmarktpolitik.

Sie organisiert dann stärker:

- Kooperationen,
- Übergänge,
- Netzwerke und
- Beteiligungsmöglichkeiten in realen Arbeitskontexten.

Die zentrale Frage lautet dadurch nicht ausschließlich: „Welche Stelle passt zu welchem Menschen?“

Sondern: „Wie entstehen tragfähige Integrationsprozesse zwischen Menschen, Unternehmen und Arbeit?“

## **9. Ausblick**

Wenn Unternehmen Integrationspartner werden, verändert sich auch die Rolle von Vermittlungssystemen.

Vermittlung bedeutet dann nicht nur Zuordnung.

Vermittlung bedeutet stärker:

- Beziehungen organisieren,
- Übergänge begleiten und
- Kooperation ermöglichen.

Das nächste Kapitel betrachtet deshalb Arbeitsvermittlung als Organisation von Beteiligungs- und Integrationsprozessen.

## **Kapitel 8**

### **Vermittlung, Übergänge und Anschlussorganisation**

#### **1. Die Grenzen klassischer Vermittlungslogiken**

Arbeitsvermittlung wird häufig als Zuordnungsproblem verstanden.

Menschen sollen:

- erfasst,
- profiliert,
- kategorisiert und
- möglichst passgenau vermittelt werden.

Diese Perspektive besitzt praktische Vorteile. Sie greift jedoch wie oben beschrieben häufig zu kurz. Arbeitsmarktintegration entsteht selten ausschließlich durch korrekte Zuordnung.

Sie entsteht häufiger dort, wo Übergänge gelingen, Beziehungen entstehen und reale Beteiligungsmöglichkeiten eröffnet werden.

Vermittlung bleibt deshalb mehr als Matching.

**Verwaltung organisiert Fälle.  
Integration organisiert Übergänge.**

#### **2. Vermittlung als Organisation von Übergängen**

Moderne Erwerbsbiografien verlaufen seltener linear.

Entscheidend werden Übergänge:

- Schule → Beruf
- Arbeitslosigkeit → Beschäftigung
- Krankheit → Arbeit
- Migration → Arbeitsmarkt

Arbeitsvermittlung verändert dadurch ihre Funktion.

Sie organisiert nicht ausschließlich Zugänge zu Stellen. Sie organisiert zunehmend:

- Übergänge,
- Kooperationen,
- Unterstützungsprozesse und
- Beteiligungsmöglichkeiten.

Vermittlung verändert dadurch ihre Funktion, sie wird dadurch stärker Übergangsmanagement.

### **3. Anschlussorganisation – eine neue Perspektive auf Vermittlung**

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes versteht Vermittlung deshalb stärker als Anschlussorganisation.

Anschlussorganisation bedeutet:

- Beziehungen organisieren,
- Übergänge begleiten,
- Beteiligungsmöglichkeiten erschließen und
- Kooperationen ermöglichen.

Die Aufgabe verschiebt sich dadurch: weg von reiner Fallbearbeitung, hin zur aktiven Gestaltung von Integrationsprozessen.

Anschlussorganisation fragt deshalb nicht primär: „Welche Stelle passt?“

Sondern: „Welche Bedingungen erleichtern Beteiligung und Integration?“

### **4. Vermittlung als Beziehungsarbeit**

Arbeitsmarktintegration entsteht selten ausschließlich durch Informationen.

Sie entsteht häufig auch durch:

- Vertrauen,
- Kommunikation,
- Kooperation und
- soziale Beziehungen.

Professionelle Vermittlung wird dadurch stärker relationale Arbeit.

Sie verbindet:

- Arbeitsuchende,
- Unternehmen,
- soziale Netzwerke und
- institutionelle Unterstützungssysteme.

Vermittlung wird dadurch stärker Koordinationsarbeit.

## **Forschungsimpuls**

**Thema:** Übergänge und Integrationsverläufe

**Theorieanker:** Übergangsforschung / Supported Employment

**Befund:** Tragfähige Übergänge entstehen häufiger, wenn:

- Beziehungen stabil bleiben
- Unternehmen früh beteiligt werden
- Unterstützung flexibel bleibt

**Irritation:** Warum organisieren viele Systeme weiterhin primär lineare Integrationspfade?

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Integration verläuft häufig prozesshaft — nicht linear.

## **5. Unternehmen als Teil von Vermittlungsprozessen**

Wenn Integration zunehmend in realen Arbeitskontexten entsteht, werden Unternehmen früher relevant.

Unternehmen werden dadurch nicht nur Endpunkt von Vermittlung.

Sie werden aktive Partner innerhalb von Integrationsprozessen. Dadurch gewinnen:

- betriebliche Kooperationen,
- Praktika,
- Erprobungsräume,
- Lerngelegenheiten und
- flexible Übergänge

an Bedeutung.

Vermittlung wird dadurch stärker kooperativ organisiert.

## **6. Digitalisierung verändert Vermittlung**

Digitale Systeme verändern Arbeitsvermittlung bereits heute. Digitalisierung kann:

- Routinen vereinfachen,
- Informationen schneller verfügbar machen,
- Standardprozesse entlasten und
- administrative Arbeit reduzieren.

Ihre größte Stärke liegt jedoch nicht ausschließlich in Effizienz.

Digitale Entlastung kann Zeit freisetzen: für Beziehung, Kooperation und individuelle Übergangsbegleitung.

Digitale Systeme sollen Verwaltung ersetzen — nicht Beziehungen Digitalisierung wird dadurch zur Infrastruktur für Beteiligung – nicht zu zusätzlicher Bürokratie.

## **7. Wirkung statt Fallbearbeitung**

Traditionelle Vermittlung misst Erfolg häufig über:

- Vermittlungszahlen,
- Fallabschlüsse oder
- Prozesskennzahlen.

Eine anschlussorientierte Perspektive erweitert diese Sicht. Entscheidend wird stärker:

- entstehen tragfähige Übergänge,
- entstehen reale Beteiligungsmöglichkeiten,
- entstehen stabile Arbeitsbeziehungen und
- wächst Selbstständigkeit?

Dadurch verschiebt sich der Blick: von Fallbearbeitung hin zu Integrationswirkung.

## **8. Konsequenzen für moderne Vermittlungssysteme**

Wenn Vermittlung stärker Übergänge organisiert, verändert sich ihre Rolle. Vermittlungssysteme werden dann stärker:

- Netzwerkorganisationen,
- Koordinatoren von Kooperationen,
- Ermöglicher von Beteiligung und
- Gestalter von Integrationsprozessen.

Die entscheidende Frage lautet dadurch nicht: „Wie verwalten wir Fälle?“

Sondern: „Wie organisieren wir Übergänge, Beziehungen und gesellschaftliche Beteiligung?“

## **9. Ausblick**

Wenn Vermittlung stärker über Beziehungen, Organisationen und Kooperationen funktioniert, rücken institutionelle Strukturen stärker in den Mittelpunkt.

Das nächste Kapitel untersucht deshalb, warum Maßnahmenlogiken, institutionelle Routinen und organisatorische Eigenlogiken häufig stabil bleiben – selbst dann, wenn ihre Wirkung begrenzt erscheint.

## **Kapitel 9**

### **Die Ökonomie der Maßnahmenwelt**

#### **Warum Defizitlogik und Betreuungssysteme so stabil bleiben**

##### **1. Die gut gemeinte Industrie der Hilfe**

Moderne Arbeitsmarktpolitik ist von einem dichten Netz professioneller Hilfen geprägt:

- Beratungsangebote,
- Coaching,
- Trainings,
- Aktivierungsmaßnahmen,
- Qualifizierungsprogramme,
- psychosoziale Begleitung,
- Integrationsprojekte.

Jedes einzelne Instrument verfolgt grundsätzlich nachvollziehbare Ziele. Hilfe entsteht selten aus böser Absicht. Sie entsteht aus dem Wunsch, soziale Probleme zu lösen.

Gesellschaften benötigen Hilfesysteme, um komplexe Problemlagen bearbeiten zu können.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Hilfe notwendig ist.

Sondern welche Dynamiken entstehen, wenn Hilfe dauerhaft institutionell organisiert wird.

Es stellt sich eine unbequeme Frage:

Warum wächst das System sozialer Maßnahmen ständig weiter, obwohl die nachhaltige Integrationswirkung häufig begrenzt bleibt?

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes betrachtet diese Entwicklung nicht moralisch,

sondern strukturell.

Denn Maßnahmen entstehen nicht nur aus Problemlagen. Sie entstehen auch aus institutionellen Eigenlogiken.

##### **2. Defizite erzeugen Maßnahmen**

Die klassische Arbeitsmarktpolitik beginnt fast immer mit einer Defizitanalyse:

- fehlende Qualifikation,
- mangelnde Motivation,
- psychische Belastung,

- soziale Instabilität,
- fehlende Arbeitsmarktnähe.

Aus jeder Problembeschreibung entsteht nahezu automatisch ein Förderinstrument.

So entwickelt sich Schritt für Schritt eine umfassende Maßnahmenwelt.

Das Problem dabei: Defizite erzeugen strukturell immer neue Zuständigkeiten.

Je komplexer Problemlagen beschrieben werden, desto stärker wächst:

- Beratungsbedarf,
- Förderbedarf,
- Dokumentationsbedarf,
- Interventionsbedarf.

Das Hilfesystem differenziert sich immer weiter aus. Doch genau dadurch entsteht eine paradoxe Dynamik:

Das System wird zunehmend professionell in der Bearbeitung von Problemen – aber nicht zwingend erfolgreicher in der Organisation realer Beteiligung und Anschlussprozesse.

Die zentrale Frage lautet deshalb: Erzeugen Problembeschreibungen tatsächlich mehr Beteiligung – oder vor allem neue Interventionslogiken?

### **3. Maßnahmen erzeugen institutionelle Stabilität**

Maßnahmen erfüllen nicht nur soziale Funktionen. Sie erfüllen auch organisatorische Funktionen.

Sie sichern:

- Budgets,
- Zuständigkeiten,
- Personal,
- Förderstrukturen,
- institutionelle Legitimation.

Dadurch entsteht eine subtile Stabilitätslogik.

Ein System, das stark auf Maßnahmen aufgebaut ist, entwickelt ein Eigeninteresse an:

- kontinuierlicher Auslastung,
- dauerhaften Problembeschreibungen,
- reproduzierbarem Förderbedarf.

Das geschieht meist nicht bewusst. Es entsteht strukturell. Denn Organisationen benötigen Kontinuität, keine Selbstauflösung.

Diese Stabilisierung ist zunächst keine Fehlentwicklung. Organisationen benötigen Kontinuität, um handlungsfähig zu bleiben. **Problematisch** wird **Stabilisierung** erst dann, wenn sie **wichtiger** wird als **Wirkung**.

#### **4. Die paradoxe Logik der Aktivierung**

Viele moderne Maßnahmen tragen den Begriff „Aktivierung“ bereits im Namen.

Doch Aktivierung kann paradoxerweise selbst passiv machen. Warum?

Weil Aktivierung häufig institutionell organisiert wird:

- Termine werden vorgegeben,
- Inhalte definiert,
- Prozesse kontrolliert,
- Ziele administriert.

Der Mensch bleibt dadurch leicht: Objekt professioneller Steuerung.

Echte Selbstwirksamkeit entsteht jedoch nicht primär durch administrierte Aktivierung, sondern durch:

- eigene Verantwortung,
- reale Beteiligung,
- freiwillige Entwicklung,
- konkrete Erfahrung von Wirksamkeit.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes unterscheidet deshalb zwischen:

- institutionell organisierte Aktivierung  
und
- selbstbestimmte Aktivierung.

Nur Letztere erzeugt nachhaltige Integration.

#### **5. Warum Maßnahmen organisational attraktiv werden**

Arbeit ist komplex. Arbeit ist riskant. Arbeit ist nicht vollständig kontrollierbar.

Reale Integrationsprozesse verlaufen selten linear:

- Arbeitgeber entscheiden unterschiedlich,
- Menschen entwickeln sich unterschiedlich,

- Arbeitsbeziehungen entstehen nicht planbar,
- Integrationsverläufe bleiben unsicher.

Maßnahmen wirken demgegenüber organisatorisch deutlich kalkulierbarer. Sie sind:

- planbar,
- standardisierbar,
- dokumentierbar,
- evaluierbar,
- administrativ steuerbar.

Dadurch entsteht innerhalb von Organisationen eine nachvollziehbare Dynamik: Maßnahmen reduzieren Unsicherheit.

Organisationen bevorzugen häufig jene Prozesse, die:

- berechenbar sind,
- Routinen ermöglichen,
- Steuerbarkeit erhöhen und
- Legitimation absichern.

Maßnahmen werden dadurch nicht nur zu Instrumenten. Sie werden Teil organisationaler Routinen.

Aus vielen Einzelmaßnahmen entsteht schrittweise eine eigene Maßnahmenkultur. Diese Kultur produziert:

- Fachbegriffe,
- Zuständigkeiten,
- Förderlogiken,
- Zertifizierungen,
- institutionelle Karrieren,
- Förderlandschaften.

Es entsteht **eine eigene soziale Welt der Hilfe**.

Innerhalb dieser Welt verschieben sich häufig auch Erfolgsmaßstäbe. Relevant werden dann eher:

- Teilnahme statt Integration,
- Prozessqualität statt Beteiligung,
- Förderplanung statt betriebliche Entwicklung,
- Dokumentation statt realer Anschluss.

Das geschieht selten bewusst. Es entsteht strukturell. Denn Organisationen benötigen Kontinuität, Routinen und Stabilität.

Problematisch wird diese Stabilisierung erst dann, wenn Prozesssicherheit wichtiger wird als reale Beteiligung.

Die Aufmerksamkeit verschiebt sich dann: weg vom Betrieb, hin zur Maßnahme.

Genau hier entsteht eine zentrale Herausforderung moderner Arbeitsmarktpolitik: Nicht jede professionelle Aktivität erzeugt automatisch Anschluss. Nicht jede Maßnahme erzeugt Beteiligung.

Die entscheidende Frage lautet deshalb: Erhöhen Maßnahmen reale gesellschaftliche und betriebliche Beteiligung – oder stabilisieren sie vor allem institutionelle Routinen?

### **Forschungsimpuls**

#### **Thema: Institutionelle Logiken und Organisationen**

**Befunde:** Organisationen entwickeln Routinen, Standardisierungen und Eigenlogiken, um Unsicherheit zu reduzieren. Dadurch entstehen stabile Prozesse – auch dann, wenn ihre Wirkung begrenzt bleibt.

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Maßnahmenlogiken entstehen häufig nicht aus schlechten Absichten. Sie entstehen aus organisationalen Anforderungen.

## **6. Selektive Beobachtung**

Luhmann beschreibt Organisationen als selektive Beobachtungssysteme.

Die Konsequenz lautet: Was beobachtet wird, wird bearbeitbar. Was nicht beobachtet wird, verschwindet jedoch nicht.

Dadurch entsteht ein Risiko.

Systeme können hoch effizient bearbeiten, was sie beobachten.

Und gleichzeitig relevante Aspekte übersehen.

Zum Beispiel:

- Beziehungen,
- Beteiligung,
- betriebliche Dynamiken oder
- langfristige Wirkungen.

### **Forschungsimpuls**

**Thema:** Organisationale Stabilität und Veränderungsfähigkeit

**Theorieanker:** Luhmann / Organisationssoziologie

**Befund:** Organisationen entwickeln Routinen, um Unsicherheit zu reduzieren. Dadurch

entstehen stabile Prozesse.

**Irritation:** Wenn Systeme Stabilität benötigen — wie wahrscheinlich ist es, dass sie freiwillig Strukturen abbauen, die ihre Existenz legitimieren?

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Veränderungsresistenz ist häufig keine Fehlfunktion. Sie ist erwartbare Organisationslogik.

## 7. Arbeit verschwindet aus dem Zentrum

Je stärker Maßnahmenlogik dominiert, desto weiter entfernt sich das System häufig vom eigentlichen Integrationsort: dem Betrieb.

Arbeitsmarktintegration wird dann:

- pädagogisiert,
- therapeutisiert,
- verwaltet.

**Die reale Arbeitswelt tritt in den Hintergrund.**

Dabei entsteht Integration fast immer dort, wo:

- Menschen Verantwortung übernehmen,
- Zusammenarbeit entsteht,
- Betriebe Entwicklung ermöglichen,
- reale Aufgaben bewältigt werden.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes fordert deshalb eine Rezentrierung auf Arbeit.

Nicht Maßnahmen sollen im Zentrum stehen, sondern: Anschluss in Arbeit.

Arbeitsmarktintegration wird dadurch zunehmend innerhalb institutioneller Logiken erklärt – statt innerhalb betrieblicher Realität.

## 8. Hilfe darf nicht zum Ersatz für Beteiligung werden

Das eigentliche Risiko moderner Hilfesysteme liegt nicht darin, dass sie helfen.

Das Risiko liegt darin, dass Hilfe reale Beteiligung ersetzt. Menschen können über Jahre:

- betreut,
- beraten,
- qualifiziert,
- stabilisiert werden,

ohne jemals wieder echte gesellschaftliche Teilhabe zu erleben.

Dadurch entsteht ein gefährlicher psychologischer Zustand:  
das Leben in institutioneller Vorbereitung.

Doch Beteiligung entsteht nicht durch dauerhafte Vorbereitung.  
Beteiligung entsteht durch Beteiligung.

Hilfe wird problematisch nicht durch ihr Vorhandensein.  
Problematisch wird sie dann, wenn Vorbereitung Beteiligung dauerhaft ersetzt.

## **9. Der notwendige Perspektivwechsel**

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes fordert deshalb einen grundlegenden Perspektivwechsel.

Nicht: „Welche Maßnahme braucht der Mensch?“

Sondern: „Wie entsteht möglichst schnell realer Anschluss?“

Nicht: Defizitbearbeitung.

Sondern: Potenzialentwicklung.

Nicht: institutionelle Betreuung.

Sondern: soziale und betriebliche Beteiligung.

Nicht: Verwaltung von Arbeitslosigkeit.

Sondern: Organisation von Anschluss.

## **10. Ausblick**

Wenn Systeme ihre Wirkung stärker beobachten sollen, muss klarer werden, woran gesellschaftliche Wirksamkeit überhaupt erkannt werden kann.

Das nächste Kapitel richtet den Blick deshalb auf: Wirkung, Outcome-Orientierung und die Frage, wie Integrationspolitik Erfolg sinnvoll messen kann.



***Wirkung, Outcome und Integrationsqualität***

*Nicht Aktivität, sondern nachhaltige Wirkung ist der Maßstab erfolgreicher Arbeitsmarktpolitik.*

## **Kapitel 10**

### **Wirkung, Outcome und Integrationsqualität**

#### **1. Warum Wirkung wichtiger wird**

Moderne Arbeitsmarktpolitik investiert erhebliche Ressourcen:

- Beratung,
- Qualifizierung,
- Vermittlung,
- Betreuung und
- Unterstützungsleistungen.

Mit steigenden Investitionen wächst auch eine zentrale Frage: Woran erkennen wir eigentlich erfolgreiche Arbeitsmarktpolitik?

#### **Was wirkt tatsächlich?**

Die Antwort darauf bleibt komplex.

Denn korrekt organisierte Prozesse erzeugen nicht automatisch gesellschaftliche Wirkung.

Deshalb rückt Wirkung zunehmend in den Mittelpunkt.

#### **2. Die Grenzen klassischer Prozesslogiken**

Viele Steuerungssysteme messen vor allem:

- Teilnahmen,
- Vermittlungen,
- Maßnahmenverläufe,
- Fallzahlen oder
- administrative Zielerreichung.

Diese Informationen bleiben wichtig.

Sie beantworten jedoch nur begrenzt, ob gesellschaftliche Integration tatsächlich entsteht.

#### **Verändert sich das Leben von Menschen tatsächlich?**

Zwischen: durchgeführter Maßnahme

Und gesellschaftlicher Wirkung besteht kein automatischer Zusammenhang.

### **3. Outcome bedeutet mehr als Vermittlung**

Arbeitsmarktpolitik betrachtet Erfolg häufig über Beschäftigungsaufnahme.

Beschäftigung bleibt wichtig.

Sie beschreibt Wirkung jedoch nur teilweise.

Integrationsqualität umfasst häufig zusätzlich:

- Stabilität,
- Selbstständigkeit,
- soziale Einbindung,
- Verantwortungsübernahme und
- nachhaltige Beteiligung.

Dadurch erweitert sich die Perspektive.

Nicht ausschließlich: „Hat Vermittlung stattgefunden?“

Sondern: „Welche Wirkung bleibt bestehen?“

### **4. Erfolgreiche Hilfe macht sich überflüssig**

Ein grundlegendes Prinzip wirksamer Unterstützung lautet: Erfolgreiche Hilfe zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich selbst überflüssig macht.

Unterstützung wird dadurch nicht kleiner.

Sie verändert ihre Funktion. Nicht dauerhafte Begleitung. Sondern wachsende Selbstständigkeit wird zum Ziel.

### **5. Integrationsqualität statt Aktivitätsmessung**

Eine anschlussorientierte Perspektive betrachtet Integration stärker qualitativ.

Beschäftigung allein reicht nicht.

Integrationsqualität umfasst zusätzlich:

- Stabilität,
- Verantwortung,
- Selbstständigkeit,
- Beziehungen und
- nachhaltige Beteiligung.

Nicht ausschließlich: **Wurde vermittelt?**

Sondern: **Was bleibt bestehen?**

### **Forschungsimpuls**

**Thema:** Langfristige Integrationswirkungen

**Theorieanker:** Wirkungsforschung / Outcome-Forschung

**Befund:** Nachhaltige Integration wird häufig stärker beeinflusst durch:

- Beziehungen,
- Selbstwirksamkeit,
- betriebliche Erfahrungen und
- wiederholte Beteiligung

als durch kurzfristige Interventionen allein.

**Irritation:** Warum dominieren dennoch häufig kurzfristige Kennzahlen?

**Bedeutung:** Wirkung entsteht häufig langfristig.

## **6. Wirkung entsteht häufig langfristig**

Viele Integrationsprozesse verlaufen nicht linear.

Menschen bewegen sich:

- vorwärts,
- rückwärts,
- seitwärts oder
- in mehreren Übergängen gleichzeitig.

Kurzfristige Steuerung erfasst solche Prozesse häufig nur begrenzt.

Wirkungsorientierung benötigt deshalb:

- Zeitperspektiven,
- Verlaufsbetrachtungen und
- langfristige Beobachtung.

Gesellschaftliche Integration entsteht selten sofort.

Sie entsteht häufig prozesshaft.

## **7. Outcome-Orientierung verändert Steuerung**

Wenn Wirkung wichtiger wird, verändert sich Steuerung.

Arbeitsmarktpolitik beobachtet dann stärker:

- nachhaltige Integration,
- Beteiligungsqualität,
- Übergänge und
- langfristige Entwicklung.

Dadurch verschiebt sich der Fokus: weg von ausschließlicher Prozesssteuerung, hin zu Wirkungssteuerung.

## **8. Wirksamkeit ist auch ökonomisch relevant**

Wirksamere Hilfe ist nicht nur sozial sinnvoll.

Sie ist auch ökonomisch rational.

Jeder dauerhaft misslingende Integrationsprozess erzeugt:

- Transferkosten,
- Gesundheitskosten,
- Verwaltungskosten und
- Opportunitätskosten.

Wirksamere Unterstützung kann deshalb erhebliche Mittel freisetzen:

- für Bildung,
- Gesundheit,
- Pflege,
- Infrastruktur und
- Zukunftsinvestitionen.

Gesellschaftliche Wirksamkeit wird dadurch auch finanzpolitisch relevant.

## **9. Wirkung und Verantwortung**

Wirkungsorientierung bedeutet nicht, komplexe soziale Prozesse vollständig kontrollieren zu können.

Gesellschaftliche Integration bleibt:

- offen,

- dynamisch und
- von vielen Faktoren abhängig.

Wirkungsorientierung bedeutet deshalb vor allem: die Verantwortung zu übernehmen, systematisch zu beobachten, was tatsächlich wirkt.

## **10. Perspektivwechsel**

Wenn Wirkung zum Maßstab wird, verändert sich Arbeitsmarktpolitik.

Sie fragt dann stärker:

- Welche Unterstützungsformen erzeugen nachhaltige Beteiligung?
- Welche Übergänge bleiben stabil?
- Welche Kooperationen wirken langfristig?
- Welche Prozesse erhöhen Selbstständigkeit?

Nicht Aktivität wird dadurch zum Maßstab.

Sondern Wirksamkeit.

## **11. Ausblick**

Wenn Wirkung stärker beobachtet wird, verändert sich zwangsläufig auch professionelles Handeln.

Denn Wirkung entsteht nicht ausschließlich durch Programme.

Sie entsteht häufig durch Beziehungen, Kooperation und professionelle Praxis.

Das nächste Kapitel richtet den Blick deshalb auf professionelle Rollen, Empowerment und die Zukunft sozialer Unterstützungssysteme.

## **Kapitel 11**

### **Professionelles Handeln, Empowerment und neue Rollen**

#### **1. Professionelles Handeln im Wandel**

Arbeitsmarktintegration entsteht nicht ausschließlich durch Programme, Regelwerke oder Maßnahmen.

Sie entsteht auch durch professionelles Handeln.

Fachkräfte in:

- Beratung,
- Vermittlung,
- Sozialarbeit,
- Rehabilitation,
- Bildung und
- Coaching

prägen täglich, wie Unterstützung erlebt wird.

Professionen beeinflussen:

- Erwartungen,
- Beziehungen,
- Motivation und
- Beteiligungsmöglichkeiten.

Professionelles Handeln wird dadurch selbst zu einem zentralen Integrationsfaktor.

#### **2. Die Grenzen klassischen Helfens**

Professionelle Unterstützung folgt häufig einer impliziten Logik: Probleme identifizieren, Defizite bearbeiten und Unterstützung organisieren sowie Menschen schrittweise vorbereiten.

Diese Perspektive besitzt wichtige Funktionen. Sie erzeugt jedoch Risiken.

Wenn Unterstützung dauerhaft:

- Probleme fokussiert,
- Verantwortung übernimmt oder
- Entscheidungen ersetzt,

kann Selbständigkeit sinken unbeabsichtigt Abhängigkeit entstehen.

Professionelles Handeln steht deshalb vor einer Herausforderung: Wie kann Unterstützung stärken, ohne zu entmündigen?

### **3. Lincoln und die Grenze professioneller Hilfe**

Abraham Lincoln formulierte eine einfache Beobachtung:

Man hilft Menschen nicht, wenn man für sie tut, was sie selbst erledigen können.

Diese Aussage beschreibt den Kern empowermentorientierter Hilfe.

Professionelle Unterstützung wird problematisch, wenn sie Handlung ersetzt statt Handlung ermöglicht.

### **4. Der doppelte Sinn des Sozialen**

„Sozial“ besitzt mindestens zwei Bedeutungen.

Im moralischen Sinn bedeutet sozial:

- Fürsorge,
- Unterstützung und
- Mitgefühl.

Im soziologischen Sinn bedeutet sozial:

- Beziehungen,
- Institutionen,
- Rollen und
- gesellschaftliche Ordnung.

Professionelles Handeln bewegt sich dauerhaft zwischen diesen beiden Bedeutungen.

Es hilft Menschen.

Und es organisiert gesellschaftliche Teilhabe.

Diese Spannung bleibt dauerhaft bestehen.

### **Forschungsimpuls**

**Thema:** Empowerment und professionelle Unterstützung

**Theorieanker:** Empowermentforschung / Herriger

**Befund:** Empowermentorientierte Ansätze stärken häufig:

- Selbstwirksamkeit,
- Motivation und
- Beteiligung.

**Irritation:** Warum bleiben versorgungsorientierte Unterstützungsformen dennoch dominant?

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Unterstützung wirkt häufig stärker, wenn Menschen aktive Akteure bleiben.

Soziale Hilfe darf Beteiligung nicht ersetzen. **Professionelle Hilfe** wird **erfolgreich**, wenn sie schrittweise **entbehrlich** wird.

Deshalb lautet die entscheidende Frage: **Erweitert Unterstützung Handlungsmöglichkeiten — oder ersetzt sie diese?**

#### **4. Empowerment als professioneller Perspektivwechsel**

Empowerment verschiebt den Blick professioneller Praxis.

Nicht ausschließlich: Probleme, Belastungen oder Einschränkungen stehen im Mittelpunkt.

Stärker in den Fokus rücken:

- Ressourcen,
- Verantwortung,
- Selbstbestimmung und
- Handlungsmöglichkeiten.

Empowerment bedeutet dabei nicht: Menschen allein zu lassen. Empowerment bedeutet, Menschen stärker an Entscheidungen, Verantwortung und Gestaltung zu beteiligen.

#### **5. Entwicklung entsteht häufig durch Beteiligung**

Professionelles Handeln verändert sich, wenn Entwicklung nicht ausschließlich als Vorbereitung verstanden wird.

Dann wird wichtiger:

- reale Beteiligung,
- Verantwortung,
- praktische Erfahrungen und
- gesellschaftliche Mitwirkung.

Menschen entwickeln Selbstvertrauen häufig dort, wo sie erleben, dass sie Beiträge leisten können.

Professionelle Unterstützung wird dadurch stärker beteiligungsorientiert.

## **6. Professionelle Rollen verändern sich**

Wenn Beteiligung wichtiger wird, verändert sich die professionelle Rolle.

Professionelle werden dann stärker:

- Begleiter von Übergängen,
- Organisatoren von Kooperationen,
- Netzwerkakteure und
- Ermöglicher gesellschaftlicher Beteiligung.

Professionelles Handeln verschiebt sich dadurch: weg von Stellvertretung, hin zu Ermöglichung.

## **7. Anschlussorganisation als professionelle Aufgabe**

Professionelles Handeln bedeutet zunehmend, Beteiligung nicht ausschließlich individuell zu betrachten.

Professionelle organisieren deshalb stärker:

- Beziehungen,
- Übergänge,
- betriebliche Kontakte,
- Kooperationen und
- Unterstützungsnetzwerke.

Anschlussorganisation wird dadurch praktische Aufgabe professioneller Systeme.

Die Frage lautet weniger: „Wie bearbeite ich den Fall?“

Sondern: „Wie entstehen tragfähige Integrationsprozesse?“

## **8. Der souveräne Mensch als professioneller Bezugspunkt**

Professionelles Handeln basiert immer auch auf einem Menschenbild.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes orientiert sich am Leitbild des souveränen Menschen. Ein Mensch, der:

- Verantwortung übernehmen kann,
- Beziehungen gestalten will,
- lernen kann und
- gesellschaftlich wirksam sein möchte.

Professionelle Unterstützung wird dadurch nicht kleiner.

Sie wird anders.

## **9. Konsequenzen**

Professionelles Handeln verändert sich dadurch grundlegend.

Nicht: Probleme verwalten.

Sondern:

- Beteiligung ermöglichen,
- Verantwortung stärken,
- Übergänge begleiten und
- Integrationsprozesse gestalten.

Professionen bleiben dadurch zentral. Ihre Aufgabe verschiebt sich jedoch: von Betreuung hin zur Ermöglichung gesellschaftlicher Wirksamkeit.

## **10. Ausblick**

Wenn professionelle Rollen sich verändern, verändert sich auch die Rolle des Sozialstaats.

Die Frage lautet dann nicht mehr ausschließlich, wie Unterstützung organisiert wird.

Die Frage lautet stärker, wie gesellschaftliche Beteiligung organisiert werden kann.

Das nächste Kapitel richtet den Blick deshalb auf den aktivierenden Sozialstaat, Governance und neue Formen sozialstaatlicher Verantwortung.

## Kapitel 12

### Vertrauen als soziale Leitwährung

#### Warum Arbeitsmarktintegration ohne Vertrauen nicht gelingen kann

##### 1. Die unsichtbare Grundlage jeder Integration

Arbeitsmarktintegration wird häufig technisch beschrieben:

- Vermittlung,
- Qualifizierung,
- Aktivierung,
- Matching,
- Förderung.

Doch unter all diesen Prozessen liegt eine unsichtbare Voraussetzung:

**Vertrauen.** Vertrauen reduziert Unsicherheit. Vertrauen ermöglicht Kooperation. Vertrauen schafft Bereitschaft zur Beteiligung.

Ohne Vertrauen bleiben selbst gut organisierte Systeme begrenzt wirksam. Ohne Vertrauen entstehen weder:

- Beziehungen,
- Entwicklung,
- Verantwortung,
- noch nachhaltige Zusammenarbeit.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes versteht Vertrauen deshalb nicht als moralischen Zusatz, sondern als zentrale Integrationsressource moderner Gesellschaften.

Denn Arbeit entsteht dort, wo Menschen einander:

- Stärken,
- Lernfähigkeit,
- Zuverlässigkeit,
- Entwicklungen

zutrauen.

##### 2. Arbeitslosigkeit zerstört häufig Vertrauen

Arbeitslosigkeit wirkt nicht nur materiell.

Sie verändert häufig auch das Verhältnis eines Menschen zu sich selbst.

Viele Betroffene erleben über längere Zeit:

- Absagen,
- Unsicherheit,
- Kontrollverlust,
- soziale Abwertung,
- institutionelle Prüfung.

Dadurch sinkt häufig:

- Selbstvertrauen,
- Handlungssicherheit,
- Zukunftszuversicht.

Menschen beginnen, an ihrer eigenen Wirksamkeit zu zweifeln. Dieser Prozess betrifft nicht nur Selbstvertrauen. Häufig sinkt auch das Vertrauen in Institutionen, Unternehmen und gesellschaftliche Teilhabe.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes betrachtet diesen Prozess als hoch relevant.

Denn wer sich selbst nichts mehr zutraut, kann auch anderen gegenüber schwer Zuversicht ausstrahlen.

### **3. Vertrauen entsteht nicht durch Kontrolle allein**

Moderne Hilfesysteme arbeiten häufig mit:

- Nachweispflichten,
- Dokumentation,
- Vereinbarungen,
- Kontrollen,
- Sanktionen.

Diese Instrumente sollen Verbindlichkeit erzeugen. Sie besitzen deshalb legitime Funktionen.

Sozialpsychologisch entsteht jedoch ein Spannungsfeld: Kontrolle kann Verhalten beeinflussen. Vertrauen erzeugt sie nur begrenzt.

Menschen entwickeln nachhaltige Motivation häufiger dort, wo sie erleben:

- dass ihnen etwas zugetraut wird,
- dass Verantwortung möglich ist,
- dass Fehler nicht sofort sanktioniert werden,
- dass Entwicklung erwartet wird.

Systeme, die primär auf Kontrolle basieren, kommunizieren dagegen häufig:

„Wir rechnen mit Scheitern.“ Dadurch entstehen oft:

- defensive Anpassung,
- strategisches Verhalten,
- Risikovermeidung,
- Rückzug.

Menschen lernen:

- Fehler zu verstecken,
- Erwartungen zu bedienen,
- Risiken zu vermeiden.

Doch Entwicklung benötigt:

- Offenheit,
- Lernbereitschaft,
- Beziehungssicherheit,
- Experimentierfähigkeit.

Misstrauenssysteme erzeugen deshalb häufig Anpassung.

Nicht zwingend Entwicklung.

#### **4. Vertrauen erzeugt Selbstwirksamkeit**

Vertrauen besitzt eine psychologische Schlüsselfunktion.

Wer Vertrauen erlebt, entwickelt eher Initiative, Verantwortung, Lernbereitschaft und soziale Offenheit.

Menschen wachsen häufig an Erwartungen, die ihnen positive Entwicklung zutrauen.

Das gilt besonders im Arbeitskontext. Viele Menschen entfalten ihre Stärken erst dann, wenn:

- ein Arbeitgeber ihnen etwas zutraut,
- Kollegen sie einbeziehen,
- Verantwortung übertragen wird,
- Beteiligung real wird.

Selbstwirksamkeit entsteht dadurch nicht isoliert, sondern relational.

Menschen glauben an sich selbst, weil andere an sie glauben.

## 5. Arbeitgeber entscheiden oft über Vertrauen

Arbeitsmarktintegration ist deshalb immer auch ein Vertrauensprozess. Unternehmen fragen selten nur „Kann die Person die Aufgabe sofort vollständig erfüllen?“

Oft fragen sie vielmehr:

- „Trauen wir dieser Person Entwicklung zu?“
- „Kann Zusammenarbeit entstehen?“
- „Ist Verlässlichkeit möglich?“
- „Entsteht soziale Passung?“

Genau deshalb scheitert reine Profilvermittlung häufig. Arbeit entsteht nicht allein durch Qualifikation, sondern durch:

- Beziehung,
- Resonanz,
- soziale Anschlussprozesse.

Ein Mensch bekommt oft dann eine Chance, wenn jemand Potenzial erkennt, noch bevor dieses vollständig sichtbar ist.

## 6. Vertrauen bedeutet nicht Naivität

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes fordert kein blindes Vertrauen.

Vertrauen bedeutet nicht Regellosigkeit, Beliebigkeit, Verantwortungslosigkeit. Vertrauen bedeutet, Menschen grundsätzlich Entwicklung zuzutrauen.

Es bedeutet: Verantwortung zu ermöglichen, Fehler als Lernprozesse zu verstehen, Beteiligung real werden zu lassen.

Ein aktivierender Sozialstaat kombiniert deshalb Verbindlichkeit mit Zutrauen. Nicht Kontrolle allein, sondern partnerschaftliche Verantwortung.

## 7. Vertrauen als Integrationsstrategie

Vertrauen ist nicht nur psychologisch wichtig. Es besitzt auch gesellschaftliche und ökonomische Bedeutung. Gesellschaften mit hohem Vertrauen:

- kooperieren leichter,
- integrieren erfolgreicher,
- erzeugen mehr Eigeninitiative,
- benötigen weniger Kontrollaufwand.

Auch Unternehmen profitieren davon:

- Teams arbeiten stabiler,
- Lernprozesse verlaufen schneller,
- Motivation steigt,
- Verantwortung wird übernommen.

Vertrauen ist deshalb keine weiche Sozialromantik. Es ist eine produktive gesellschaftliche Ressource.

### **Forschungsimpuls**

**Thema: Subsidiaritätsprinzip und gesellschaftliche Verantwortung**

**Befunde:** Gesellschaftliche Probleme sollen möglichst dort gelöst werden, wo Menschen selbst handeln und Verantwortung übernehmen können. Übergeordnete Systeme unterstützen – ersetzen aber nicht.

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Vertrauen bedeutet deshalb auch: Menschen grundsätzlich Handlungsmöglichkeiten zuzutrauen. Hilfe unterstützt. Sie ersetzt nicht dauerhaft.

## **8. Der Perspektivwechsel**

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes ersetzt deshalb eine **misstrauensbasierte** Integrationslogik durch eine **vertrauensbasierte** Entwicklungslogik.

Nicht: „Wie kontrollieren wir Menschen möglichst effizient?“

Sondern: „Wie schaffen wir Bedingungen, unter denen Menschen Verantwortung übernehmen wollen?“

Nicht: Defizitvermutung. Sondern: Potenzialvermutung.

Nicht: administriertes Misstrauen. Sondern: ermöglichendes Zutrauen.

Forschung zu sozialem Kapital und institutionellem Vertrauen zeigt, dass Vertrauen Kooperation erleichtert, Transaktionskosten reduziert und Eigeninitiative fördert.

## **9. Der souveräne Mensch**

Das Leitbild des aktivierenden Sozialstaats ist deshalb nicht der kontrollierte Mensch, sondern der souveräne Mensch. Ein Mensch:

- der Verantwortung übernehmen kann,
- der Entwicklungspotenzial besitzt,
- der Anschluss finden kann,

- der gebraucht wird,
- der Bedeutung hat.
- **Vertrauen wird damit zur sozialen Leitwährung moderner Arbeitsmarktintegration.**

Denn nachhaltige Beteiligung entsteht dort, wo Menschen erleben:

„Ich werde gebraucht.“

„Mir wird etwas zugetraut.“

„Ich kann wirksam sein.“

Vertrauen ist eine produktive Ressource, die Beteiligung wahrscheinlicher macht.

Vertrauen ist damit nicht nur eine zwischenmenschliche Ressource, sondern auch eine institutionelle Steuerungsressource moderner Sozialstaaten.

## **Kapitel 13**

### **Der aktivierende Sozialstaat zwischen Hilfe, Steuerung und Verantwortung**

#### **1. Der Sozialstaat im Wandel**

Moderne Sozialstaaten stehen unter wachsendem Veränderungsdruck.

Demografischer Wandel, Fachkräftebedarf, technologische Transformation und komplexere Lebenslagen verändern gesellschaftliche Anforderungen.

Dadurch verändern sich auch Erwartungen an Sozialpolitik. Der Sozialstaat soll gleichzeitig:

- absichern,
- aktivieren,
- integrieren,
- effizient handeln und
- gesellschaftlichen Zusammenhalt sichern.

Diese Anforderungen erzeugen Spannungen.

Der aktivierende Sozialstaat entstand als Versuch, diese Spannungen zu bearbeiten.

#### **2. Aktivierung allein reicht nicht**

Aktivierende Arbeitsmarktpolitik verfolgt grundsätzlich ein nachvollziehbares Ziel: Menschen sollen gesellschaftlich beteiligt bleiben.

In der praktischen Umsetzung entsteht jedoch häufig eine spezifische Steuerungslogik.

Der Fokus richtet sich stärker auf:

- Aktivität,
- Anpassung,
- Verfügbarkeit und
- individuelle Veränderung.

Dadurch entsteht das Risiko, dass gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Organisationen oder Integrationsstrukturen weniger Aufmerksamkeit erhalten.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes erweitert deshalb die Perspektive.

### **3. Vom aktivierenden zum ermöglichenden Sozialstaat**

Ein moderner Sozialstaat aktiviert nicht ausschließlich. Er ermöglicht.

Dadurch verschiebt sich die Rolle sozialstaatlicher Institutionen.

Ihre Aufgabe besteht stärker darin:

- Beteiligung zu ermöglichen,
- Übergänge zu organisieren,
- Kooperationen aufzubauen und
- Integrationsprozesse zu unterstützen.

Sozialpolitik wird dadurch stärker Gestaltungspolitik.

### **4. Hilfe und Stellvertretung**

„Sozial“ bleibt ein vielschichtiger Begriff. Im moralischen Sinn bedeutet sozial:

- Unterstützung,
- Fürsorge und
- Solidarität.

Im soziologischen Sinn bedeutet sozial:

- Beziehungen,
- Institutionen,
- Rollen und
- gesellschaftliche Ordnung.

Moderne Sozialpolitik bewegt sich dauerhaft zwischen diesen Bedeutungen.

Sie hilft und sie organisiert gesellschaftliche Integration. Eine schwierige Frage bleibt:

#### **Wo endet Hilfe — und wo beginnt Stellvertretung?**

Diese Frage bleibt dauerhaft relevant, denn Unterstützung kann stärken. Sie kann unbeabsichtigt aber auch Verantwortung verschieben.

### **5. Verantwortungsteilung statt Zuständigkeitslogik**

Arbeitsmarktintegration entsteht nicht ausschließlich innerhalb sozialstaatlicher Systeme.

Sie entsteht zwischen:

- Staat,
- Unternehmen,
- professionellen Systemen,
- Zivilgesellschaft und
- Bürgerinnen und Bürgern.

Dadurch verändert sich Sozialpolitik. Sie wird stärker:

- kooperativ,
- netzwerkorientiert und
- geteilt verantwortlich.

Integration wird dadurch gemeinsame Aufgabe.

## **6. Governance als neue Steuerungslogik**

Moderne Sozialpolitik benötigt zunehmend Governance-Strukturen. Governance bedeutet hier:

- Kooperation organisieren,
- Verantwortung koordinieren,
- Übergänge gestalten und
- unterschiedliche Akteure verbinden.

Arbeitsmarktpolitik wird dadurch weniger reine Verwaltungsaufgabe.

Sie wird stärker Koordinationsaufgabe.

## **7. Übergänge organisieren statt Systeme verwalten**

Viele soziale Probleme entstehen an Übergängen:

- Schule – Beruf,
- Arbeitslosigkeit – Beschäftigung,
- Krankheit – Arbeit,
- Migration – Arbeitsmarkt.

Diese Übergänge entscheiden häufig stärker über Integration als einzelne Maßnahmen.

Ein moderner Sozialstaat richtet seinen Fokus deshalb stärker auf:

- Übergangsmanagement,
- Koordination und
- Integrationspfade.

## **8. Wirkung als sozialstaatlicher Maßstab**

Die Legitimation sozialstaatlichen Handelns entsteht langfristig nicht allein durch Aktivität.

Entscheidend wird stärker:

- entstehen tragfähige Integrationen,
- wachsen Handlungsspielräume,
- nimmt Selbstständigkeit zu und
- werden gesellschaftliche Beiträge möglich?

Nicht Prozessfülle wird dadurch zum Maßstab. Sondern gesellschaftliche Wirkung.

## **9. Konsequenzen für eine moderne Integrationspolitik**

Wenn Sozialpolitik stärker ermöglicht, verändert sich ihr Selbstverständnis.

Sie organisiert dann stärker:

- Kooperationen,
- Integrationspfade,
- Übergänge und
- Beteiligungsmöglichkeiten.

Die zentrale Frage lautet dann nicht: „Wie aktivieren wir Menschen?“

Sondern: „Wie organisieren wir Bedingungen gesellschaftlicher Beteiligung?“

## **10. Ausblick**

Wenn Sozialstaaten stärker koordinieren, stellt sich zwangsläufig eine weitere Frage: Wie unabhängig bleiben die Wissenssysteme, die diese Politik beobachten, evaluieren und legitimieren?

Das nächste Kapitel richtet den Blick deshalb auf Wissenschaft, Reflexivität und den lernenden Sozialstaat.

## Kapitel 14

### Wissenschaft zwischen Erkenntnis, Reflexivität und Systemnähe

#### Warum ein lernender Sozialstaat unabhängige Reflexion benötigt

##### 1. Die besondere Rolle der Wissenschaft

Moderne Sozialstaaten sind ohne Wissenschaft kaum denkbar.

Politik, Verwaltung und Organisationen benötigen:

- Daten,
- Analysen,
- Prognosen,
- Evaluationen und
- Handlungsempfehlungen.

Gerade Arbeitsmarktpolitik stützt sich in hohem Maße auf wissenschaftliche Erkenntnisse.

Wissenschaft beeinflusst dadurch:

- Programme,
- Förderlogiken,
- Steuerungsentscheidungen und
- Integrationsstrategien.

Mit wachsender Bedeutung entsteht jedoch eine weitere Frage: **Wie reflexiv bleibt Wissenschaft, wenn sie selbst Teil gesellschaftlicher Systeme wird?**

Wissenschaft ist nie nur Beobachter gesellschaftlicher Wirklichkeit. Sie beeinflusst durch ihre Begriffe, Modelle und Erklärungen auch, wie Probleme verstanden und bearbeitet werden.

##### 2. Wissenschaft entsteht nicht außerhalb sozialer Systeme

Forschung entsteht nicht im luftleeren Raum.

Wissenschaft arbeitet:

- innerhalb institutioneller Rahmen,
- unter Finanzierungsbedingungen,
- in politischen Kontexten und
- innerhalb organisationaler Strukturen.

Dies bedeutet nicht, dass Forschung ihre wissenschaftliche Qualität verliert.

Es bedeutet jedoch: Auch Wissenschaft bleibt sozial eingebettet.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes betrachtet Wissenschaft deshalb nicht ausschließlich als Beobachterin.

Sie betrachtet Wissenschaft auch als Teil gesellschaftlicher Wirklichkeit.

### **3. Beobachtung zweiter Ordnung**

Wissenschaft beobachtet gesellschaftliche Realität.

Reflexive Wissenschaft beobachtet zusätzlich: wie beobachtet wird.

Diese Perspektive kann als Beobachtung zweiter Ordnung verstanden werden. Sie fragt:

- Welche Annahmen prägen Forschung?
- Welche Kategorien werden genutzt?
- Welche Perspektiven bleiben unsichtbar?
- Welche Logiken strukturieren Erkenntnis?

Reflexivität erweitert dadurch wissenschaftliche Perspektiven.

### **4. Systemnähe und ihre Spannungen**

Arbeitsmarktforschung entsteht häufig in enger Verbindung mit:

- Politik,
- Verwaltung,
- Förderprogrammen und
- Institutionen.

Diese Nähe besitzt Vorteile.

Sie ermöglicht:

- Datenzugänge,
- Praxisnähe und
- Umsetzbarkeit.

Gleichzeitig entstehen Spannungen.

Systemnähe kann dazu führen, dass bestehende Logiken leichter reproduziert als hinterfragt werden. Reflexivität wird dadurch wichtiger.

### **Forschungsimpuls**

**Thema:** Wissenschaft, Reflexivität und Systemnähe

**Theorieanker:** Dirk Baecker / Systemtheorie

**Befund:** Komplexe Systeme benötigen Beobachtung, um lernfähig zu bleiben. Gleichzeitig bevorzugen Organisationen häufig Perspektiven, die bestehende Strukturen stabilisieren.

**Irritation:** Lernen Systeme tatsächlich aus Forschung — oder bevorzugen sie Forschung, die bestehende Logiken bestätigt?

**Bedeutung:** Reflexive Wissenschaft erzeugt nicht nur Wissen. Sie erzeugt Irritation.

## 5. Die Dominanz bestimmter Perspektiven

Arbeitsmarktforschung konzentriert sich häufig auf:

- Risiken,
- Problemlagen,
- Vermittlungsbarrieren und
- individuelle Einschränkungen.

Diese Perspektiven besitzen wissenschaftliche Bedeutung.

Sie erzeugen jedoch blinde Flecken,

wenn andere Fragen weniger sichtbar werden:

- Wie entsteht Selbstwirksamkeit?
- Welche Rolle spielen Beziehungen?
- Wie wirken betriebliche Erfahrungen?
- Wie entstehen nachhaltige Integrationsprozesse?

Perspektivenvielfalt wird dadurch wissenschaftlich notwendig.

## 6. Wirkung statt Prozesslegitimation

Evaluationen messen häufig:

- Durchführung,
- Teilnahme,
- Zielerreichung und
- Prozessqualität.

Diese Informationen bleiben wichtig.

Ein lernender Sozialstaat benötigt jedoch zusätzlich Fragen nach:

- nachhaltiger Integration,
- Selbstständigkeit,
- Beteiligungsqualität und
- gesellschaftlicher Wirkung.

Reflexive Wissenschaft fragt deshalb nicht nur: „Wurde umgesetzt?“

Sondern: „Was verändert sich tatsächlich?“

## **7. Wissenschaft braucht kritische Distanz**

Wissenschaft benötigt Nähe, um Realität zu verstehen.

Sie benötigt Distanz, um Realität kritisch zu reflektieren.

Kritische Distanz bedeutet deshalb:

- theoretische Vielfalt,
- methodische Offenheit,
- Perspektivenpluralität und
- institutionelle Unabhängigkeit.

Nur dadurch entstehen Möglichkeiten, blinde Flecken sichtbar zu machen.

## **8. Interdisziplinarität als Voraussetzung**

Arbeitsmarktintegration bleibt kein rein ökonomisches Thema.

Sie betrifft:

- Psychologie,
- Soziologie,
- Organisationsforschung,
- Pädagogik,
- Arbeitswissenschaft und
- Kommunikationswissenschaft.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes verbindet diese Perspektiven bewusst.

Nicht weil einzelne Disziplinen unzureichend wären.

Sondern weil gesellschaftliche Integration komplex bleibt.

## **9. Wissenschaft als Lernpartner**

Ein lernender Sozialstaat benötigt Wissenschaft nicht primär zur Legitimation.

Er benötigt Wissenschaft als Lernpartner.

Das bedeutet:

- Irritation zulassen,

- Widersprüche sichtbar machen,
- Fehlentwicklungen erkennen und
- Alternativen entwickeln.

Reflexive Wissenschaft stabilisiert dadurch nicht nur Systeme.

Sie erweitert ihre Lernfähigkeit.

## 10. Konsequenzen

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes verändert dadurch auch den wissenschaftlichen Blick.

Nicht ausschließlich: „**Welche Defizite verhindern Integration?**“

Sondern stärker: „**Unter welchen Bedingungen entstehen Beteiligung, Verantwortung und gesellschaftliche Integration?**“

Reflexivität verändert dadurch nicht nur Wissenschaft.

Reflexivität verändert auch Sozialpolitik.

## 11. Ausblick

Wenn Wissenschaft neue Perspektiven eröffnet, stellt sich die nächste Frage:

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Arbeitsmarktpolitik selbst?

Das nächste Kapitel entwickelt deshalb die Grundzüge einer neuen Arbeitsmarktpolitik – zwischen Governance, Wirkungsorientierung und gesellschaftlicher Verantwortung.

## **Kapitel 15**

### **Eine neue Arbeitsmarktpolitik**

#### **Von der Verwaltung von Arbeitslosigkeit zur Organisation gesellschaftlicher Integration**

##### **1. Warum Arbeitsmarktpolitik neu gedacht werden muss**

Arbeitsmarktpolitik entstand historisch vor allem zur:

- Absicherung von Risiken,
- Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und
- Organisation von Arbeitsvermittlung.

Diese Aufgaben bleiben wichtig.

Gleichzeitig verändern sich gesellschaftliche Rahmenbedingungen grundlegend:

- demografischer Wandel,
- Fachkräftebedarf,
- technologische Transformation,
- komplexere Erwerbsbiografien und
- zunehmende Übergänge.

Dadurch verändern sich auch die Anforderungen an Integrationspolitik.

Arbeitsmarktpolitik wird zunehmend zur gesellschaftlichen Steuerungsaufgabe.

##### **2. Die Grenzen klassischer Steuerungslogiken**

Klassische Arbeitsmarktpolitik orientiert sich häufig an:

- Aktivierung,
- Vermittlung,
- Qualifizierung und
- administrativer Steuerung.

Diese Instrumente bleiben notwendig.

Sie reichen jedoch häufig nicht aus,

wenn Integration stärker von:

- Beziehungen,
- Übergängen,
- Kooperationen und

- organisationalen Bedingungen

beeinflusst wird.

Arbeitsmarktpolitik benötigt deshalb breitere Steuerungslogiken.

### **3. Integration als Governance-Aufgabe**

Arbeitsmarktintegration entsteht nicht innerhalb einzelner Institutionen.

Sie entsteht zwischen:

- Unternehmen,
- Sozialstaat,
- Bildungssystem,
- professionellen Akteuren und
- Zivilgesellschaft.

Dadurch verändert sich Integrationspolitik.

Sie wird stärker:

- kooperativ,
- netzwerkorientiert und
- governancebasiert.

Integration wird dadurch zur gemeinsamen Steuerungsaufgabe.

### **4. Von Matching zu Integrationsprozessen**

Traditionelle Vermittlung folgt häufig Matching-Logiken: Menschen sollen möglichst passgenau auf Stellen treffen.

Matching bleibt wichtig, wird aber überbewertet. Es erklärt moderne Integrationsprozesse nur begrenzt.

Arbeitsmarktpolitik muss stärker berücksichtigen:

- Lernen im Prozess,
- betriebliche Entwicklung,
- Übergänge und
- reale Beteiligungserfahrungen.

Der Fokus verschiebt sich dadurch: von passgenauer Zuordnung hin zur Gestaltung von Integrationsprozessen.

Eine unbequeme Frage lautet: **Warum bleiben Stellen unbesetzt, während gleichzeitig Arbeitslosigkeit bestehen bleibt?**

Die Antwort liegt häufig nicht ausschließlich bei Individuen.

Sondern auch bei:

- Übergängen,
- Strukturen und
- Kooperationsdefiziten.

## **5. Unternehmen als strategische Partner**

Unternehmen werden künftig stärker zu Integrationsakteuren.

Nicht allein, weil Fachkräfte fehlen.

Sondern weil Integration zunehmend innerhalb realer Arbeitskontexte entsteht.

Moderne Arbeitsmarktpolitik organisiert deshalb stärker:

- Integrationspartnerschaften,
- betriebliche Kooperationen,
- regionale Netzwerke und
- gemeinsame Verantwortung.

Arbeitsmarktpolitik wird dadurch stärker kooperative Politik.

## **6. Übergänge als zentrales Steuerungsfeld**

Moderne Erwerbsbiografien verlaufen seltener linear.

Entscheidend werden deshalb Übergänge:

- Schule – Beruf,
- Arbeitslosigkeit – Arbeit,
- Krankheit – Beschäftigung,
- Migration – Arbeitsmarkt.

Die Qualität solcher Übergänge beeinflusst Integration häufig stärker als einzelne Programme.

Eine moderne Integrationspolitik organisiert deshalb stärker:

- Übergangsmanagement,
- Kooperationen und
- koordinierte Unterstützungsstrukturen.

## **7. Wirkung statt Aktivität**

Politische Steuerung orientiert sich häufig an:

- Maßnahmenumfang,
- Teilnehmerzahlen und
- administrativen Kennzahlen.

Eine moderne Arbeitsmarktpolitik erweitert diese Perspektive.

Entscheidend wird stärker:

- entstehen tragfähige Integrationen,
- wachsen Handlungsspielräume,
- entstehen stabile Erwerbsverläufe und
- werden gesellschaftliche Beiträge möglich?

Nicht Aktivität wird dadurch zum Maßstab.

Sondern gesellschaftliche Wirkung.

## **8. Digitalisierung als Ermöglichungsstruktur**

Digitale Technologien verändern Integrationspolitik bereits heute.

Ihr Potenzial liegt nicht ausschließlich in Effizienz.

Digitale Systeme können:

- Verwaltung entlasten,
- Informationen zugänglicher machen,
- Kooperation vereinfachen und
- Übergänge unterstützen.

Digitale Infrastruktur wird dadurch Bestandteil moderner Governance.

## **9. Verantwortung neu organisieren**

Eine neue Arbeitsmarktpolitik verteilt Verantwortung breiter.

Verantwortung entsteht künftig stärker zwischen:

- Staat,
- Unternehmen,
- professionellen Systemen,
- Bildungseinrichtungen und
- Bürgerinnen und Bürgern.

Integration wird dadurch gemeinsame Aufgabe.

Nicht Zuständigkeitsgrenzen stehen im Mittelpunkt.

Sondern Kooperation.

## **10. Ökonomische Konsequenz**

Wirksamere Arbeitsmarktpolitik ist nicht nur sozial sinnvoll.

Sie ist fiskalisch relevant.

Wirksamere Integration reduziert langfristig:

- Transferleistungen,
- Gesundheitskosten und
- Verwaltungskosten.

Dadurch entstehen finanzielle Spielräume für:

- Bildung,
- Pflege,
- Infrastruktur und
- Zukunftsinvestitionen.

## **11. Der Perspektivwechsel**

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes verändert auch die politische Leitfrage.

Nicht: „Wie machen wir Menschen arbeitsmarktfähig?“

Sondern: „Wie organisieren wir Bedingungen gesellschaftlicher Integration?“

Dieser Perspektivwechsel verändert:

- Steuerung,
- Governance,
- Professionen und
- Integrationspolitik.

## **12. Ausblick**

Eine neue Arbeitsmarktpolitik kann gesellschaftliche Integration erleichtern.

Sie kann sie jedoch nicht automatisch erzeugen.

Menschen unterscheiden sich: in Belastungen, Ressourcen, Lebenslagen und Möglichkeiten.

Das nächste Kapitel richtet den Blick deshalb auf Bedingungen,

Spannungsfelder und Grenzen gesellschaftlicher Integration.

## **Kapitel 16**

### **Bedingungen, Spannungsfelder und Grenzen gesellschaftlicher Integration**

#### **Warum Beteiligung nicht unter identischen Bedingungen entsteht**

##### **1. Unterschiedliche Voraussetzungen erzeugen unterschiedliche Wege**

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes geht davon aus, dass Menschen grundsätzlich entwicklungsfähig sind und auch bleiben.

Gleichzeitig unterscheiden sich Lebenslagen erheblich.

Menschen unterscheiden sich in:

- gesundheitlichen Voraussetzungen,
- sozialen Ressourcen,
- Belastungen,
- Bildungsbiografien und
- Handlungsmöglichkeiten.

Gesellschaftliche Integration entsteht deshalb nicht unter identischen Bedingungen.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht: „Wer ist ausreichend beschäftigungs- bzw. arbeitsfähig?“

Sondern: „Unter welchen Bedingungen werden Beteiligung und Integration wahrscheinlicher?“

##### **2. Belastungen bleiben reale Faktoren**

Gesundheitliche Einschränkungen, psychische Belastungen, Suchtproblematiken oder schwierige soziale Lebenslagen beeinflussen Beteiligungsmöglichkeiten.

Diese Bedingungen zu ignorieren, würde gesellschaftliche Realität vereinfachen.

Problematisch wird ihre Betrachtung jedoch dort, wo Defizite, Belastungen und auch schwierige Lebenslagen zur dominierenden Erklärung von Arbeitslosigkeit werden

und Fragen von:

- Beziehungen,
- Übergängen,
- Verantwortung und
- Beteiligungsmöglichkeiten

in den Hintergrund treten.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes erweitert deshalb die Perspektive.

### **3. Integration verläuft selten linear**

Integrationsprozesse verlaufen häufig:

- schrittweise,
- unterbrochen,
- widersprüchlich oder
- mit Rückschritten.

Arbeitsmarktpolitik folgt dagegen häufig linearen Vorstellungen: Vorbereitung, Qualifizierung, Integration.

Gesellschaftliche Realität bleibt komplexer.

Deshalb gewinnen:

- flexible Übergänge,
- wiederholte Beteiligung und
- langfristige Begleitung

an Bedeutung.

### **4. Nicht jede Arbeit wirkt automatisch integrierend**

Arbeit verfügt über Integrationspotenzial. Arbeit besitzt häufig positive soziale Wirkungen. Diese entstehen jedoch nicht automatisch.

Entscheidend bleiben Bedingungen wie:

- Beteiligungsmöglichkeiten,
- soziale Beziehungen,
- Verantwortungsräume und
- Entwicklungschancen.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht ausschließlich: „Existiert Beschäftigung?“

Sondern: „Welche Formen gesellschaftlicher Beteiligung ermöglicht Arbeit?“

Zumutbarkeit wird dadurch stärker relational verstanden – nicht als moralische Bewertung einzelner Tätigkeiten.

## 5. Arbeit zwischen Anerkennung und Zumutbarkeit

Debatten über Beschäftigungsqualität bleiben notwendig. Gleichzeitig besteht die Gefahr, bestimmte Tätigkeiten vorschnell und trivial als „prekäre Arbeit“ abzuwerten.

Viele gesellschaftlich notwendige Tätigkeiten entstehen in Bereichen wie:

- Reinigung,
- Dienstleistungen,
- Logistik,
- Service oder
- Unterstützungsarbeit.

Gesellschaftliche Integration darf solche Tätigkeiten nicht pauschal als „**prekär**“ entwerten oder gar als nicht zumutbar entwürdigen. Das gesellschaftliche Leben würde sofort stillstehen, wenn es nicht Menschen gäbe, die diese wichtigen Aufgaben übernehmen.

Entscheidend bleibt deshalb, unter welchen Bedingungen Arbeit:

- Beteiligung ermöglicht,
- Entwicklung unterstützt und
- gesellschaftliche Anerkennung eröffnet.

## 6. Unternehmen bleiben begrenzte Integrationsorte

Unternehmen besitzen großes Integrationspotenzial.

Sie bleiben jedoch wirtschaftliche Organisationen.

Sie arbeiten unter Bedingungen von:

- Produktivitätsanforderungen,
- Wettbewerb und
- Ressourcenbegrenzungen.

Unternehmen ersetzen deshalb keine Sozialpolitik.

Integration bleibt gemeinsame Aufgabe von:

- Unternehmen,
- Sozialstaat,
- professionellen Systemen und
- Zivilgesellschaft.

## 7. Der doppelte Sinn des Sozialen

„Sozial“ bleibt ein mehrdeutiger Begriff.

Im moralischen Sinn bedeutet sozial:

- helfen,
- unterstützen und
- schützen.

Im soziologischen Sinn bedeutet sozial:

- Beziehungen organisieren,
- Institutionen gestalten und
- gesellschaftliche Ordnung ermöglichen.

Moderne Sozialpolitik bewegt sich dauerhaft zwischen beiden Bedeutungen.

Die Aufgabe besteht deshalb nicht ausschließlich im Helfen.

Die Aufgabe besteht stärker in der Organisation gesellschaftlicher Verantwortung.

### Forschungsimpuls

**Thema:** Psychische Gesundheit, Belastungen und Beteiligung

**Befunde:** Psychische Belastungen und gesundheitliche Einschränkungen beeinflussen Integrationsverläufe erheblich. Gleichzeitig zeigen Forschungsergebnisse,

dass:

- soziale Beziehungen,
- Zugehörigkeit,
- sinnvolle Aktivität und
- gesellschaftliche Mitwirkung

stabilisierende Wirkungen entfalten können.

**Bedeutung für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes:** Unterstützung und Beteiligung stehen nicht im Gegensatz. Beteiligung kann Teil von Unterstützung sein.

## 8. Integration bleibt Gestaltungsaufgabe

Gesellschaftliche Integration entsteht nicht automatisch. Sie benötigt:

- Zeit,
- Beziehungen,

- Unterstützung,
- geeignete Rahmenbedingungen und
- reale Möglichkeiten gesellschaftlicher Mitwirkung.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes versteht diese Bedingungen nicht als Hindernisse.

Sie versteht sie als Gestaltungsaufgabe.

Die entscheidende Frage bleibt deshalb:

Nicht: „Wer besitzt Defizite?“

Sondern: „Unter welchen Bedingungen werden Beteiligung, Verantwortung und gesellschaftliche Integration wahrscheinlicher?“

## **9. Ausblick**

Wenn gesellschaftliche Integration Bedingungen benötigt, stellt sich am Ende eine grundlegendere Frage:

Welches Menschenbild trägt moderne Arbeitsmarktpolitik überhaupt?

Das Schlusskapitel führt deshalb die theoretischen, politischen und professionellen Perspektiven dieses Buches zusammen.

## Kapitel 17

### Schlussbetrachtung einer Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes

#### 1. Die grundlegende Frage hinter der Arbeitsmarktpolitik

Hinter jeder Arbeitsmarktpolitik steht letztlich eine grundlegendere Frage: **Welches Bild vom Menschen trägt unsere Gesellschaft?**

Diese Frage entscheidet darüber, wie:

- Unterstützung organisiert wird,
- Institutionen handeln,
- Professionen arbeiten und
- Sozialpolitik gestaltet wird.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes beantwortet diese Frage mit einem klaren Ausgangspunkt: Menschen sind soziale, entwicklungsfähige und verantwortungsfähige Wesen.

#### 2. Der Mensch als gesellschaftliches Wesen

Menschen leben nicht isoliert.

Menschen entwickeln sich:

- in Beziehungen,
- in Organisationen,
- in Gemeinschaften und
- in gesellschaftlichen Zusammenhängen.

Zugehörigkeit, Anerkennung und soziale Beziehungen gehören deshalb nicht ausschließlich zu individuellen Bedürfnissen. Sie prägen, wie Menschen sich selbst erleben.

#### 3. Kant und Verantwortung

Kant erinnert daran, dass Menschen zur Bequemlichkeit neigen können. Dies beschreibt keine bestimmte Gruppe. Es beschreibt eine allgemeine menschliche Möglichkeit.

Wo Verantwortung dauerhaft übernommen wird, kann Eigenverantwortung schwächer werden. Das gilt:

- für Individuen,
- Organisationen und

- Hilfesysteme.

#### 4. Korinther 12 als soziale Denkfigur

Die Denkfigur aus „1. Korinther 12“ beschreibt den Kern dieses Buches erstaunlich präzise:

Jeder Mensch kann etwas.  
Jeder Mensch wird gebraucht.  
Jeder Mensch ist wichtig.

Gesellschaft entsteht **nicht** durch **Gleichförmigkeit**.

Gesellschaft entsteht durch **unterschiedliche Beiträge**.

#### 5. Lincoln und die Grenze von Hilfe

Abraham Lincoln formulierte: **Man hilft Menschen nicht, wenn man für sie tut, was sie selbst erledigen können.**

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes versteht Hilfe deshalb nicht als dauerhafte Stellvertretung.

Sondern als Ermöglichung.

#### 6. Die Grenzen defizitorientierter Perspektiven

Arbeitsmarktpolitik betrachtet Menschen häufig über:

- Probleme,
- Einschränkungen,
- Risiken oder
- Unterstützungsbedarfe.

Diese Perspektiven bleiben teilweise notwendig.

Sie erklären gesellschaftliche Integration jedoch nur begrenzt.

Gesellschaften riskieren sonst, Probleme genauer zu beschreiben als Möglichkeiten gesellschaftlicher Mitwirkung.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes erweitert deshalb die Perspektive.

## 7. Arbeit als gesellschaftlicher Entwicklungsraum

Arbeit organisiert weit mehr als Einkommen. Arbeit organisiert häufig auch:

- Verantwortung,
- Beziehungen,
- Anerkennung und
- gesellschaftliche Zugehörigkeit.

Menschen erleben in Arbeit häufig, dass ihr Handeln Folgen besitzt.

Dadurch entstehen:

- Selbstvertrauen,
- Wirksamkeitserfahrungen und
- neue Handlungsmöglichkeiten.

Arbeit wird dadurch zu einem wichtigen sozialen Entwicklungsraum moderner Gesellschaften.

## 8. Beteiligung als Voraussetzung von Entwicklung

Moderne Hilfesysteme folgen häufig einer impliziten Annahme: Menschen müssten zunächst ausreichend vorbereitet werden, bevor Beteiligung möglich wird.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes schlägt eine andere Perspektive vor.

Menschen entwickeln sich häufig nicht ausschließlich vor gesellschaftlicher Mitwirkung.

Menschen entwickeln sich häufig durch Mitwirkung.

Beteiligung wird dadurch nicht nur Ergebnis von Entwicklung.

Beteiligung wird häufig zu ihrer Voraussetzung.

## 9. Erfolgreiche Hilfe

Ein Grundsatz zieht sich durch dieses Buch: **Erfolgreiche Hilfe** zeichnet sich dadurch aus, dass sie **sich selbst überflüssig macht**.

Nicht Abhängigkeit bleibt Ziel. Sondern **wachsende Selbstständigkeit**.

## **10. Der Sozialstaat als Ermöglicher**

Ein moderner Sozialstaat erschöpft sich nicht in Verwaltung. Seine Aufgabe besteht stärker darin:

- Möglichkeiten zu eröffnen,
- Verantwortung zu ermöglichen,
- Übergänge zu organisieren und
- gesellschaftliche Mitwirkung zu erleichtern.

Ein wirksamer Sozialstaat misst sich deshalb weniger an der Intensität seiner Interventionen

als an der wachsenden Selbstständigkeit der Menschen.

## **11. Der souveräne Mensch**

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes orientiert sich am Leitbild des souveränen Menschen. Ein Mensch,

der:

- lernen kann,
- Verantwortung übernehmen will,
- Beziehungen gestalten möchte und
- eigene Beiträge leisten will.

Dieses Menschenbild versteht Menschen nicht als Objekte sozialer Steuerung.

Es versteht Menschen als aktive Mitgestalter gesellschaftlicher Prozesse.

## **12. Gesellschaftliche Verantwortung neu denken**

Gesellschaftliche Integration entsteht nicht allein durch Individuen. Sie entsteht zwischen:

- Menschen,
- Organisationen,
- Unternehmen,
- Professionen und
- gesellschaftlichen Institutionen.

Verantwortung verteilt sich deshalb breiter.

Integration wird gemeinsame Aufgabe.

### 13. Der Perspektivwechsel

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes verändert deshalb die zentrale Frage.

Nicht: „Wie machen wir Menschen arbeitsmarktfähig?“

Sondern: **„Unter welchen Bedingungen können Menschen Verantwortung übernehmen, Beziehungen gestalten und gesellschaftlich wirksam werden?“**

Dieser Perspektivwechsel verändert:

- Arbeitsmarktpolitik,
- Professionen,
- Organisationen und
- Sozialstaat.

### 14. Schlusswort

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes versteht den Menschen nicht als Objekt sozialer Verwaltung.

Sie versteht ihn als Menschen mit Talenten, konkreten Fähigkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten und dem Bedürfnis, gebraucht zu werden, Verantwortung zu übernehmen und gesellschaftlich wirksam zu sein.

Deshalb lautet ihr zentraler Gedanke: Menschen müssen nicht zuerst perfekt werden, um teilnehmen zu dürfen.

Menschen entwickeln sich häufig gerade deshalb, weil sie teilnehmen dürfen. Beteiligung wird dadurch nicht zum Ergebnis von Entwicklung. Beteiligung wird häufig zu ihrer Voraussetzung.

Vielleicht beginnt genau dort die eigentliche Zukunft des Sozialstaats: nicht bei der Verwaltung von Defiziten, sondern beim Vertrauen in menschliche Entwicklungsfähigkeit.

Denn die entscheidende Frage moderner Sozialpolitik lautet nicht: **„Wie verwalten wir Probleme?“**

Sondern **vertrauend** und auch **zutrauend**: **„Unter welchen Bedingungen können Menschen Verantwortung übernehmen, Beziehungen gestalten und Teil gesellschaftlicher Entwicklung bleiben?“**



***Jeder Mensch kann etwas – Jeder Mensch wird gebraucht – Jeder Mensch ist wichtig***

## Literaturverzeichnis

### Grundlagentexte

(Theoretisches Fundament der Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes)

#### 1. Menschenbild, Anthropologie und gesellschaftliche Entwicklung

Kant, I. (1784). Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?

Kants Überlegungen zur Aufklärung bilden eine wichtige anthropologische Grundlage dieses Buches. Besonders relevant ist seine Beobachtung, dass Menschen dazu neigen können, Verantwortung an andere zu delegieren und Sicherheit der Eigenständigkeit vorzuziehen. Kant beschreibt dies als Form selbstverschuldeter Unmündigkeit. Für die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes entsteht daraus eine zentrale Frage: Wie kann Unterstützung helfen, ohne dauerhaft Stellvertretung zu erzeugen?

Plessner, H. (1924). Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des sozialen Radikalismus. Bonn: Friedrich Cohen.

Die Bibel.

1. „Korinther 12“

Unterschiedlichkeit als gesellschaftliche Ressource. Die Denkfigur aus 1. „Korinther 12“ bildet eine anthropologische Grundannahme dieses Buches: Jeder Mensch kann etwas. Jeder Mensch wird gebraucht. Jeder Mensch ist wichtig. Diese Perspektive verschiebt den Blick: weg von Gleichförmigkeit hin zu unterschiedlichen Beiträgen. Damit entsteht eine Gegenperspektive zu rein defizitorientierten Sichtweisen.

#### 2. Sozialpsychologie, Motivation und Selbstwirksamkeit

Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: DGVT.

Ressourcen statt Defizite. Antonovskys salutogenetischer Ansatz fragt nicht primär: Warum scheitern Menschen? Sondern: Welche Bedingungen erhalten Handlungsfähigkeit? Diese Perspektive unterstützt die ressourcenorientierte Grundhaltung des Buches.

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: Freeman.

Banduras Selbstwirksamkeitskonzept gehört zu den wichtigsten Grundlagen dieses Buches. Menschen handeln eher, wenn sie erleben, dass ihr eigenes Handeln Wirkung erzeugt. Selbstwirksamkeit wird dadurch zur Voraussetzung für Beteiligung, Motivation und Integration.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Deci & Ryan – Motivation entsteht nicht primär durch Kontrolle. Die Selbstbestimmungstheorie erklärt, warum nachhaltige Motivation stärker entsteht, wenn drei Bedürfnisse erfüllt werden Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit. Diese Perspektive stützt die Annahme, dass Beteiligung Entwicklung fördert.

Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development and Death*. San Francisco: Freeman.

Seligman – Die Dynamik erlernter Hilflosigkeit. Seligmans Arbeiten erklären, wie wiederholte Misserfolge, Kontrollverluste und negative Erfahrungen Handlungsbereitschaft schwächen können. Dies hilft zu verstehen, warum lange Arbeitslosigkeit psychologische Folgen erzeugen kann.

### **3. Empowerment, professionelle Hilfe und Beteiligung**

Herriger, N. (2020). *Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Herriger liefert die wichtigste deutschsprachige Grundlage für Empowerment. Seine Arbeiten stützen die Annahme, dass professionelle Hilfe Menschen stärken und nicht verwalten sollte. Seine Veröffentlichungen stellen sich mit dem wissenschaftlichen Konzept des Empowerment und dem darin beschriebenen Menschenbild der „Stärken“ gegen das klassische Defizitparadigma in der Sozialen Arbeit.

Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment / Exemplars of Prevention. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121–148.

Rappaport verschiebt Hilfe: weg von Defizitbearbeitung hin zu:

- Handlungsmöglichkeiten,
- Beteiligung und
- Kontrolle über das eigene Leben.

Dies bildet einen Kern der Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599.

Zimmerman ergänzt Empowerment um psychologische Perspektiven. Er zeigt, wie Menschen Handlungsmacht entwickeln und Beteiligung erleben. Dadurch verbindet er Empowerment mit Selbstwirksamkeit.

Lincoln, A. (zugeschriebenes Zitat):

“You cannot help people permanently by doing for them what they could and should do for themselves.”

Das Lincoln zugeschriebene Zitat beschreibt eine zentrale normative Leitidee des Buches: Hilfe wird problematisch, wenn sie dauerhaft Handlung ersetzt. Die Aussage verdichtet den Grundsatz: Erfolgreiche Hilfe macht sich überflüssig.

#### 4. Systemtheorie, Organisationen und institutionelle Logiken

Baecker, D. (1994). Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft. Zeitschrift für Soziologie, 23(2), 93–110.

Baecker erweitert systemtheoretische Perspektiven auf Hilfe. Seine drei Verdachtsmomente:

- Motivverdacht,
- Effizienzverdacht und
- Stigmatisierungsverdacht

werden im Buch als Reflexionsinstrumente genutzt. Sie helfen, Hilfesysteme kritisch zu beobachten.

Baecker, D. (2007). Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann bildet die wichtigste theoretische Grundlage für:

- Organisationen,
- institutionelle Logiken und
- gesellschaftliche Komplexität.

Besonders relevant sind seine Annahmen:

- Systeme beobachten selektiv.
- Systeme reduzieren Komplexität.
- Systeme neigen nicht dazu, sich selbst überflüssig zu machen.

Damit erklärt Luhmann, warum Organisationen nicht automatisch lernfähig werden.

Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.

Meyer und Rowan erklären, warum Organisationen stabile Routinen entwickeln, selbst wenn deren Wirkung begrenzt bleibt. Dies hilft, institutionelle Beharrungskräfte besser zu verstehen.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Weick zeigt, dass Organisationen Probleme zunächst interpretieren müssen, bevor sie handeln. Diese Perspektive erklärt, warum unterschiedliche Organisationen dieselben Probleme unterschiedlich bearbeiten.

## **5. Arbeit als Entwicklungsraum, Resonanz und Anerkennung**

Honneth, A. (1994). *Kampf um Anerkennung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Honneth zeigt, dass Menschen soziale Anerkennung benötigen, um sich als wirksam und zugehörig zu erleben. Integration erscheint dadurch nicht nur ökonomisch, sondern auch sozial.

Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F., & Zeisel, H. (1975). *Die Arbeitslosen von Marienthal*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Jahoda zeigt, dass Arbeit zusätzlich organisiert:

- Beziehungen,
- Zeitstrukturen,
- Rollen und
- Zugehörigkeit.

Dies macht Arbeit zu einem sozialen Entwicklungsraum.

Rosa, H. (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.

Rosa erweitert die Perspektive um Resonanz. Menschen benötigen nicht nur Teilhabe. Sie benötigen bedeutsame Beziehungen zur Welt. Dadurch wird Integration relational verstanden.

Rosa, H. (2019). *Unverfügbarkeit*. Wien/Salzburg: Residenz.

Rosa erinnert daran, dass Entwicklung, Vertrauen und Beziehungen nicht vollständig plan- und steuerbar sind. Das begrenzt technokratische Steuerungsphantasien.

Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch*. Berlin: Berlin Verlag.

Sennett analysiert, wie moderne Arbeitsmärkte Biografien verändern. Seine Arbeiten helfen, Unsicherheit und Fragmentierung besser zu verstehen.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers and Callings. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33.

Die Autoren zeigen, dass Menschen Arbeit unterschiedlich erleben: als Job, Karriere oder Berufung. Dies erweitert die Perspektive auf Arbeit über reine Beschäftigung hinaus.

## **6. Vertrauen, Beziehungen und sozialer Zusammenhalt**

Fukuyama, F. (1995). *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.

Fukuyama verbindet Vertrauen mit wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Kooperation. Vertrauen wird dadurch zu einer gesellschaftlichen Ressource.

Luhmann, N. (1968). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.

Luhmann zeigt, dass Vertrauen notwendig wird, wenn Unsicherheit steigt. Gerade Übergänge, Arbeitslosigkeit und Integration benötigen deshalb Vertrauen.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone*. New York: Simon & Schuster.

Putnam verdeutlicht, dass soziale Netzwerke und Beziehungen gesellschaftliche Beteiligung beeinflussen. Integration wird dadurch auch zur Frage sozialer Einbindung.

### **Weiterführende Literatur**

(Vertiefung, empirische Forschung und angrenzende Perspektiven)

#### **1. Arbeitsmarktpolitik, Sozialstaat und Governance**

Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bonß, W. (2007). *Die Rückkehr der Unsicherheit*. Hamburg: Hamburger Edition.

Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.

Schmid, G. (2008). *Full Employment in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Van Berkel, R., & Valkenburg, B. (Hrsg.). (2007). *Making it Personal*. Bristol: Policy Press.

#### **2. Arbeitsmarktintegration, Übergänge und Supported Employment**

Bond, G. R., Drake, R. E., & Becker, D. R. (2012). Generalizability of the Individual Placement and Support Model. *World Psychiatry*, 11(1), 32–39.

Drake, R. E., Bond, G. R., & Becker, D. R. (2012). *Individual Placement and Support*. Oxford: Oxford University Press.

Knuth, M., Stegmann, T., & Zink, L. (2014). *Evaluation des Bundesprogramms Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen. Abschlussbericht*. Duisburg/Essen: Institut Arbeit und Qualifikation.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). (Hrsg.). (2015). *Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen. Ergebnisse und Erkenntnisse aus zehn Jahren Programmumsetzung*. Berlin: BMAS.

### **3. Organisationen, Lernen und Unternehmen**

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.

### **4. Wirkung, Evaluation, Outcome und organisatorisches Lernen**

Patton, M. Q. (2011). *Developmental Evaluation*. New York: Guilford Press.

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation. A Systematic Approach*. Thousand Oaks: Sage.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II*. Reading: Addison-Wesley.

Mayne, J. (2001). Addressing Attribution Through Contribution Analysis. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1), 1–24.

### **5. Positive Psychologie und Ressourcenorientierung**

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow*. New York: Harper & Row.

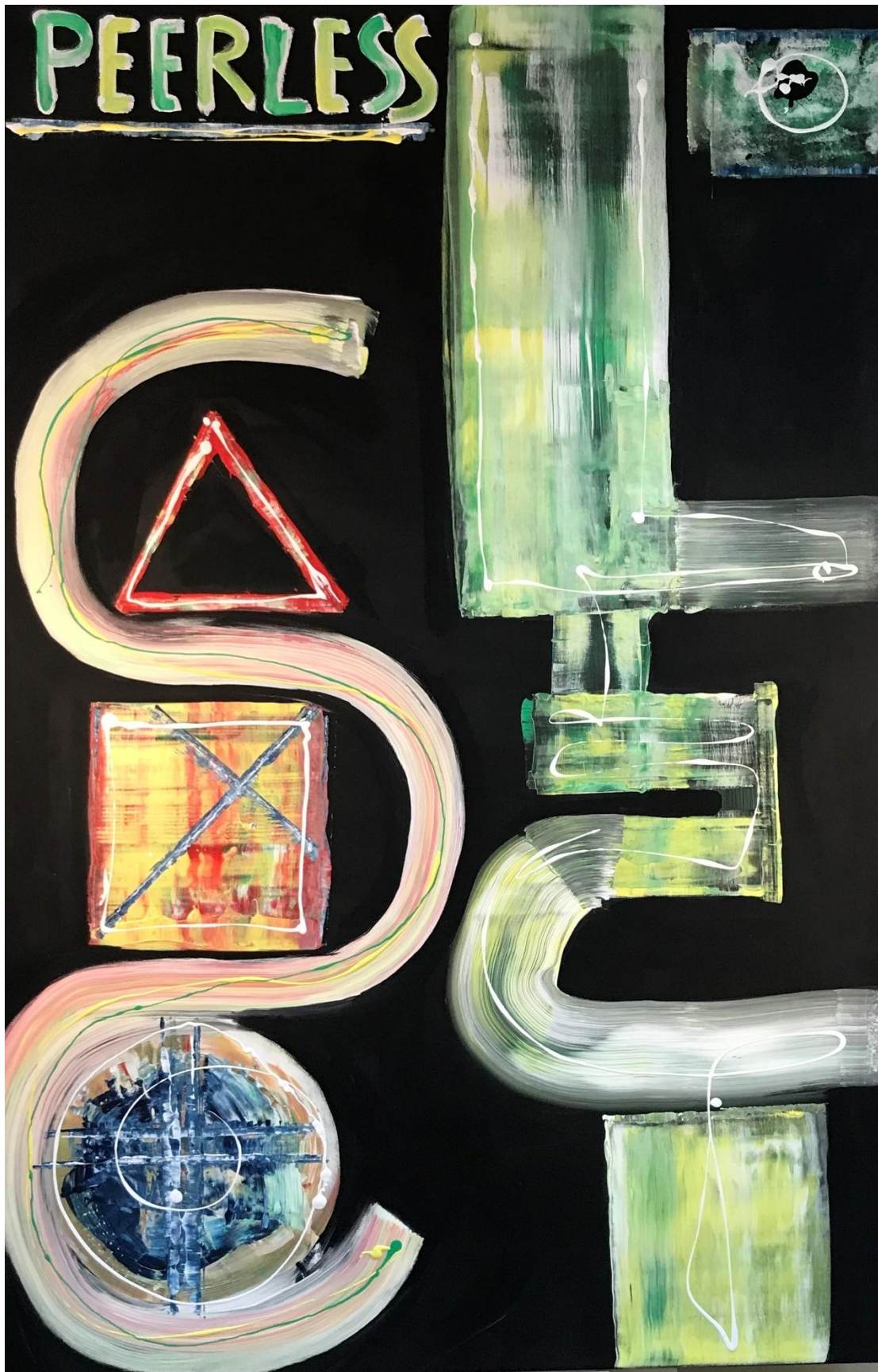
Fredrickson, B. (2009). *Positivity*. New York: Crown.

Goodman, W. (2022). *Toxic Positivity*. New York: Putnam.

## 6. Ergänzende Theorieperspektiven

Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.), Soziale Ungleichheiten (S. 183–198). Göttingen: Schwartz.

Goffman, E. (1963). Stigma. Notes on the Management of Spoiled Identity. Englewood Cliffs: Prentice Hall.



**Das Menschenbild der Arbeitsmarktpolitik - Zwischen Defizit, Potenzial und Beteiligung**

# Das Menschenbild der Arbeitsmarktpolitik - Zwischen Defizit, Potenzial und Beteiligung

**Cichowski, Henryk (2026)**

Zur Strukturierung, Diskussion, sprachlichen Überarbeitung und Entwicklung einzelner Texte wurde unterstützend moderne KI-Technologie eingesetzt. Die inhaltliche Gestaltung und Verantwortung liegen "alleine" beim Autor.

## Abstract

Arbeitsmarktpolitik beschäftigt sich mit Arbeitslosigkeit, Qualifikation, Vermittlung und Beschäftigung. Weniger Aufmerksamkeit erhält die Frage, welches Menschenbild diesen Aktivitäten zugrunde liegt. Dabei bestimmen Annahmen über den Menschen maßgeblich, wie Arbeitslosigkeit erklärt, Hilfe organisiert und Integration gestaltet wird. Der vorliegende Beitrag argumentiert, dass moderne Arbeitsmarktpolitik häufig von einer Defizitperspektive geprägt ist, die Menschen vor allem über Vermittlungshemmnisse, Förderbedarfe und fehlende Kompetenzen beschreibt. Dem wird eine sozialpsychologische Perspektive gegenübergestellt, die den Menschen als Träger von Fähigkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten und gesellschaftlichen Beiträgen versteht. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die Stärke von Gesellschaften nicht trotz, sondern gerade wegen der Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder entsteht. Die zentrale These lautet: **Arbeitsmarktpolitik sollte nicht beim Defizit beginnen, sondern bei den Fähigkeiten und Beteiligungsmöglichkeiten von Menschen.**

**Schlüsselwörter:** Menschenbild, Arbeitsmarktpolitik, Arbeitslosigkeit, Empowerment, Selbstwirksamkeit, Beteiligung, Anschluss, Sozialpsychologie

## 1. Einleitung

Das Menschenbild der Arbeitsmarktpolitik beruht auf Annahmen über den Menschen.

Diese Annahmen bleiben häufig unausgesprochen.

Sie prägen jedoch, wie Probleme wahrgenommen, wie Hilfe organisiert und wie Erfolg bewertet wird.

Das gilt auch für die Arbeitsmarktpolitik.

Wer Arbeitslosigkeit vor allem als Folge fehlender Fähigkeiten betrachtet, wird andere Instrumente entwickeln als jemand, der Arbeitslosigkeit als Problem fehlender Beteiligung versteht.

Wer Menschen primär als hilfebedürftig betrachtet, wird andere Formen sozialer Unterstützung organisieren als jemand, der Menschen als Träger von Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten versteht.

Die Frage nach dem Menschenbild ist deshalb keine philosophische Randbemerkung.

Sie betrifft den Kern arbeitsmarktpolitischen Handelns.

## **2. Das implizite Menschenbild moderner Arbeitsmarktpolitik**

Moderne Arbeitsmarktpolitik versteht sich als pragmatisch und evidenzbasiert.

Gerade deshalb bleiben ihre Menschenbilder oft unsichtbar. Sie zeigen sich nicht in Leitbildern, sondern in Routinen, Diagnosen und Verfahren. Arbeitslose Menschen werden häufig beschrieben über:

- Vermittlungshemmnisse,
- Integrationsdefizite,
- Förderbedarfe,
- Qualifikationslücken,
- Unterstützungsnotwendigkeiten.

Diese Perspektive macht reale Probleme sichtbar.

Sie besitzt jedoch eine charakteristische Blickrichtung: Sie beginnt beim Fehlenden. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf Defizite.

Menschen erscheinen dadurch häufig stärker als Träger von Problemen als Träger von Möglichkeiten.

## **3. Die Logik des Defizits**

Diese Sichtweise ist nachvollziehbar.

Wer helfen will, sucht zunächst nach Schwierigkeiten.

Wer fördern will, sucht nach Förderbedarfen.

Wer vermitteln will, sucht nach Hindernissen.

Genau darin liegt jedoch eine Gefahr. Je intensiver Defizite beobachtet werden, desto stärker prägen sie die Wahrnehmung des Menschen.

Die entscheidende Frage lautet dann: Was fehlt diesem Menschen?

Andere Fragen geraten in den Hintergrund:

- Was kann dieser Mensch?
- Wo liegen seine Stärken?
- Welchen Beitrag könnte er leisten?
- Unter welchen Bedingungen könnte er sich entwickeln?

Die Defizitperspektive beschreibt dann weniger den Menschen als vielmehr die Beobachtungsweise der Institution.

#### **4. Der Mensch als Teil eines größeren Ganzen**

Eine alternative Perspektive findet sich bereits im Ersten Korintherbrief.

Paulus beschreibt die Gemeinschaft als einen Körper mit vielen Gliedern. Jedes Glied besitzt eine andere Funktion (Bibel 1 Kor 12).

Gerade die Unterschiedlichkeit macht den Körper leistungsfähig. Kein Teil ist überflüssig. Kein Teil kann für sich allein das Ganze sein. Die Stärke des Ganzen entsteht durch die Verschiedenheit seiner Teile.

Die Bedeutung eines Menschen ergibt sich nicht aus seiner Ähnlichkeit mit anderen. Sie ergibt sich aus seinem Beitrag.

Dieser Gedanke besitzt eine erstaunliche Aktualität. Denn auch moderne Gesellschaften leben von der Unterschiedlichkeit menschlicher Fähigkeiten.

Nicht alle Menschen können dasselbe. Nicht alle Menschen müssen dasselbe können.

Entscheidend ist vielmehr, ob ihre Fähigkeiten einen Platz finden.

#### **5. Anschluss statt Ausschluss**

Aus dieser Perspektive verändert sich die zentrale Unterscheidung. Sie verläuft nicht zwischen:

- wichtig und unwichtig,
- leistungsfähig und leistungsunfähig,
- wertvoll und weniger wertvoll.

Die entscheidende Unterscheidung lautet:

- beteiligt oder nicht beteiligt,
- angeschlossen oder ausgeschlossen.

Die gesellschaftliche Frage lautet daher nicht zuerst: Was fehlt diesem Menschen?  
Sondern: Wo und wie kann dieser Mensch seine Fähigkeiten einbringen?

Arbeitslosigkeit erscheint dadurch weniger als Ausdruck fehlender Fähigkeiten und stärker als Ausdruck fehlender gesellschaftlicher Einbindung.

## **6. Kant und die Ambivalenz menschlicher Freiheit**

Bereits Immanuel Kant beschrieb die menschliche Neigung zur Bequemlichkeit.  
Gemeint war jedoch nicht Faulheit (Kant 1784).

Kant beobachtete vielmehr die Tendenz, Verantwortung abzugeben und Unsicherheit zu vermeiden.

Für die Arbeitsmarktpolitik ergibt sich daraus eine doppelte Konsequenz.

Menschen benötigen Unterstützung. Gleichzeitig benötigen sie Gelegenheiten, Verantwortung zu übernehmen.

Hilfe darf deshalb Verantwortung nicht dauerhaft ersetzen.

Sie sollte Verantwortung ermöglichen.

## **7. Selbstwirksamkeit entsteht durch Beteiligung**

Albert Bandura hat gezeigt, dass Menschen ihre Fähigkeiten häufig erst durch eigenes Handeln entdecken (Bandura 1997).

Selbstwirksamkeit entsteht nicht durch Beschreibung.

Sie entsteht durch Erfahrung.

Menschen entwickeln Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, wenn sie Aufgaben bewältigen, Probleme lösen und Verantwortung übernehmen.

Viele Kompetenzen entstehen nicht vor der Beteiligung.

Sie entstehen durch Beteiligung.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht allein: Was kann dieser Mensch heute?

Sondern: Was könnte dieser Mensch entwickeln, wenn er beteiligt wird?

## 8. Empowerment statt Defizitverwaltung

Empowermentansätze knüpfen an genau diesem Punkt an. Sie fragen nicht zuerst: Was fehlt?

Sondern: Was ist vorhanden?

Im Mittelpunkt stehen:

- Ressourcen,
- Stärken,
- Talente / Potenziale,
- Handlungsmöglichkeiten.

Empowerment bedeutet dabei nicht, Probleme zu ignorieren. Es bedeutet, Probleme nicht zum Ausgangspunkt jeder Beobachtung zu machen.

Der Mensch erscheint dadurch nicht als Objekt professioneller Hilfe, sondern als Subjekt seiner Entwicklung (Herriger 2020).

## 9. Anerkennung, Resonanz und gesellschaftliche Bedeutung

Menschen benötigen mehr als materielle Absicherung.

Axel Honneth hat auf die Bedeutung von Anerkennung hingewiesen (Honneth 1994).

Hartmut Rosa beschreibt die Bedeutung von Resonanz und gelingenden Weltbeziehungen (Rosa 2016).

Menschen wollen nicht nur versorgt werden.

Sie wollen gesehen werden. Sie wollen gebraucht werden. Sie wollen einen Beitrag leisten.

Arbeit besitzt deshalb nicht nur ökonomische Bedeutung. Sie schafft Möglichkeiten von Anerkennung, Zugehörigkeit und gesellschaftlicher Wirksamkeit.

## 10. Ein alternatives Menschenbild für die Arbeitsmarktpolitik

Aus sozialpsychologischer Sicht erscheint daher ein anderes Menschenbild sinnvoll. Es beginnt nicht beim Defizit. Es beginnt bei den Stärken und Potenzialen des Menschen.

Sein Ausgangspunkt lautet: **Jeder Mensch kann etwas.**

Diese Aussage verweist auf die Unterschiedlichkeit menschlicher Fähigkeiten. Daraus folgt: **Jeder Mensch wird gebraucht.**

Denn Gesellschaften leben von den unterschiedlichen Beiträgen ihrer Mitglieder.

Und schließlich: **Jeder Mensch ist wichtig.**

Nicht weil alle dasselbe leisten. Sondern weil jeder Mensch Teil eines größeren Ganzen ist.

Diese drei Sätze sind keine moralischen Appelle. Sie bilden eine arbeitsmarktpolitische Arbeitshypothese.

Wer davon ausgeht, dass „alle“ Menschen Stärken und Talente besitzen, wird andere Hilfesysteme entwickeln als jemand, der vor allem Defizite sucht.

## **11. Konsequenzen für die Arbeitsmarktpolitik**

Ein verändertes Menschenbild verändert auch die Praxis. Der Fokus verschiebt sich:

- von Defiziten zu Stärken und Talente,
- von Betreuung zu Beteiligung,
- von Kontrolle zu Vertrauen,
- von Diagnosen zu Begegnungen,
- von Förderbedarfen zu Entwicklungsmöglichkeiten,
- von Ausschluss zu Anschluss.

Die zentrale Frage lautet dann nicht mehr: Warum gelingt Integration nicht?

Sondern: Wie können Menschen ihre Stärken und Talente entdecken, entwickeln und einbringen?

Arbeitsmarktpolitik wird dadurch stärker zur Organisation gesellschaftlicher Beteiligung.

## **12. Fazit**

Arbeitsmarktpolitik beginnt nicht mit Instrumenten. Sie beginnt mit einem Menschenbild.

Wer Menschen vor allem als Träger von Defiziten betrachtet, wird andere Hilfesysteme entwickeln als jemand, der Menschen als Träger von individuellen Stärken betrachtet.

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes schlägt deshalb einen Perspektivwechsel vor.

Nicht das Defizit steht am Anfang der Beobachtung.

Sondern die Stärke und die Talente bzw. Potenziale.

Nicht der Mangel bildet den Ausgangspunkt. Sondern der mögliche Beitrag.

Nicht die Unterscheidung zwischen wichtig und unwichtig ist entscheidend.

Sondern die Frage nach Beteiligung oder Ausschluss.

Die zentrale These dieses Beitrags lautet: Die Stärke einer Gesellschaft entsteht nicht trotz der Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder.

Sie entsteht durch diese Unterschiedlichkeit. Oder in der kürzesten Form: Jeder Mensch kann etwas. Jeder Mensch wird gebraucht. Jeder Mensch ist wichtig.

Und die eigentliche Aufgabe von Arbeitsmarktpolitik besteht darin, Stärken und Potenziale mit Beteiligungsmöglichkeiten zu verbinden.

### **Literaturverzeichnis**

- Bandura (1997)
- Herriger (2020)
- Honneth (1994)
- Kant (1784)
- Luhmann (1968)
- Rosa (2016)
- Bibel (1 Kor 12)



**Der Mensch neigt zur Bequemlichkeit**

# Der Mensch neigt zur Bequemlichkeit

## Eine sozialwissenschaftliche Relektüre Kants

### Cichowski, Henryk (2026)

Zur Strukturierung, Diskussion, sprachlichen Überarbeitung und Entwicklung einzelner Texte wurde unterstützend moderne KI-Technologie eingesetzt. Die inhaltliche Gestaltung und Verantwortung liegen "alleine" beim Autor.

### Abstract

Im öffentlichen Sprachgebrauch wird Bequemlichkeit häufig mit Faulheit, mangelnder Motivation oder fehlendem Leistungswillen gleichgesetzt. Bereits Immanuel Kant beschrieb jedoch eine andere Dimension menschlicher Bequemlichkeit. In seiner Analyse der „selbstverschuldeten Unmündigkeit“ verweist er auf die menschliche Neigung, Verantwortung an andere zu delegieren und die Anstrengungen eigenständigen Denkens und Handelns zu vermeiden. Der vorliegende Beitrag interpretiert diese Beobachtung aus sozialpsychologischer und organisationssoziologischer Perspektive neu. Dabei wird argumentiert, dass Bequemlichkeit weniger als moralisches Versagen denn als menschliche Tendenz zur Reduktion von Unsicherheit, Komplexität und Verantwortung verstanden werden kann. Die zentrale These lautet: **Bequemlichkeit ist nicht Faulheit. Sie ist häufig der Wunsch, Verantwortung nicht tragen zu müssen.**

**Schlüsselwörter:** Kant, Verantwortung, Selbstwirksamkeit, Motivation, Bequemlichkeit, Unmündigkeit, Sozialpsychologie

## 1. Einleitung

Kaum ein Begriff wird im Alltag so schnell moralisch bewertet wie Bequemlichkeit.

Wer bequem ist, gilt häufig als:

- antriebslos,
- passiv,
- wenig leistungsbereit,
- faul.

Diese Deutung greift jedoch zu kurz. Denn sie übersieht, dass Bequemlichkeit nicht nur mit Arbeit, sondern auch mit Verantwortung zusammenhängt.

Bereits Immanuel Kant machte auf diesen Zusammenhang aufmerksam.

In seiner berühmten Schrift „Was ist Aufklärung?“ beschreibt er die menschliche Neigung, Verantwortung an andere zu delegieren, anstatt selbst zu urteilen und zu handeln.

Diese Beobachtung ist bis heute von bemerkenswerter Aktualität.

## **2. Kant und die selbstverschuldete Unmündigkeit**

Kant beschreibt Aufklärung als den Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit.

Unmündigkeit bedeutet dabei nicht mangelnde Intelligenz.

Sie bedeutet, dass Menschen ihr eigenes Urteilsvermögen nicht nutzen. Kant verweist auf zwei Ursachen:

- Bequemlichkeit,
- Feigheit.

Viele Menschen ziehen es vor, wenn andere für sie denken, entscheiden oder Verantwortung übernehmen. Bequemlichkeit erscheint dadurch weniger als Leistungsproblem, sondern als Verantwortungsproblem.

## **3. Die Last der Verantwortung**

Verantwortung besitzt eine oft unterschätzte Seite.

Sie schafft Freiheit.

Sie erzeugt zugleich Unsicherheit.

Wer selbst entscheidet, muss mit Fehlern rechnen.

Wer Verantwortung übernimmt, kann scheitern.

Aus dieser Perspektive erscheint Bequemlichkeit als verständliche menschliche Strategie.

Sie reduziert Risiken.

Sie entlastet von Entscheidungen.

Sie verschiebt Verantwortung auf andere.

## **4. Selbstwirksamkeit und die Vermeidung von Verantwortung**

Banduras Konzept der Selbstwirksamkeit eröffnet eine wichtige Ergänzung.

Menschen übernehmen Verantwortung eher, wenn sie Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten besitzen.

Fehlt dieses Vertrauen, wird die Delegation von Verantwortung wahrscheinlicher.

Bequemlichkeit kann dadurch auch Ausdruck mangelnder Selbstwirksamkeit sein.

Menschen vermeiden dann nicht Arbeit.

Sie vermeiden Situationen, in denen sie sich als unzureichend erleben könnten.

## **5. Motivation zwischen Autonomie und Sicherheit**

Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan zeigt, dass Menschen Autonomie grundsätzlich anstreben.

Gleichzeitig benötigen sie Sicherheit und soziale Eingebundenheit.

Hier entsteht eine Spannung.

Autonomie eröffnet Entwicklung.

Sie verlangt jedoch auch Eigenverantwortung.

Die Bereitschaft zur Verantwortung entsteht deshalb nicht automatisch.

Sie entwickelt sich häufig schrittweise durch Erfahrungen gelingender Selbstständigkeit.

## **6. Komplexität und die Attraktivität einfacher Lösungen**

Luhmanns Überlegungen zur sozialen Komplexität erweitern diese Perspektive.

Moderne Gesellschaften erzeugen eine Vielzahl von Entscheidungen, Anforderungen und Unsicherheiten.

Unter diesen Bedingungen wächst die Attraktivität von Vereinfachungen.

Menschen suchen Orientierung.

Organisationen schaffen Routinen.

Institutionen übernehmen Entscheidungen.

Bequemlichkeit erscheint dadurch nicht als individuelle Schwäche, sondern als verständliche Reaktion auf komplexe Lebensbedingungen.

## **7. Die Rolle von Organisationen**

Organisationen reagieren häufig auf Unsicherheit, indem sie Verantwortung strukturieren.

Dies ist notwendig.

Gleichzeitig kann dadurch eine paradoxe Dynamik entstehen.

Je stärker Verantwortung institutionell übernommen wird, desto weniger Gelegenheiten entstehen, Verantwortung selbst einzuüben.

Organisationen können dadurch unbeabsichtigt genau jene Eigenständigkeit schwächen, die sie fördern möchten.

## **8. Bequemlichkeit und Sozialstaat**

Auch sozialpolitische Debatten verwenden den Begriff der Bequemlichkeit häufig verkürzt.

Arbeitslosigkeit oder geringe Eigeninitiative werden schnell als Ausdruck mangelnden Willens interpretiert.

Eine sozialpsychologische Perspektive legt jedoch nahe, vorsichtiger zu urteilen.

Hinter vermeintlicher Bequemlichkeit können stehen:

- Unsicherheit,
- geringe Selbstwirksamkeit,
- Angst vor Scheitern,
- fehlende Beteiligungserfahrungen.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht: „Warum sind Menschen bequem?“

Sondern: „Unter welchen Bedingungen übernehmen Menschen Verantwortung?“

## **9. Verantwortung entsteht durch Beteiligung**

Verantwortung lässt sich nicht verordnen.

Sie entsteht häufig dort, wo Menschen erleben, dass ihr Handeln Bedeutung besitzt.

Beteiligung wird dadurch zu einer wichtigen Entwicklungsbedingung.

Menschen lernen Verantwortung häufig, indem sie Verantwortung übernehmen.

Nicht erst, nachdem sie vollständig vorbereitet wurden.

## **10. Fazit**

Kants Beobachtung menschlicher Bequemlichkeit besitzt bis heute hohe Aktualität.

Sie beschreibt weniger ein moralisches Defizit als eine anthropologische Tendenz, Unsicherheit und Verantwortung zu reduzieren.

Eine sozialpsychologische Perspektive verändert deshalb die Fragestellung.

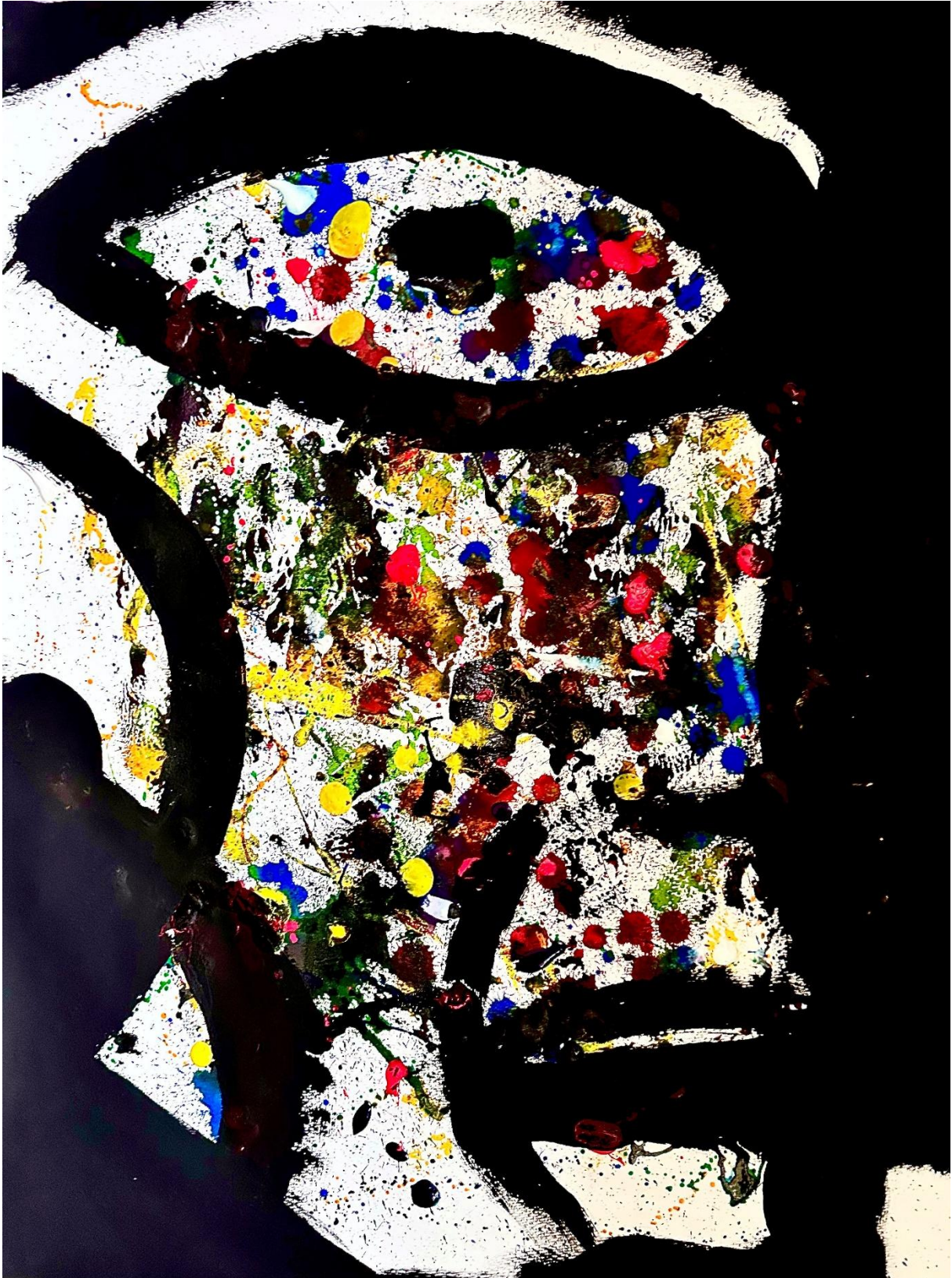
Nicht: Wie kann Bequemlichkeit bekämpft werden?

Sondern: Wie können Bedingungen entstehen, unter denen Menschen Verantwortung übernehmen wollen und können?

Die zentrale These dieses Beitrags lautet:

**Bequemlichkeit ist nicht Faulheit.**

**Sie ist häufig der Wunsch, Verantwortung nicht tragen zu müssen.**



**Vertrauen statt Kontrolle**

# Vertrauen statt Kontrolle

## Vertrauen als Bedingung von Selbstwirksamkeit und gesellschaftlicher Beteiligung

### Cichowski, Henryk (2026)

Zur Strukturierung, Diskussion, sprachlichen Überarbeitung und Entwicklung einzelner Texte wurde unterstützend moderne KI-Technologie eingesetzt. Die inhaltliche Gestaltung und Verantwortung liegen "alleine" beim Autor.

### Abstract

Moderne Gesellschaften stehen vor einem grundlegenden Spannungsverhältnis. Einerseits benötigen sie Regeln, Verfahren und Kontrollmechanismen, um Verlässlichkeit und Gerechtigkeit sicherzustellen. Andererseits zeigen sozialpsychologische und organisationssoziologische Forschungen, dass nachhaltige Entwicklung häufig dort entsteht, wo Menschen Vertrauen erfahren und Verantwortung übernehmen können. Der Beitrag untersucht das Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle aus der Perspektive von Selbstwirksamkeit, Motivation und gesellschaftlicher Beteiligung.

Die zentrale These lautet: **Kontrolle kann Verhalten erzeugen, Vertrauen erzeugt häufig Entwicklung.**

**Schlüsselwörter:** Vertrauen, Kontrolle, Selbstwirksamkeit, Beteiligung, Sozialstaat, Organisationen, Sozialpsychologie

## 1. Einleitung

Vertrauen gehört zu den unscheinbaren Grundlagen moderner Gesellschaften.

Menschen vertrauen darauf, dass andere ihre Zusagen einhalten, dass Institutionen funktionieren, dass Regeln gelten und dass Kooperation möglich bleibt.

Gleichzeitig ist Vertrauen fragil.

Wo Unsicherheit wächst, reagieren Organisationen häufig mit mehr Kontrolle. Neue Regeln entstehen. Nachweise werden verlangt. Verfahren werden detaillierter. Dokumentationen nehmen zu.

Diese Entwicklung ist nachvollziehbar.

Sie wirft jedoch eine grundlegende Frage auf: Kann Kontrolle jene Fähigkeiten hervorbringen, die moderne Gesellschaften benötigen?

Oder entstehen Verantwortung, Selbstwirksamkeit und Beteiligung vor allem dort, wo Menschen Vertrauen erfahren?

## **2. Die Logik der Kontrolle**

Kontrolle besitzt eine wichtige gesellschaftliche Funktion. Sie schafft:

- Verlässlichkeit,
- Transparenz,
- Nachvollziehbarkeit,
- Rechtssicherheit.

Ohne Kontrolle wären moderne Organisationen kaum handlungsfähig.

Die Frage ist daher nicht, ob Kontrolle notwendig ist.

Die Frage lautet: Welche Wirkungen kann Kontrolle erzeugen – und welche nicht?

Kontrolle kann Verhalten beeinflussen. Sie kann Regeln durchsetzen. Sie kann Fehlverhalten begrenzen.

Weniger offensichtlich ist jedoch, ob Kontrolle auch Selbstständigkeit, Verantwortung und Entwicklung hervorbringen kann.

## **3. Selbstwirksamkeit entsteht durch eigenes Handeln**

Albert Banduras Konzept der Selbstwirksamkeit bietet hierfür einen wichtigen Ausgangspunkt.

Menschen entwickeln Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten vor allem dann, wenn sie erleben, dass ihr eigenes Handeln Wirkung entfaltet.

Selbstwirksamkeit entsteht nicht primär durch Anweisungen.

Sie entsteht durch Erfahrung.

Daraus ergibt sich eine wichtige Konsequenz: Menschen müssen die Möglichkeit erhalten, selbst Entscheidungen zu treffen, selbst Verantwortung zu übernehmen und selbst Konsequenzen ihres Handelns zu erleben.

Vertrauen wird dadurch zu einer Bedingung von Selbstwirksamkeit.

## **4. Motivation zwischen Kontrolle und Autonomie**

Auch die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan verweist auf die Grenzen kontrollorientierter Steuerung.

Menschen entwickeln nachhaltige Motivation insbesondere dann, wenn sie:

- Autonomie erleben,
- Kompetenz erfahren,
- soziale Eingebundenheit wahrnehmen.

Kontrolle kann kurzfristige Anpassung erzeugen.

Langfristige Motivation entsteht jedoch häufiger dort, wo Menschen Handlungsspielräume besitzen.

Vertrauen eröffnet solche Handlungsspielräume.

## **5. Vertrauen als Mechanismus sozialer Komplexitätsbewältigung**

Niklas Luhmann beschreibt Vertrauen als einen Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität.

Moderne Gesellschaften wären ohne Vertrauen kaum handlungsfähig.

Niemand kann jede Handlung kontrollieren.

Niemand kann jede Information überprüfen.

Menschen müssen deshalb ständig Vorleistungen des Vertrauens erbringen.

Vertrauen erscheint dadurch nicht als naive Hoffnung,

sondern als notwendige Voraussetzung gesellschaftlicher Kooperation.

## **6. Vertrauen als gesellschaftliches Kapital**

Auch Robert Putnam und Francis Fukuyama betonen die Bedeutung von Vertrauen für soziale und wirtschaftliche Entwicklung. Gesellschaften mit hohem Vertrauen verfügen häufig über:

- stabilere Kooperationen,
- stärkere Netzwerke,
- höhere Beteiligung,
- geringere Transaktionskosten.

Vertrauen wirkt damit nicht nur psychologisch, sondern auch gesellschaftlich produktiv.

## **7. Der Sozialstaat zwischen Vertrauen und Kontrolle**

Moderne Sozialstaaten bewegen sich dauerhaft in einem Spannungsfeld.

Einerseits sollen sie Missbrauch verhindern.

Andererseits sollen sie Menschen befähigen.

Wo Unsicherheit steigt, wird häufig mit zusätzlichen Kontrollen reagiert.

Dabei entsteht ein mögliches Paradox: Je stärker Menschen kontrolliert werden, desto weniger Gelegenheiten erhalten sie, Verantwortung eigenständig wahrzunehmen.

Kontrolle kann dadurch unbeabsichtigt jene Selbstständigkeit schwächen, die sie eigentlich fördern möchte.

## **8. Beteiligung braucht Vertrauen**

Gesellschaftliche Beteiligung setzt Vertrauen voraus.

Arbeitgeber vertrauen Mitarbeitenden.

Mitarbeitende vertrauen Organisationen.

Bürger vertrauen Institutionen.

Menschen vertrauen ihren eigenen Fähigkeiten.

Ohne Vertrauen entstehen Rückzug, Passivität und defensive Anpassung.

Vertrauen ist deshalb nicht bloß ein moralischer Wert.

Es ist eine produktive gesellschaftliche Ressource.

## **9. Vertrauen statt Kontrolle?**

Die Alternative lautet nicht: Vertrauen statt Kontrolle.

Moderne Gesellschaften benötigen beides. Die entscheidende Frage lautet vielmehr:

Welches Prinzip soll den Vorrang besitzen?

Kontrolle schafft Ordnung.

Vertrauen schafft Entwicklung.

Kontrolle begrenzt Risiken.

Vertrauen ermöglicht Potenziale.

Ein lernender Sozialstaat wird deshalb Kontrolle nicht abschaffen.

Er wird jedoch Vertrauen stärker als produktive Ressource verstehen.

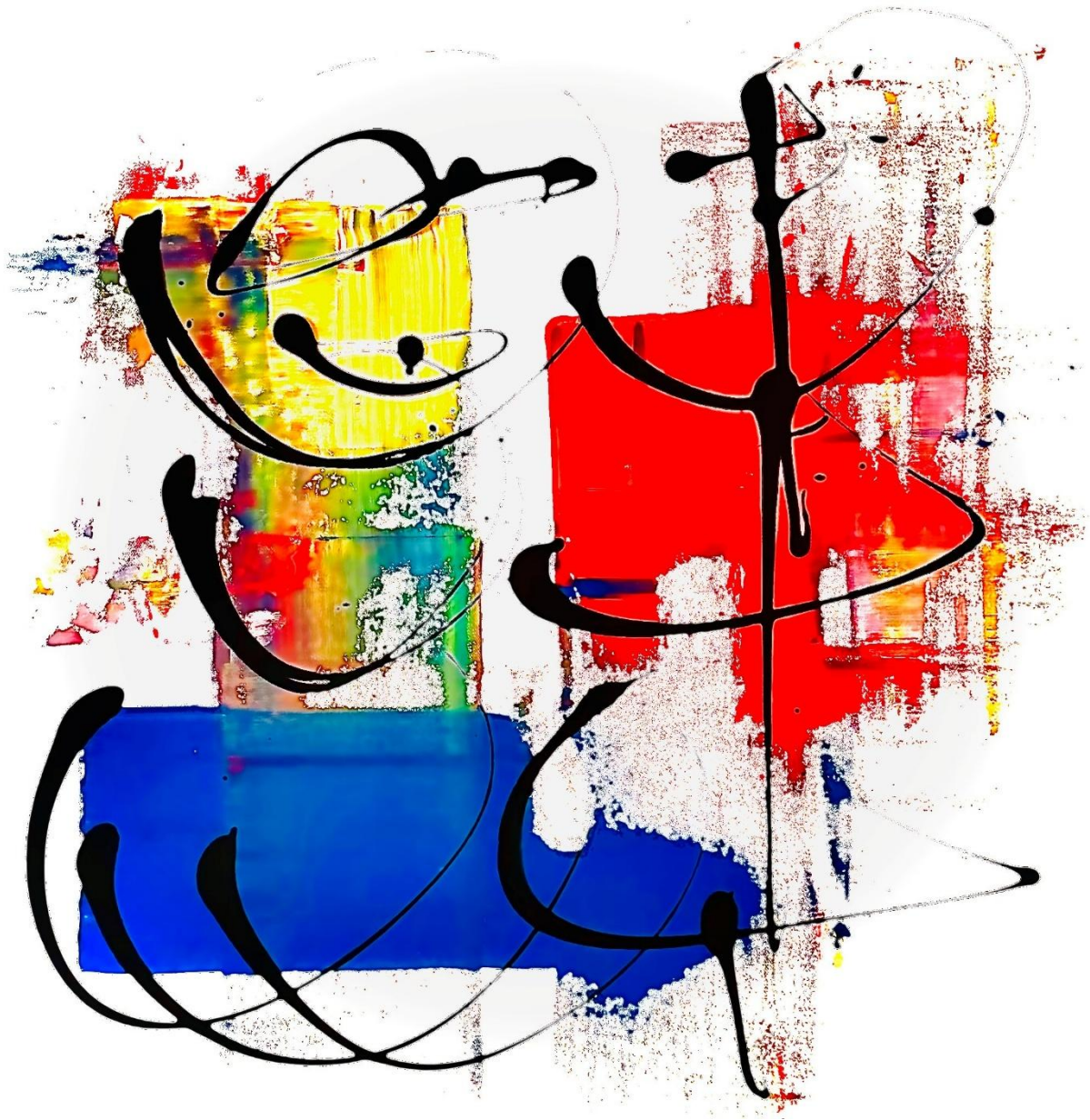
## **10. Fazit**

Moderne Gesellschaften können nicht auf Kontrolle verzichten.

Sie können jedoch auch nicht allein durch Kontrolle funktionieren. Selbstwirksamkeit, Verantwortung, Motivation und gesellschaftliche Beteiligung entstehen häufig dort, wo Menschen Vertrauen erfahren.

Die zentrale These dieses Beitrags lautet daher: **Kontrolle kann Verhalten erzeugen. Vertrauen erzeugt häufig Entwicklung.**

Gerade deshalb sollte die Frage nicht lauten, wie Kontrolle ausgeweitet werden kann, sondern wie Vertrauen verantwortungsvoll ermöglicht werden kann.



**Menschen entwickeln sich häufig, weil sie teilnehmen dürfen**

# Menschen entwickeln sich häufig, weil sie teilnehmen dürfen

## Beteiligung als sozialpsychologische Entwicklungsbedingung

### Cichowski, Henryk (2026)

Zur Strukturierung, Diskussion, sprachlichen Überarbeitung und Entwicklung einzelner Texte wurde unterstützend moderne KI-Technologie eingesetzt. Die inhaltliche Gestaltung und Verantwortung liegen "alleine" beim Autor.

### Abstract

Moderne Hilfesysteme gehen häufig davon aus, dass Menschen zunächst qualifiziert, stabilisiert oder aktiviert werden müssen, bevor sie erfolgreich an Arbeit und Gesellschaft teilnehmen können. Der vorliegende Beitrag schlägt eine ergänzende Perspektive vor. Ausgehend von sozialpsychologischen, empowermentorientierten und organisationssoziologischen Ansätzen wird argumentiert, dass menschliche Entwicklung häufig nicht **vor** gesellschaftlicher Beteiligung entsteht, sondern **durch** gesellschaftliche Beteiligung. Selbstwirksamkeit, Verantwortung, Anerkennung und soziale Integration entwickeln sich oftmals innerhalb realer sozialer Zusammenhänge. Arbeit erscheint dabei nicht ausschließlich als ökonomische Kategorie, sondern als sozialer Entwicklungsraum. Der Beitrag diskutiert die Konsequenzen dieser Perspektive für professionelle Hilfe, Arbeitsmarktintegration und Sozialstaat.

**Schlüsselwörter:** Beteiligung, Selbstwirksamkeit, Empowerment, Entwicklung, Arbeit, Sozialpsychologie, Integration

## 1. Einleitung

Die Frage, wie Menschen sich entwickeln, gehört zu den grundlegenden Fragen der Sozialwissenschaften.

Häufig wird Entwicklung als Voraussetzung gesellschaftlicher Beteiligung betrachtet.

Menschen sollen zunächst:

- lernen,
- stabilisiert werden,
- Kompetenzen erwerben,
- Defizite überwinden,

um anschließend erfolgreich an Arbeit und Gesellschaft teilnehmen zu können.

Diese Logik prägt zahlreiche Bildungs-, Förder- und Hilfesysteme.

Der vorliegende Beitrag stellt diese Reihenfolge zur Diskussion.

Er entwickelt die These, dass Entwicklung häufig nicht vor Beteiligung entsteht, sondern durch Beteiligung.

## **2. Beteiligung als unterschätzte Entwicklungsbedingung**

Menschen entwickeln Fähigkeiten selten im luftleeren Raum.

Sie entwickeln sich in Beziehungen, in Gruppen, in Organisationen, in Verantwortungssituationen und in realen sozialen Zusammenhängen.

Viele Kompetenzen entstehen nicht vor dem Handeln, sondern im Handeln.

Die Frage lautet deshalb:

Kann Beteiligung selbst eine zentrale Bedingung menschlicher Entwicklung sein?

## **3. Selbstwirksamkeit entsteht durch eigenes Handeln**

Albert Banduras Konzept der Selbstwirksamkeit liefert hierfür einen wichtigen Ausgangspunkt.

Menschen entwickeln Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten insbesondere dann, wenn sie erleben, dass ihr eigenes Handeln Wirkung entfaltet.

Selbstwirksamkeit lässt sich deshalb nur begrenzt vermitteln.

Sie entsteht häufig durch Erfahrung.

Beteiligung wird dadurch zu einer Quelle von Entwicklung.

## **4. Empowerment und die Grenzen stellvertretender Hilfe**

Empowermentansätze haben früh auf eine zentrale Problematik professioneller Hilfe hingewiesen.

Menschen gewinnen Handlungsmacht nicht primär dadurch, dass andere für sie handeln, sondern dadurch, dass sie selbst handeln können.

Rappaport, Herriger und Zimmerman beschreiben Beteiligung deshalb nicht als Ergebnis von Entwicklung, sondern als Voraussetzung von Entwicklung.

Die bekannte Lincoln zugeschriebene Formulierung bringt diese Perspektive auf den Punkt:

„Man hilft Menschen nicht dauerhaft, wenn man für sie tut, was sie selbst tun können.“

## **5. Arbeit als sozialer Entwicklungsraum**

Die Bedeutung von Arbeit wird häufig auf Einkommen reduziert.

Sozialpsychologisch greift dies zu kurz. Marie Jahoda zeigte bereits, dass Arbeit zusätzlich:

- soziale Beziehungen,
- Zeitstrukturen,
- Rollen,
- Zugehörigkeit

organisiert.

Arbeit wird dadurch zu einem Raum, in dem Menschen Selbstwirksamkeit, Anerkennung und Verantwortung erleben können.

Viele Fähigkeiten entstehen deshalb nicht vor der Arbeit, sondern innerhalb von Arbeit.

## **6. Resonanz, Anerkennung und soziale Zugehörigkeit**

Hartmut Rosa und Axel Honneth erweitern diese Perspektive.

Menschen benötigen nicht nur materielle Absicherung.

Sie benötigen auch Anerkennung, Resonanz und das Gefühl, für andere bedeutsam zu sein.

Beteiligung bedeutet deshalb mehr als Aktivität.

Sie bedeutet soziale Wirksamkeit.

## **7. Organisationen und die Logik vorbereitender Systeme**

Viele Hilfesysteme arbeiten implizit mit einer Vorbereitungslogik.

Menschen sollen zunächst entwickelt werden, bevor sie teilnehmen.

Organisationen können dadurch unbeabsichtigt Situationen erzeugen, in denen Vorbereitung wichtiger wird als Beteiligung.

Aus organisationssoziologischer Perspektive stellt sich deshalb die Frage, ob Entwicklung nicht häufiger innerhalb realer Beteiligungssituationen entstehen sollte.

## **8. Eine Umkehrung der Perspektive**

Die hier vertretene Position lautet nicht: Förderung sei überflüssig.

Sie lautet auch nicht: Jeder Mensch könne jederzeit jede Form von Arbeit ausüben.

Die These ist bescheidener.

Sie lautet: Menschen entwickeln sich häufig, weil sie teilnehmen dürfen.

Entwicklung erscheint damit weniger als Voraussetzung von Beteiligung, sondern Beteiligung als wichtige Voraussetzung von Entwicklung.

## **9. Konsequenzen für Sozialstaat und professionelle Hilfe**

Aus dieser Perspektive verschiebt sich der Fokus professionellen Handelns.

Die entscheidende Frage lautet nicht mehr ausschließlich: „Welche Defizite müssen beseitigt werden?“

Sondern: „Unter welchen Bedingungen kann Beteiligung ermöglicht werden?“

Der Sozialstaat erscheint dadurch weniger als Reparatursystem, sondern stärker als Ermöglichungsstruktur gesellschaftlicher Teilhabe.

## **10. Fazit**

Menschliche Entwicklung entsteht nicht ausschließlich durch Förderung, Qualifizierung oder Betreuung.

Sie entsteht häufig in Beteiligung, Verantwortung, Beziehungen und realen sozialen Zusammenhängen.

Eine zentrale These dieses Beitrags lautet daher: **Menschen entwickeln sich häufig nicht vor Beteiligung – sondern durch Beteiligung.** Diese Perspektive eröffnet einen neuen Blick auf Arbeit, professionelle Hilfe und gesellschaftliche Integration.



**Unternehmen als Integrationspartner moderner Arbeitsmarktpolitik**

# Unternehmen als Integrationspartner moderner Arbeitsmarktpolitik

## Integration am Ort des Geschehens

### Cichowski, Henryk (2026)

Zur Strukturierung, Diskussion, sprachlichen Überarbeitung und Entwicklung einzelner Texte wurde unterstützend moderne KI-Technologie eingesetzt. Die inhaltliche Gestaltung und Verantwortung liegen "alleine" beim Autor.

### Abstract

Arbeitsmarktintegration gehört zu den zentralen Aufgaben moderner Sozialstaaten. Ein erheblicher Teil arbeitsmarktpolitischer Ressourcen fließt dabei in Beratung, Aktivierung, Qualifizierung und Maßnahmen. Die eigentliche Integration findet jedoch nicht in Hilfesystemen statt, sondern in Unternehmen. Dort entstehen Arbeitsbeziehungen, Selbstwirksamkeit, Kompetenzentwicklung und gesellschaftliche Teilhabe. Der vorliegende Beitrag untersucht die Rolle von Unternehmen als bislang unterschätzte Integrationspartner moderner Arbeitsmarktpolitik. Ausgehend von sozialpsychologischen, arbeitswissenschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Ansätzen wird argumentiert, dass Arbeitsmarktpolitik stärker auf die Gestaltung realer Übergänge in Betriebe ausgerichtet werden sollte. Die zentrale These lautet: **Integration entsteht nicht primär im Hilfesystem. Integration entsteht dort, wo gearbeitet wird.**

**Schlüsselwörter:** Arbeitsmarktintegration, Unternehmen, Übergänge, Beteiligung, Arbeit, HRM, Sozialstaat

## 1. Einleitung

Arbeitsmarktpolitik verfolgt das Ziel, Menschen in Arbeit zu integrieren. Die meisten Instrumente konzentrieren sich dabei auf:

- Beratung,
- Qualifizierung,
- Aktivierung,
- Vermittlung,
- Maßnahmen.

Diese Aktivitäten finden überwiegend außerhalb von Unternehmen statt.

Die eigentliche Integration erfolgt jedoch an einem anderen Ort.

Sie entsteht dort, wo Menschen arbeiten, Verantwortung übernehmen, Kolleginnen und Kollegen begegnen und Teil betrieblicher Zusammenhänge werden.

Daraus ergibt sich eine grundlegende Frage: Warum konzentriert sich ein großer Teil arbeitsmarktpolitischer Anstrengungen auf Vorbereitungssysteme, während die eigentlichen Integrationsorte vergleichsweise wenig Beachtung finden?

## **2. Integration ist mehr als Vermittlung**

Arbeitsmarktintegration wird häufig mit Vermittlung gleichgesetzt.

Vermittlung beschreibt jedoch lediglich einen Übergang. Integration beginnt erst danach. Sie umfasst:

- soziale Zugehörigkeit,
- betriebliche Einbindung,
- Kompetenzentwicklung,
- Verantwortungsübernahme,
- Anerkennung.

Damit wird deutlich: Die eigentliche Integrationsleistung entsteht nicht in Behörden, sondern in Unternehmen.

## **3. Arbeit als sozialer Entwicklungsraum**

Marie Jahoda hat bereits gezeigt, dass Arbeit weit mehr bedeutet als Einkommen. Arbeit strukturiert:

- soziale Beziehungen,
- Zeit,
- Rollen,
- Zugehörigkeit.

Aus sozialpsychologischer Perspektive wird Arbeit dadurch zu einem Entwicklungsraum.

Menschen erwerben dort Erfahrungen, die außerhalb realer Arbeitszusammenhänge nur begrenzt entstehen können.

## **4. Selbstwirksamkeit entsteht in realen Handlungssituationen**

Banduras Forschung zur Selbstwirksamkeit verdeutlicht, dass Menschen Vertrauen in ihre Fähigkeiten vor allem durch eigenes Handeln entwickeln.

Viele arbeitsmarktpolitische Programme verfolgen implizit die Vorstellung, dass Entwicklung zunächst außerhalb von Arbeit stattfinden müsse.

Die Forschung legt jedoch nahe, dass viele Kompetenzen gerade innerhalb realer Handlungssituationen entstehen. Menschen entwickeln sich häufig, weil sie beteiligt werden.

Nicht erst, nachdem sie entwickelt wurden.

## **5. Supported Employment und die Logik realer Beteiligung**

Ansätze des Supported Employment beruhen auf einer einfachen Idee: Menschen werden nicht zuerst umfassend vorbereitet, sondern möglichst früh in reale Arbeitszusammenhänge integriert.

Unterstützung erfolgt anschließend am Arbeitsplatz.

Diese Logik stellt traditionelle Vorbereitungsmodelle teilweise auf den Kopf.

Entwicklung erscheint nicht mehr ausschließlich als Voraussetzung von Arbeit.

Arbeit wird selbst zu einer Bedingung von Entwicklung.

## **6. Übergänge statt Vorbereitung**

Günther Schmid hat mit seiner Theorie der Übergangsarbeitsmärkte auf die Bedeutung gesellschaftlicher Übergänge hingewiesen.

Moderne Erwerbsbiografien verlaufen zunehmend diskontinuierlich.

Arbeitsmarktpolitik steht deshalb weniger vor der Aufgabe, Menschen für einen statischen Arbeitsmarkt vorzubereiten.

Sie muss vielmehr Übergänge organisieren. Entscheidend werden dadurch:

- Arbeitgeberkontakte,
- betriebliche Lernräume,
- flexible Integrationswege,
- kontinuierliche Begleitung.

## **7. Unternehmen als unterschätzte Integrationsakteure**

Unternehmen erscheinen in vielen arbeitsmarktpolitischen Debatten vor allem als Nachfrager von Arbeitskraft.

Diese Perspektive greift zu kurz. Unternehmen sind zugleich:

- Lernorte,
- Sozialisationsorte,
- Anerkennungsräume,
- Integrationsorte.

Arbeitsmarktintegration gelingt letztlich nur, wenn Unternehmen bereit und in der Lage sind, Menschen aufzunehmen, zu begleiten und Entwicklung zu ermöglichen.

## 8. Konsequenzen für eine moderne Arbeitsmarktpolitik

Eine stärker beteiligungsorientierte Arbeitsmarktpolitik würde Unternehmen nicht als Randakteure betrachten.

Sie würde sie als zentrale Integrationspartner verstehen. Daraus ergeben sich mehrere Konsequenzen:

- stärkere Arbeitgeberorientierung,
- Ausbau betrieblicher Lernräume,
- Förderung realer Übergänge,
- frühzeitige betriebliche Beteiligung,
- engere Kooperation zwischen Sozialstaat und Unternehmen.

Der Fokus verschiebt sich dadurch: von der Vorbereitung auf Arbeit zur Integration in Arbeit.

## 9. Die Ökonomie der Integration

Diese Perspektive besitzt nicht nur sozialpolitische, sondern auch ökonomische Bedeutung. Jede erfolgreiche Integration reduziert langfristig:

- Transferleistungen,
- Verwaltungskosten,
- Folgekosten sozialer Ausgrenzung.

Die wirtschaftlich wirksamste Form der Arbeitsmarktpolitik besteht daher häufig darin, Integration dort zu ermöglichen, wo sie tatsächlich stattfindet.

## 10. Fazit

Arbeitsmarktintegration wird häufig in Hilfesystemen organisiert. Ihre eigentliche Wirklichkeit entsteht jedoch in Unternehmen. Dort entwickeln Menschen:

- Selbstwirksamkeit,
- Zugehörigkeit,
- Verantwortung,
- berufliche Identität.

Eine moderne Arbeitsmarktpolitik sollte Unternehmen deshalb nicht lediglich als Arbeitgeber betrachten, sondern als zentrale Integrationspartner.

Die zentrale These dieses Beitrags lautet: **Integration entsteht nicht primär im Hilfesystem. Integration entsteht dort, wo gearbeitet wird.**



**Mismatch oder mangelnder Anschluss?**

## Mismatch oder mangelnder Anschluss?

### Wenn Passungsprobleme Integrationsprobleme verdecken

#### Cichowski, Henryk (2026)

Zur Strukturierung, Diskussion, sprachlichen Überarbeitung und Entwicklung einzelner Texte wurde unterstützend moderne KI-Technologie eingesetzt. Die inhaltliche Gestaltung und Verantwortung liegen "alleine" beim Autor.

#### Abstract

Der Begriff des Mismatch gehört zu den wichtigsten Erklärungsmustern moderner Arbeitsmarktpolitik. Arbeitslosigkeit wird dabei als Folge einer unzureichenden Übereinstimmung zwischen den Anforderungen von Unternehmen und den Fähigkeiten von Arbeitssuchenden verstanden.

Der vorliegende Beitrag stellt die Reichweite dieser Perspektive zur Diskussion. Er bestreitet nicht die Existenz von Passungsproblemen, argumentiert jedoch, dass der Mismatch-Begriff häufig nur die sichtbare Oberfläche von Integrationsprozessen erfasst. Aus sozialpsychologischer und organisationssoziologischer Sicht wird gezeigt, dass sowohl menschliche Fähigkeiten als auch betriebliche Anforderungen häufig erst in realen Begegnungen sichtbar und entwickelbar werden.

Arbeitsmarktintegration erscheint deshalb weniger als Suche nach vorhandener Passung denn als Prozess der Entdeckung, Entwicklung und Gestaltung neuer Passungen. Die zentrale These lautet: **Mismatch erklärt einen Teil der Arbeitslosigkeit. Als universelle Erklärung wird er jedoch leicht zum Alibi für fehlende Integrationsleistungen.**

**Schlüsselwörter:** Mismatch, Arbeitsmarktintegration, Matching, Selbstwirksamkeit, Beteiligung, Empowerment, Arbeitsmarktpolitik, Sozialpsychologie

### 1. Einleitung

Kaum ein Begriff prägt die arbeitsmarktpolitische Debatte stärker als der Begriff des Mismatch.

Unternehmen berichten über Fachkräftemangel.

Gleichzeitig bleiben Millionen Menschen arbeitslos oder außerhalb regulärer Beschäftigung.

Die Erklärung scheint naheliegend: Anforderungen und Fähigkeiten passen nicht zusammen.

Unternehmen suchen bestimmte Qualifikationen.

Arbeitsuchende verfügen nicht über die benötigten Kompetenzen.

Der Mismatch-Begriff erscheint dadurch als überzeugende Erklärung.

Doch erklärt er tatsächlich das zentrale Problem moderner Arbeitsmärkte?

Oder verdeckt er möglicherweise andere Ursachen von Integrationsproblemen?

## **2. Die Stärke des Mismatch-Begriffs**

Zunächst spricht vieles für die Mismatch-Perspektive.

Passungsprobleme existieren zweifellos. Unternehmen suchen:

- bestimmte Qualifikationen,
- berufliche Erfahrungen,
- Sprachkenntnisse,
- technische Kompetenzen.

Nicht jede offene Stelle kann sofort besetzt werden.

Nicht jeder Arbeitsuchende erfüllt die Anforderungen eines Unternehmens.

Mismatch ist daher keine Erfindung. Er beschreibt reale Herausforderungen moderner Arbeitsmärkte.

Die Frage lautet nicht, ob Mismatch existiert.

Die Frage lautet, wie weit seine Erklärungskraft reicht.

## **3. Wenn Mismatch zur Standarderklärung wird**

Problematisch wird der Begriff dort, wo er zur Standarderklärung von Arbeitslosigkeit wird.

Denn damit verschiebt sich die Aufmerksamkeit fast automatisch auf die Arbeitsuchenden. Die entscheidenden Fragen lauten dann:

- Was fehlt diesen Menschen?
- Welche Kompetenzen besitzen sie nicht?
- Welche Defizite müssen bearbeitet werden?

Weniger Aufmerksamkeit erhalten dagegen:

- die Qualität von Vermittlungsprozessen,
- die Intensität von Arbeitgeberkontakten,
- betriebliche Integrationsstrategien,
- Lernmöglichkeiten in Unternehmen,
- institutionelle Routinen der Arbeitsmarktpolitik.

Der Mismatch-Begriff erklärt dann nicht nur Arbeitslosigkeit.

Er **entlastet** zugleich die Institutionen, die für Integration verantwortlich sind.

#### **4. Die erkenntnistheoretische Grenze des Matching**

Die eigentliche Schwäche vieler Matching-Ansätze liegt jedoch tiefer.

Matching kann nur mit Eigenschaften arbeiten, die bereits bekannt sind.

Vorausgesetzt wird, dass die Anforderungen einer Stelle bekannt sind und die Fähigkeiten eines Menschen ebenfalls bekannt sind.

Doch genau diese Annahme ist fragwürdig.

Denn woher wissen wir eigentlich vollständig, was ein Mensch kann?

Lebensläufe, Zeugnisse und Zertifikate erfassen wichtige Informationen.

Sie erfassen jedoch nicht das gesamte Potenzial eines Menschen.

Viele Fähigkeiten bleiben zunächst unsichtbar.

Sie werden erst in konkreten Situationen sichtbar.

#### **5. Menschen entwickeln sich durch Beteiligung**

Die sozialpsychologische Forschung zeigt seit Langem, dass Selbstwirksamkeit, Verantwortungsbereitschaft und Kompetenzentwicklung häufig erst in realen Handlungssituationen entstehen.

Menschen entdecken ihre Fähigkeiten, wenn sie Verantwortung übernehmen, mit anderen zusammenarbeiten und reale Herausforderungen bewältigen.

Viele Kompetenzen entstehen nicht vor der Arbeit.

Sie entstehen in der Arbeit.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht allein: „Was kann dieser Mensch heute?“

Sondern: „Was könnte dieser Mensch entwickeln, wenn er beteiligt wird?“

## **6. Die Passung auf den ersten Blick**

Die klassische Matching-Perspektive sucht eine Passung auf den ersten Blick.

Verglichen werden:

- Stellenprofile,
- Abschlüsse,
- Qualifikationen,
- Berufserfahrungen.

Diese Form der Passung besitzt hohe praktische Bedeutung.

Sie ermöglicht Orientierung und Vorauswahl.

Gleichzeitig bleibt sie begrenzt. Denn sie arbeitet ausschließlich mit bereits sichtbaren Informationen.

Sie kann nur finden, was bereits bekannt ist.

## **7. Die Passung auf den zweiten Blick**

Viele erfolgreiche Integrationen folgen jedoch einer anderen Logik.

Sie entstehen nicht vor der Begegnung.

Sie entstehen durch die Begegnung.

Erst im gemeinsamen Arbeiten werden Eigenschaften sichtbar wie:

- Lernfähigkeit,
- Zuverlässigkeit,
- Verantwortungsbewusstsein,
- Teamfähigkeit,
- Kreativität,
- Führungsstärke.

Diese Form der Passung entsteht nicht durch Diagnostik.

Sie entsteht durch Beteiligung.

Es gibt daher nicht nur eine Passung auf den ersten Blick.

Es gibt auch eine Passung auf den zweiten Blick.

Diese ist häufig komplexer, entwicklungsorientierter und nachhaltiger als die ursprüngliche Passung.

## **8. Auch Unternehmen entwickeln sich**

Die klassische Matching-Logik betrachtet nicht nur Menschen als feststehende Größen.

Sie behandelt häufig auch Stellenprofile als gegeben.

Die betriebliche Realität sieht anders aus.

Stellenbeschreibungen sind keine Naturgesetze.

Sie entstehen aus organisatorischen Entscheidungen. Sie verändern sich durch:

- neue Mitarbeitende,
- neue Technologien,
- neue Arbeitsformen,
- neue Anforderungen.

Unternehmen lernen.

Teams lernen.

Organisationen entwickeln sich.

Oft entstehen erfolgreiche Integrationen gerade dadurch, dass Aufgaben neu zugeschnitten, Verantwortlichkeiten neu verteilt und neue Rollen geschaffen werden.

## **9. Von der Passung zur gemeinsamen Entwicklung**

Arbeitsmarktintegration erscheint damit in einem anderen Licht.

Sie besteht nicht allein darin, bekannte Fähigkeiten mit bekannten Anforderungen zusammenzuführen.

Sie umfasst zugleich:

- die Entdeckung bisher verborgener Potenziale,
- die Entwicklung neuer Kompetenzen,
- die Anpassung von Aufgaben,
- die Weiterentwicklung von Organisationen.

Nicht nur Menschen sind entwicklungsfähig.

Auch Stellen und Organisationen sind entwicklungsfähig.

Integration wird dadurch zu einem gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess.

## **10. Konsequenzen für die Arbeitsmarktpolitik**

Eine moderne Arbeitsmarktpolitik sollte deshalb Matching nicht durch Integration ersetzen.

Sie sollte Matching durch Integration ergänzen.

Passung bleibt wichtig.

Entscheidend ist jedoch die Erkenntnis, dass viele Passungen erst entstehen.

Arbeitsmarktpolitik sollte deshalb stärker fördern:

- betriebliche Erprobung,
- direkte Arbeitgeberkontakte,
- Praktika,
- Probearbeit,
- betriebliche Lernräume,
- Übergänge in reale Arbeitszusammenhänge.

Die eigentliche Aufgabe besteht nicht nur darin, Passung zu finden.

Sie besteht darin, Bedingungen zu schaffen, unter denen neue Passungen entstehen können.

## **11. Fazit**

Mismatch beschreibt reale Passungsprobleme moderner Arbeitsmärkte.

Nicht jede Person passt auf jede Stelle.

Nicht jede Stelle passt zu jeder Person.

Problematisch wird der Begriff jedoch dort, wo er zur alleinigen Erklärung von Arbeitslosigkeit wird.

Denn Arbeitsmarktintegration besteht nicht nur aus Passung.

Sie besteht ebenso aus Beteiligung, Entwicklung und gegenseitigem Lernen.

Es gibt nicht nur eine Passung auf den ersten Blick.

Es gibt auch eine Passung auf den zweiten Blick.

Diese entsteht durch Begegnung. Sie macht Fähigkeiten sichtbar, die zuvor verborgen waren.

Sie eröffnet Unternehmen neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

Die zentrale These dieses Beitrags lautet daher:

Mismatch erklärt einen Teil der Arbeitslosigkeit. Als universelle Erklärung wird er jedoch leicht zum Alibi für fehlende Integrationsleistungen.

Matching sucht die Passung auf den ersten Blick. Integration ermöglicht die Passung auf den zweiten Blick.

Die entscheidenden Integrationen entstehen häufig nicht durch die Passung, die bereits sichtbar ist, sondern durch die Passung, die erst in der Begegnung entsteht.

### **Passung auf den ersten und zweiten Blick**

#### ○ **Die Passung auf den ersten Blick**

Sie entsteht durch formale Merkmale:

- Berufsabschluss
- Berufserfahrung
- Zertifikate
- Stellenanforderungen
- Lebenslauf

Diese Form der Passung ist die Grundlage klassischer Matching-Verfahren.

Sie ist wichtig.

Aber sie bleibt begrenzt.

Denn sie arbeitet ausschließlich mit bereits sichtbaren Informationen.

#### ○ **Die Passung auf den zweiten Blick**

Sie entsteht erst durch Begegnung.

Durch:

- Probearbeit
- Praktika
- betriebliche Erprobung
- Zusammenarbeit
- reale Beteiligung

werden Eigenschaften sichtbar, die vorher nicht erkennbar waren.

Zum Beispiel:

- Zuverlässigkeit
- Lernfähigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Teamfähigkeit
- Kreativität
- Organisationsvermögen
- Führungsqualitäten

Gleichzeitig entdeckt das Unternehmen oft neue Möglichkeiten:

- Aufgaben werden anders verteilt.
- Teams werden neu zusammengesetzt.
- Stellenprofile verändern sich.
- Neue Funktionen entstehen.

Die Passung entsteht also **nicht vor** der **Begegnung**.

Sie entsteht **durch** die **Begegnung**.

Die Stärke des Mismatch-Begriffs liegt darin, reale Passungsprobleme sichtbar zu machen.

Seine Schwäche liegt darin, dass er häufig nur die Passung erster Ordnung betrachtet.

Arbeitsmarktintegration vollzieht sich jedoch oft auf mehreren Ebenen gleichzeitig.

Menschen entdecken Fähigkeiten, die zuvor nicht sichtbar waren.

Unternehmen entwickeln neue Formen der Arbeitsteilung. Stellenprofile verändern sich.

Passung wird dadurch nicht lediglich gefunden. Sie wird entwickelt.

Die eigentliche Herausforderung moderner Arbeitsmarktpolitik besteht deshalb nicht nur darin, Matching zu organisieren.

Sie besteht darin, Bedingungen zu schaffen, unter denen neue Passungen entstehen können.

## 1. Anhang

Tabelle – Logiken der Arbeitsmarktintegration

<b>Matching-Logik</b>	<b>Integrationslogik</b>
<i>bekannte Fähigkeiten</i>	<i>entstehende Fähigkeiten</i>
<i>bekannte Anforderungen</i>	<i>entwickelbare Anforderungen</i>
<i>Passung finden</i>	<i>Passung entwickeln</i>
<i>erster Blick</i>	<i>zweiter Blick</i>
<i>Diagnose</i>	<i>Begegnung</i>
<i>Auswahl</i>	<i>gemeinsame Entwicklung</i>

### Modell – Die drei Formen von Passung

#### - **Passung erster Ordnung**

Bekannte Fähigkeiten ↔ bekannte Anforderungen

Klassisches Matching

#### - **Passung zweiter Ordnung**

Unbekannte Fähigkeiten ↔ reale Beteiligung

Passung entsteht durch Begegnung

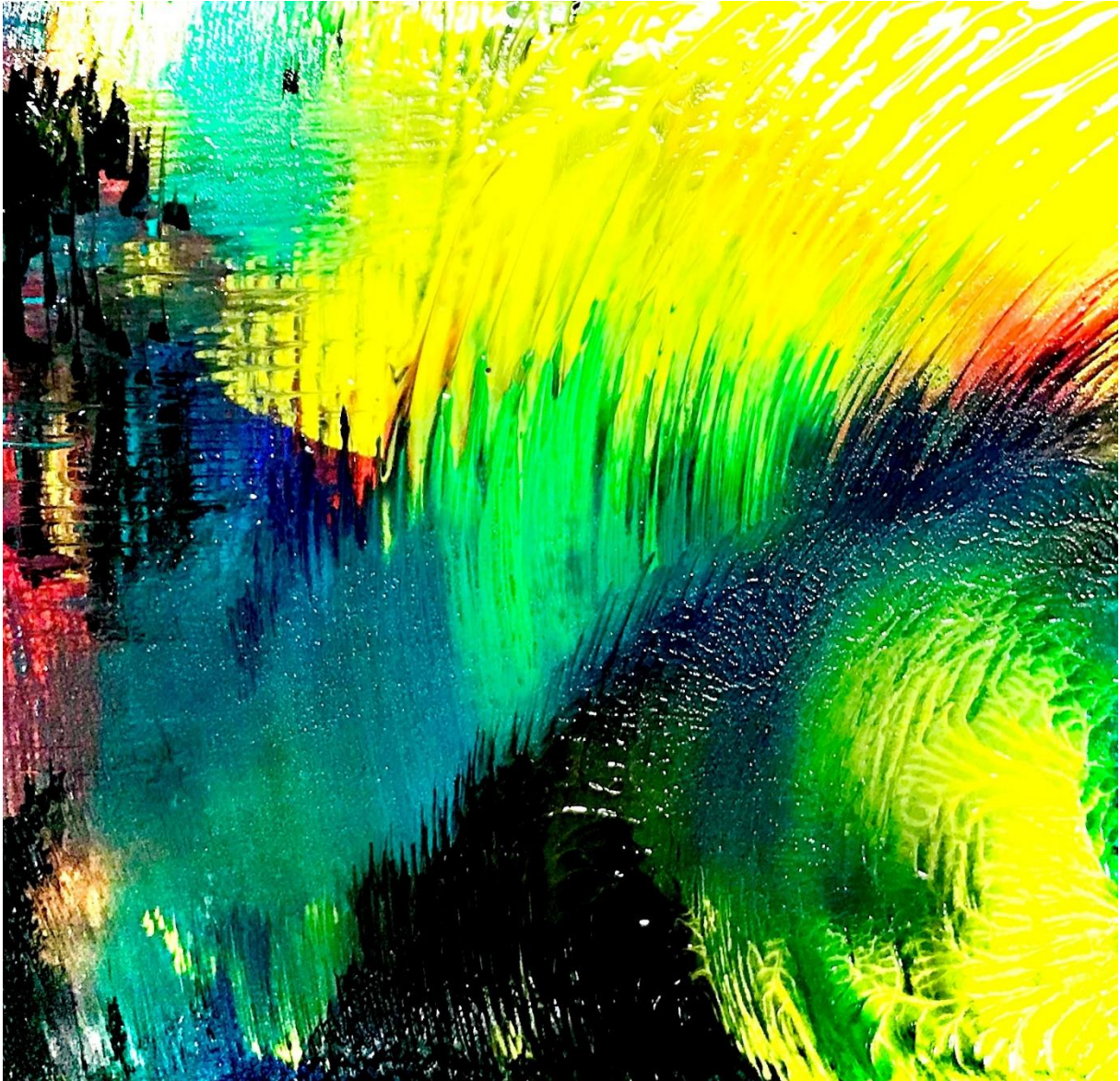
#### - **Passung dritter Ordnung**

Organisation ↔ neue Möglichkeiten

Stellen verändern sich / Teams verändern sich / Organisationen lernen

### Literaturverzeichnis

- Baecker (2007)
- Bandura (1997)
- Herriger (2020)
- Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel (1975)
- Luhmann (1984)
- Rosa (2016)
- Weick (1995)



**Erfolgreiche Hilfe macht sich überflüssig**

# Erfolgreiche Hilfe macht sich überflüssig

## Über die Möglichkeiten und Grenzen professioneller Unterstützung

### Cichowski, Henryk (2026)

Zur Strukturierung, Diskussion, sprachlichen Überarbeitung und Entwicklung einzelner Texte wurde unterstützend moderne KI-Technologie eingesetzt. Die inhaltliche Gestaltung und Verantwortung liegen "alleine" beim Autor.

### Abstract

Professionelle Hilfe gehört zu den zentralen Institutionen moderner Wohlfahrtsstaaten. Sie soll Menschen unterstützen, befähigen und gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen. Gleichzeitig weist die Forschung seit Langem auf ein grundlegendes Spannungsverhältnis hin: Hilfe kann stärken, aber auch Abhängigkeiten erzeugen. Der Beitrag untersucht dieses Spannungsverhältnis aus sozialpsychologischer und organisationssoziologischer Perspektive. Ausgehend von Empowermentansätzen, systemtheoretischen Überlegungen und sozialpsychologischen Konzepten wird argumentiert, dass erfolgreiche Hilfe daran gemessen werden sollte, ob sie Menschen langfristig in die Lage versetzt, ohne sie auszukommen. Daraus ergibt sich eine zentrale These: **Erfolgreiche Hilfe** zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich **überflüssig macht**.

**Schlüsselwörter:** Hilfe, Empowerment, Sozialstaat, Selbstwirksamkeit, Organisationen, Beteiligung, Soziale Arbeit

## 1. Einleitung

Moderne Gesellschaften verfügen über hoch entwickelte Hilfesysteme.

Sie unterstützen Menschen bei:

- Krankheit,
- Arbeitslosigkeit,
- Armut,
- Behinderung,
- Bildungsbenachteiligung,
- sozialen Krisen.

Die Legitimität dieser Hilfesysteme wird kaum infrage gestellt.

Weniger häufig diskutiert wird jedoch eine grundsätzliche Frage:

Wann ist Hilfe erfolgreich?

Die naheliegende Antwort lautet:

Wenn sie Probleme löst.

Der vorliegende Beitrag schlägt eine andere Perspektive vor.

Er fragt:

Wann gelingt Hilfe so, dass Menschen Hilfe zunehmend nicht mehr benötigen?

## **2. Das Paradox professioneller Hilfe**

Hilfe verfolgt das Ziel, Menschen zu unterstützen.

Gleichzeitig entsteht mit jeder Form professioneller Hilfe eine besondere Beziehung:

Ein Mensch hilft.

Ein anderer Mensch wird unterstützt.

Daraus ergibt sich ein Spannungsverhältnis.

Je erfolgreicher Hilfe wird, desto größer wird die Gefahr,

dass eigenes Handeln durch Fremdhandeln ersetzt wird.

Hilfe kann dadurch unbeabsichtigt genau jene Selbstständigkeit schwächen, die sie eigentlich fördern möchte.

## **3. Empowerment als Gegenperspektive**

Empowermentansätze haben dieses Problem früh erkannt.

Rappaport, Herriger und Zimmerman beschreiben professionelle Unterstützung deshalb nicht primär als Versorgung,

sondern als Befähigung.

Im Mittelpunkt steht die Frage:

Wie können Menschen Kontrolle über ihr eigenes Leben gewinnen?

Hilfe erhält dadurch eine andere Funktion.

Sie soll Möglichkeiten eröffnen, nicht Verantwortung dauerhaft übernehmen.

#### **4. Selbstwirksamkeit und die Bedeutung eigenen Handelns**

Banduras Forschung zur Selbstwirksamkeit liefert hierfür eine wichtige sozialpsychologische Grundlage.

Menschen entwickeln Vertrauen in ihre Fähigkeiten vor allem dann, wenn sie erleben, dass ihr eigenes Handeln Wirkung erzeugt.

Selbstwirksamkeit kann daher nicht vollständig stellvertretend vermittelt werden.

Sie entsteht durch Erfahrung.

Professionelle Hilfe steht damit vor einer Herausforderung:

Sie muss unterstützen, ohne die Erfahrung eigenen Handelns zu verdrängen.

#### **5. Die drei Verdachtsmomente sozialer Hilfe**

Dirk Baecker hat professionelle Hilfe mit drei Verdachtsmomenten konfrontiert.

- **Motivverdacht**

Hilfe kann dazu beitragen, dass Menschen sich zunehmend über Hilfebedürftigkeit definieren.

- **Effizienzverdacht**

Fremdhilfe kann eigenes Handeln überlagern und dadurch schwächen.

- **Stigmatisierungsverdacht**

Hilfe kann unbeabsichtigt soziale Unterschiede sichtbar machen, sie verstärken und Menschen stigmatisieren.

Diese Verdachtsmomente stellen Hilfe nicht grundsätzlich infrage.

Sie erinnern jedoch daran, dass Hilfe stets auch Nebenwirkungen erzeugen kann.

#### **6. Organisationen und die Stabilität von Hilfesystemen**

Organisationen verfolgen eigene Logiken.

Sie sichern Zuständigkeiten, Verfahren und Routinen.

Daraus ergibt sich ein strukturelles Problem:

Organisationen besitzen nicht notwendigerweise ein Eigeninteresse daran, sich selbst überflüssig zu machen.

Systemtheoretische Perspektiven helfen zu verstehen, warum erfolgreiche Hilfe nicht automatisch zu einer Verringerung von Hilfestrukturen führt.

## **7. Lincoln und die Grenze professioneller Unterstützung**

Das Abraham Lincoln zugeschriebene Diktum bringt die Problematik in bemerkenswerter Klarheit zum Ausdruck:

„Man hilft Menschen nicht dauerhaft, wenn man für sie tut, was sie selbst tun können.“

Unabhängig von seiner historischen Herkunft beschreibt dieser Satz eine zentrale Herausforderung professioneller Hilfe.

Unterstützung soll Handlung ermöglichen.

Sie darf Handlung nicht dauerhaft ersetzen.

## **8. Beteiligung statt Stellvertretung**

Die Alternative zur Überforderung lautet nicht:

weniger Hilfe.

Die Alternative lautet: andere Hilfe.

Professionelle Unterstützung sollte stärker darauf ausgerichtet sein, Beteiligung, Verantwortung und Selbstwirksamkeit zu ermöglichen.

Die entscheidende Frage lautet daher:

Nicht: „Was können wir für Menschen tun?“

Sondern: „Wie können Menschen selbst wirksam werden?“

## **9. Konsequenzen für Sozialstaat und Professionen**

Ein lernender Sozialstaat benötigt Hilfesysteme, die ihre eigene Wirksamkeit daran messen, ob Menschen langfristig unabhängiger werden.

Dies verändert den Blick auf:

- Beratung,
- Vermittlung,
- Bildung,
- Sozialarbeit,
- Arbeitsmarktpolitik.

Nicht die Dauer von Hilfe wird zum zentralen Maßstab.

Sondern die Entwicklung von Selbstständigkeit.

## **10. Fazit**

Professionelle Hilfe gehört zu den großen Errungenschaften moderner Gesellschaften.

Ihre Legitimation liegt jedoch nicht in ihrer Ausdehnung, sondern in ihrer Wirksamkeit.

Erfolgreiche Hilfe unterstützt Menschen dabei, Verantwortung zu übernehmen, Selbstwirksamkeit zu erfahren und gesellschaftlich teilzuhaben.

Darin liegt ihr eigentlicher Erfolg.

Eine zentrale These dieses Beitrags lautet deshalb:

**Erfolgreiche Hilfe macht sich überflüssig!**



## Die Ökonomie der Sozialen Hilfe

# Die Ökonomie der Sozialen Hilfe

## Warum wirksame Hilfe die günstigste Hilfe ist

### Cichowski, Henryk (2026)

Zur Strukturierung, Diskussion, sprachlichen Überarbeitung und Entwicklung einzelner Texte wurde unterstützend moderne KI-Technologie eingesetzt. Die inhaltliche Gestaltung und Verantwortung liegen "alleine" beim Autor.

### Abstract

76,6 Milliarden Euro hat die Arbeitslosigkeit in Deutschland den Staat 2024 gekostet (IAB).

Die Debatte über soziale Hilfe konzentriert sich häufig auf Kosten, Ausgaben und Finanzierungsfragen. Deutlich seltener wird die Frage gestellt, welche Wirkung soziale Hilfe tatsächlich erzielt. Der vorliegende Beitrag schlägt eine wirkungsorientierte Perspektive vor. Ausgehend von Empowermentansätzen, Evaluationsforschung und sozialpolitischen Investitionsmodellen wird argumentiert, dass die ökonomische Bewertung sozialer Hilfe nicht primär am Umfang eingesetzter Ressourcen, sondern an ihrer gesellschaftlichen Wirkung orientiert werden sollte. Die zentrale These lautet: Nicht soziale Hilfe ist teuer. Unwirksame Hilfe ist teuer.

**Schlüsselwörter:** Sozialstaat, Wirkung, Evaluation, Empowerment, Sozialinvestitionen, Arbeitsmarktpolitik, Effizienz

### 1. Einleitung

Die Diskussion über soziale Hilfe wird häufig von Finanzierungsfragen dominiert. Regelmäßig wird gefragt:

- Wie hoch sind die Kosten?
- Wie stark steigen die Ausgaben?
- Welche Belastungen entstehen für öffentliche Haushalte?

Diese Fragen sind legitim.

Sie greifen jedoch zu kurz.

Denn jede Investition lässt sich nicht allein über ihre Kosten bewerten.

Entscheidend ist auch die Frage nach ihrer Wirkung.

Dies gilt für Unternehmen, für Bildung und ebenso für soziale Hilfe.

Die eigentliche Frage lautet deshalb: Nicht: „Was kostet soziale Hilfe?“

Sondern: „Welche Wirkung erzielt soziale Hilfe?“

## **2. Die Logik der Kostenperspektive**

Öffentliche Debatten orientieren sich häufig an Budgets.

Dadurch entsteht eine bemerkenswerte Verschiebung. Im Mittelpunkt stehen:

- Ausgaben,
- Programme,
- Maßnahmen,
- Zuständigkeiten.

Weniger Aufmerksamkeit erhalten dagegen:

- Integrationswirkungen,
- Selbstständigkeit,
- gesellschaftliche Beteiligung,
- langfristige Folgewirkungen.

Kosten werden sichtbar. Wirkungen bleiben häufig unsichtbar.

## **3. Hilfe als Investition**

Sozialpolitische Investitionsansätze betrachten soziale Ausgaben nicht ausschließlich als Konsum. Sie verstehen sie als Investitionen in:

- Bildung,
- Gesundheit,
- Beschäftigung,
- gesellschaftliche Teilhabe.

Diese Perspektive verändert die ökonomische Bewertung sozialer Hilfe.

Entscheidend wird nicht allein, wie viel Geld eingesetzt wird.

Entscheidend wird, welche gesellschaftlichen Wirkungen dadurch entstehen.

## **4. Die Bedeutung von Wirkung**

Eine Maßnahme kann korrekt durchgeführt werden, ohne wirksam zu sein.

Eine Organisation kann effizient arbeiten, ohne nachhaltige Veränderungen zu erzeugen.

Wirkung beschreibt deshalb mehr als Prozessqualität.

Sie fragt, ob Menschen tatsächlich:

- selbstständiger werden,
- Verantwortung übernehmen,
- Arbeit finden,
- gesellschaftlich beteiligt werden.

Erst auf dieser Ebene lässt sich die ökonomische Leistungsfähigkeit sozialer Hilfe beurteilen.

## **5. Empowerment und die Logik nachhaltiger Hilfe**

Empowermentansätze liefern hierfür eine wichtige Perspektive.

Professionelle Hilfe soll Menschen nicht dauerhaft versorgen.

Sie soll Menschen befähigen, eigene Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Daraus ergibt sich ein einfaches Kriterium: Je stärker Hilfe Selbstständigkeit fördert, desto größer wird ihre langfristige Wirkung.

Die ökonomische Bedeutung dieser Perspektive wird häufig unterschätzt. Denn jede erfolgreiche Befähigung reduziert zukünftige Unterstützungsbedarfe.

## **6. Die Kosten unwirksamer Hilfe**

Unwirksame Hilfe erzeugt nicht nur direkte Kosten. Sie kann zusätzliche Folgekosten verursachen:

- langanhaltende Transferabhängigkeit,
- wiederkehrende Maßnahmen,
- Verwaltungsaufwand,
- gesundheitliche Belastungen,
- gesellschaftliche Ausgrenzung.

Dadurch entsteht ein Paradox.

Programme können kostspielig sein, ohne gesellschaftlich wirksam zu werden.

Gleichzeitig können vergleichsweise einfache Interventionen erhebliche langfristige Einsparungen ermöglichen.

## **7. Arbeitsmarktpolitik als Beispiel**

Die Arbeitsmarktpolitik verdeutlicht dieses Problem besonders anschaulich. Jährlich werden erhebliche Mittel für:

- Beratung,
- Qualifizierung,
- Aktivierung,
- Vermittlung

eingesetzt.

Die entscheidende Frage lautet jedoch: Welche dieser Aktivitäten führen tatsächlich zu nachhaltiger Beschäftigung, gesellschaftlicher Beteiligung und wachsender Selbstständigkeit?

Eine wirkungsorientierte Perspektive verschiebt den Fokus: weg vom Maßnahmenvolumen, hin zu Integrationswirkungen.

## **8. Organisationen zwischen Prozess und Wirkung**

Organisationen messen häufig das, was leicht messbar ist:

- Teilnahmen,
- Beratungen,
- Kontakte,
- Maßnahmenabschlüsse.

Wirkung ist schwieriger zu erfassen.

Dennoch bleibt sie entscheidend.

Ein lernender Sozialstaat benötigt deshalb eine stärkere Orientierung an Ergebnissen.

Nicht jede korrekt durchgeführte Maßnahme ist wirksam.

Nicht jede hohe Aktivität erzeugt gesellschaftlichen Nutzen.

## **9. Die Ökonomie wirksamer Hilfe**

Die wirtschaftlich günstigste Hilfe ist nicht notwendigerweise die billigste Hilfe.

Die wirtschaftlich günstigste Hilfe ist die wirksamste Hilfe. Denn erfolgreiche Hilfe:

- stärkt Selbstständigkeit,
- erhöht Beschäftigung,
- reduziert Transferabhängigkeit,
- verringert Folgekosten.

**Wirkung wird** dadurch selbst zu einer **ökonomischen Kategorie**.

## 10. Fazit

Soziale Hilfe darf nicht allein über ihre Kosten beurteilt werden.

Entscheidend bleibt ihre Wirkung.

Eine moderne Sozialpolitik benötigt deshalb eine stärkere Orientierung an:

- Selbstständigkeit,
- Beteiligung,
- Integration,
- nachhaltigen Ergebnissen.

Der entscheidende Maßstab lautet nicht: Wie viel Hilfe wurde geleistet?

Sondern: Welche Entwicklung wurde ermöglicht?

Die zentrale These dieses Beitrags lautet deshalb:

**Nicht soziale Hilfe ist teuer.**

**Unwirksame Hilfe ist teuer.**



**Sozialstaat und der doppelte Sinn von „sozial“**

# Sozialstaat und der doppelte Sinn von „sozial“

## Hilfe, Integration und Solidarität in modernen Gesellschaften

### Cichowski, Henryk (2026)

Zur Strukturierung, Diskussion, sprachlichen Überarbeitung und Entwicklung einzelner Texte wurde unterstützend moderne KI-Technologie eingesetzt. Die inhaltliche Gestaltung und Verantwortung liegen "alleine" beim Autor.

### Abstract

Der Begriff „sozial“ gehört zu den zentralen Begriffen moderner Wohlfahrtsstaaten. Gleichzeitig wird er in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Im öffentlichen Sprachgebrauch bezeichnet sozial häufig **Hilfe, Unterstützung und Fürsorge**. Die Soziologie versteht unter sozial dagegen vor allem **Beziehungen, Zugehörigkeit und gesellschaftliche Integration**. Der vorliegende Beitrag argumentiert, dass moderne Sozialpolitik beide Perspektiven berücksichtigen muss. Darüber hinaus wird eine dritte Dimension sichtbar: Solidarität als wechselseitige Verantwortung einer Gemeinschaft, die soziale Unterstützung finanziert und trägt. Denn soziale Hilfe fällt nicht vom Himmel. Sie wird finanziert durch Steuern, Sozialversicherungsbeiträge und gesellschaftliche Vorleistungen. Hinter jeder Hilfe steht daher nicht nur die Beziehung: Helfer ↔ Hilfesuchender, sondern auch: Solidargemeinschaft ↔ Hilfesuchender. Und genau diese Ebene verschwindet häufig im alltagsweltlichen Verständnis von Sozialpolitik. Sie organisiert einen Ausgleich zwischen Hilfebedürftigkeit, Beteiligung und Solidarität. Der Sozialstaat hat deshalb immer drei Adressaten:

1. die Hilfesuchenden,
2. die Helfenden,
3. die Solidargemeinschaft.

Eine solidarische Gesellschaft unterstützt Menschen, wenn sie Hilfe benötigen. Eine solidarische Gesellschaft interessiert sich aber ebenso dafür, wie Menschen wieder zu Beteiligten und Beitragenden werden können.

Die zentrale These lautet: **Sozialpolitik ist nicht nur Organisation von Hilfe. Sie ist zugleich Organisation von Integration und Solidarität.**

**Schlüsselwörter:** Sozialstaat, Sozialpolitik, Solidarität, Integration, Beteiligung, Hilfe, Sozialtheorie

## **1. Einleitung**

Kaum ein Begriff besitzt in politischen Debatten eine größere Bedeutung als der Begriff „sozial“.

Gleichzeitig wird selten gefragt, was genau mit „sozial“ eigentlich gemeint ist.

Wer soziale Politik fordert, wer soziale Gerechtigkeit verlangt oder wer soziale Verantwortung betont, verwendet häufig denselben Begriff, meint jedoch nicht immer dasselbe.

Diese begriffliche Unschärfe bleibt folgenreich. Denn das Verständnis dessen, was als sozial gilt, beeinflusst auch die Vorstellungen darüber, welche Aufgaben ein Sozialstaat erfüllen soll.

Der vorliegende Beitrag schlägt daher eine Differenzierung vor. Er unterscheidet zwischen Hilfe, Integration und Solidarität.

## **2. Sozial als Hilfe**

Im alltagsweltlichen Verständnis besitzt der Begriff des Sozialen vor allem eine moralische Bedeutung.

Sozial handelt, wer hilft. Sozial ist, wer unterstützt.

Sozialpolitik erscheint entsprechend als Instrument, um Menschen in Notlagen zu schützen.

Diese Perspektive besitzt eine lange Tradition. Sie verweist auf menschliche Verletzlichkeit. Menschen können:

- krank werden,
- arbeitslos werden,
- verarmen,
- auf Unterstützung angewiesen sein.

Aus dieser Sicht besteht die zentrale Aufgabe sozialer Politik darin, Notlagen zu lindern und soziale Risiken abzusichern.

Diese Funktion bleibt unverzichtbar.

Sie beschreibt jedoch nicht die gesamte Bedeutung des Sozialen.

### **3. Sozial als Integration**

Die Soziologie verwendet den Begriff anders. Hier bezeichnet sozial zunächst Beziehungen zwischen Menschen.

Gesellschaft entsteht nicht allein durch Individuen, sondern durch ihre Verbindungen. Sozial verweist deshalb auf:

- Zugehörigkeit,
- Beteiligung,
- Anerkennung,
- Integration.

Aus dieser Perspektive stellt sich eine andere Frage.

Nicht: „Wer benötigt Hilfe?“

Sondern: „Wie entsteht gesellschaftliche Teilhabe?“

Der Sozialstaat erscheint dadurch nicht nur als Hilfesystem. Er erscheint zugleich als Integrationssystem.

Seine Aufgabe besteht nicht allein darin, Menschen zu unterstützen.

Er soll Menschen auch die Möglichkeit eröffnen, am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen.

### **4. Hilfe und Integration sind nicht identisch**

Diese Unterscheidung besitzt praktische Bedeutung.

Menschen können Hilfe erhalten, ohne gesellschaftlich integriert zu sein. Sie können materiell abgesichert sein und sich dennoch ausgeschlossen fühlen.

Umgekehrt kann gesellschaftliche Integration dazu beitragen, Hilfebedürftigkeit zu reduzieren.

Arbeit verdeutlicht diesen Zusammenhang besonders deutlich. Sie sichert nicht nur Einkommen. Sie vermittelt häufig:

- Zugehörigkeit,
- Anerkennung,
- Verantwortung,
- soziale Beziehungen.

Deshalb betrifft Arbeitslosigkeit nicht allein finanzielle Fragen.

Sie berührt auch Fragen sozialer Integration.

## **5. Die vergessene dritte Perspektive: Solidarität**

Sowohl das alltagsweltliche als auch das soziologische Verständnis übersehen häufig eine dritte Dimension.

**Soziale Hilfe muss finanziert werden.** Hinter jeder Sozialleistung stehen Menschen, die Beiträge leisten, Steuern zahlen oder Risiken gemeinsam tragen.

Sozialpolitik organisiert deshalb nicht nur die Beziehung zwischen Helfenden und Hilfebedürftigen.

Sie organisiert auch die Beziehung zwischen Hilfebedürftigen und der Solidargemeinschaft.

Diese Perspektive wird in **öffentlichen Debatten häufig ausgeblendet.**

Dabei bildet sie die Grundlage jedes Sozialstaates.

## **6. Solidarität als wechselseitige Verantwortung**

Solidarität bedeutet mehr als **Mitgefühl**. Solidarität bedeutet, **Risiken gemeinsam zu tragen**.

Sie beruht auf der Vorstellung, dass Mitglieder einer Gesellschaft füreinander Verantwortung übernehmen.

Diese Verantwortung besitzt jedoch zwei Richtungen.

Die Gemeinschaft unterstützt Menschen, wenn sie Hilfe benötigen.

Gleichzeitig besteht die Erwartung, dass Menschen ihre Möglichkeiten nutzen, um nach ihren Fähigkeiten zum gemeinsamen Leben beizutragen.

Solidarität ist daher keine Einbahnstraße.

Sie ist eine wechselseitige Beziehung.

## 7. Beteiligung als solidarisches Prinzip

Aus dieser Perspektive erhält Beteiligung eine neue Bedeutung.

Beteiligung ist nicht nur ein Mittel individueller Entwicklung.

Sie besitzt auch eine solidarische Funktion.

Menschen möchten nicht ausschließlich Empfänger gesellschaftlicher Leistungen sein.

Sie möchten etwas beitragen.

Sie möchten gebraucht werden.

Sie möchten Verantwortung übernehmen.

Hier verbindet sich Solidarität mit einem Menschenbild, das davon ausgeht:

- Jeder Mensch kann etwas.
- Jeder Mensch wird gebraucht.
- Jeder Mensch ist wichtig.

Eine solidarische Gesellschaft interessiert sich deshalb nicht nur für die Versorgung von Menschen.

Sie interessiert sich ebenso für ihre Möglichkeiten zur Beteiligung.

## 8. Der Sozialstaat als Balanceordnung

Der moderne Sozialstaat bewegt sich in einem Spannungsfeld von Hilfe, Integration und Solidarität.

Konzentriert er sich ausschließlich auf **Hilfe**, droht Beteiligung in den Hintergrund zu geraten.

Konzentriert er sich ausschließlich auf **Integration**, kann Schutzbedürftigkeit übersehen werden.

Konzentriert er sich ausschließlich auf **Finanzierung**, verliert er seine soziale Legitimation.

Seine Aufgabe besteht daher darin, diese drei Perspektiven miteinander zu verbinden.

## 9. Eine neue Perspektive auf soziale Politik

Diese Sichtweise verändert die Bewertung sozialpolitischer Maßnahmen.

Die entscheidende Frage lautet nicht allein: „Wie viel Hilfe wird geleistet?“

Ebenso wichtig werden die Fragen:

- Fördert diese Hilfe gesellschaftliche Integration?
- Ermöglicht sie Beteiligung?
- Stärkt sie die Tragfähigkeit solidarischer Strukturen?

Sozialpolitik erscheint dadurch weniger als Verteilungsmechanismus und stärker als gesellschaftliche Integrationspolitik.

## 10. Fazit

Der Begriff des Sozialen besitzt mehrere Bedeutungen.

Im alltagsweltlichen Verständnis verweist er auf Hilfe.

Im soziologischen Verständnis verweist er auf Beziehungen, Zugehörigkeit und Integration.

Hinzu kommt eine dritte Dimension: Solidarität als wechselseitige Verantwortung einer Gemeinschaft.

Ein moderner Sozialstaat muss alle drei Ebenen berücksichtigen.

Er schützt Menschen in Notlagen.

Er ermöglicht gesellschaftliche Beteiligung.

Und er sorgt dafür, dass Solidarität langfristig tragfähig bleibt.

Die zentrale These dieses Beitrags lautet daher:

**Sozialpolitik ist nicht nur Organisation von Hilfe.**

**Sie ist zugleich Organisation von Integration und Solidarität.**

**Sozial ist nicht nur, wer hilft.**

**Sozial ist auch, wer Beteiligung ermöglicht und Solidarität dauerhaft tragfähig hält.**



**Anschluss statt Defizit**

## **Anschluss statt Defizit**

### **Eine sozialpsychologische Perspektive auf Arbeitslosigkeit und Arbeitsmarktintegration**

#### **Cichowski, Henryk (2026)**

Zur Strukturierung, Diskussion, sprachlichen Überarbeitung und Entwicklung einzelner Texte wurde unterstützend moderne KI-Technologie eingesetzt. Die inhaltliche Gestaltung und Verantwortung liegen "alleine" beim Autor.

#### **Abstract**

Arbeitslosigkeit wird in Forschung, Politik und Praxis häufig als Folge individueller Defizite beschrieben. Entsprechend konzentrieren sich viele arbeitsmarktpolitische Interventionen auf Qualifizierung, Aktivierung und die Bearbeitung von Vermittlungshemmnissen. Der vorliegende Beitrag schlägt einen ergänzenden Perspektivwechsel vor. Ausgehend von sozialpsychologischen, organisationssoziologischen und empowermentorientierten Ansätzen wird argumentiert, dass Arbeitslosigkeit häufig weniger als Fähigkeitsproblem denn als Beteiligungs- und Integrationsproblem verstanden werden kann. Die zentrale These lautet: Menschen entwickeln sich häufig nicht vor gesellschaftlicher Beteiligung, sondern durch gesellschaftliche Beteiligung. Arbeit erscheint dabei nicht lediglich als Einkommensquelle, sondern als sozialer Entwicklungsraum, in dem Selbstwirksamkeit, Anerkennung und soziale Integration entstehen können. Der Beitrag entwickelt die Grundzüge einer Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes und diskutiert Konsequenzen für Forschung, professionelle Hilfe und Arbeitsmarktpolitik.

**Schlüsselwörter:** Arbeitslosigkeit, Arbeitsmarktintegration, Selbstwirksamkeit, Empowerment, Beteiligung, Sozialpsychologie, Arbeitsmarktpolitik

#### **1. Einleitung**

Die Bekämpfung von Arbeitslosigkeit gehört seit Jahrzehnten zu den zentralen Aufgaben moderner Sozialstaaten.

Gleichzeitig zeigen viele arbeitsmarktpolitische Debatten eine bemerkenswerte Konstanz ihrer Grundannahmen. Arbeitslosigkeit wird häufig über Defizite erklärt:

- fehlende Qualifikation,
- mangelnde Motivation,
- gesundheitliche Einschränkungen,
- Vermittlungshemmnisse.

Die daraus abgeleiteten Hilfesysteme konzentrieren sich entsprechend auf Diagnose, Förderung und Aktivierung.

Der vorliegende Beitrag stellt nicht die Existenz solcher Problemlagen infrage. Er fragt jedoch, ob Defizitperspektiven allein ausreichen, um Arbeitslosigkeit zu verstehen.

## **2. Die Dominanz der Defizitperspektive**

Historisch entstanden viele Instrumente der Arbeitsmarktpolitik aus der Annahme, dass Integration vor allem durch die Bearbeitung individueller Defizite verbessert werden könne.

Diese Perspektive besitzt zweifellos praktische Relevanz.

Gleichzeitig entsteht die Gefahr, Menschen vor allem über ihre Probleme zu beobachten.

Dadurch können Defizitbeschreibungen unbeabsichtigt zu stabilen sozialen Identitäten werden (Herriger 2020).

Die Frage verschiebt sich dann von:

„Welche Möglichkeiten besitzt dieser Mensch?“

zu: „Welche Hemmnisse weist dieser Mensch auf?“

## **3. Selbstwirksamkeit, Beteiligung und Entwicklung**

Die sozialpsychologische Forschung verweist auf die Bedeutung von Selbstwirksamkeitserfahrungen.

Bandura (1997) zeigt, dass Menschen insbesondere dann Motivation entwickeln, wenn sie erleben, dass ihr eigenes Handeln Wirkung entfaltet.

Auch Empowermentansätze betonen die Bedeutung von Beteiligung, Verantwortung und Kontrolle über das eigene Handeln.

Aus dieser Perspektive entsteht eine weiterführende Frage:

Könnte gesellschaftliche Beteiligung selbst eine Bedingung von Entwicklung sein?

## **4. Arbeit als sozialer Entwicklungsraum**

Arbeit besitzt Funktionen, die weit über Einkommen hinausgehen.

Jahoda (1975) verweist auf:

- soziale Beziehungen,

- Zeitstruktur,
- Zugehörigkeit,
- gesellschaftliche Rollen.

Rosa (2016) ergänzt diese Perspektive durch den Begriff der Resonanz.

Arbeit kann dadurch als sozialer Entwicklungsraum verstanden werden, in dem Selbstwirksamkeit, Anerkennung und gesellschaftliche Integration entstehen.

Dies bedeutet nicht, dass jede Arbeit automatisch integrierend wirkt.

Es bedeutet jedoch, dass Entwicklung häufig innerhalb realer sozialer Zusammenhänge stattfindet.

## 5. Organisationen und die Stabilität von Defizitlogiken

Organisationen verfolgen eigene Logiken.

Systemtheoretische Ansätze zeigen, dass Institutionen Komplexität reduzieren und stabile Routinen entwickeln.

Dadurch kann ein Paradox entstehen:

Hilfesysteme sollen Problemlagen überwinden, erzeugen jedoch zugleich Anreize, Problemlagen dauerhaft zu beobachten und zu verwalten.

Baeckers (1994) Motivverdacht, Effizienzverdacht und Stigmatisierungsverdacht liefern hierfür wichtige analytische Perspektiven.

Er beschreibt die Gefahr, dass soziale Hilfe eigene institutionelle Interessen entwickelt, Wirksamkeit nicht immer eindeutig überprüfbar bleibt und Hilfebedürftigkeit unbeabsichtigt stabilisiert werden kann.

## 6. Anschluss statt Defizit

Vor diesem Hintergrund wird ein Perspektivwechsel vorgeschlagen.

Arbeitslosigkeit erscheint häufig weniger als reines Fähigkeitsproblem denn als Problem fehlender gesellschaftlicher Beteiligung.

Die zentrale These lautet: **Menschen entwickeln sich häufig, weil sie teilnehmen dürfen.**

Entwicklung wird damit nicht ausschließlich als Voraussetzung von Beteiligung verstanden.

Beteiligung wird selbst zu einer Bedingung von Entwicklung.

Arbeitsmarktintegration erscheint entsprechend weniger als Reparaturprozess und stärker als Prozess sozialer Einbindung.

## **7. Diskussion und Konsequenzen**

Eine beteiligungsorientierte Perspektive verändert den Blick auf:

- professionelle Hilfe,
- Arbeitsvermittlung,
- Unternehmen,
- Arbeitsmarktpolitik.

Sie legt nahe, stärker nach Bedingungen realer Beteiligung zu fragen und weniger ausschließlich nach individuellen Defiziten.

Dies bedeutet nicht das Ende von Förderung.

Es bedeutet eine veränderte Reihenfolge:

Nicht Entwicklung vor Beteiligung, sondern Entwicklung durch Beteiligung.

## **8. Fazit**

Die Sozialpsychologie des Arbeitsmarktes versteht Arbeitslosigkeit nicht ausschließlich als individuelles Defizitproblem.

Sie betrachtet sie zugleich als Frage gesellschaftlicher Beteiligung.

Arbeit erscheint dabei als zentraler Entwicklungsraum moderner Gesellschaften.

Die daraus resultierende Leitidee lautet:

**Anschluss statt Defizit, denn Menschen entwickeln sich häufig, weil sie teilnehmen dürfen.**

### ***Literaturverzeichnis***

- Bandura (1997)
- Baecker (1994)
- Herriger (2020)
- Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel (1975)
- Rosa (2016)