

Alltag SÖB:

Komplexität am Rande des Erträglichen.

# Vorwort

Nachdem in der nachfolgenden Arbeit unter anderem der Begriff der Kontextualisierung genannt wird, seien mir in diesem Sinne einleitend ein paar Worte gestattet, wie diese Arbeit zu Stande gekommen ist. Sie ist das Produkt eines Lehrgangs, der in einer Zeit begonnen hat, die wir erst zu verstehen lernen müssen. Lockdowns, das Verbot, einander persönlich gegenüberzutreten, Menschen, die einander als kleine Portraits auf Bildschirmen oder mit Masken kennenlernten. Eine Ausbildung, die von Gruppendynamik, Begegnung und Wahrnehmung lebt, begann im Internet, in einer Zeit, die mit ungeahnten Neuerungen, Umbrüchen und Anforderungen verbunden war.

Die Faszination für den Gegenstand konnte dadurch nicht getrübt werden. Spätestens mit dem Beginn einer neuen beruflichen Herausforderung stellte sich der Wert der Ausbildungsinhalte täglich unter Beweis. Lange Tage, geprägt von Interaktionsarbeit, bestätigten stets aufs Neue, wie sehr die eigene emotionale Verfasstheit und das Management der Gefühle unmittelbare Auswirkungen auf das Gegenüber haben. Das tägliche Bemühen um Kooperationsbeziehungen macht vor keinem Lebensbereich Halt. Ich greife daher gerne das Bestreben auf, Interaktionsarbeit, im Rahmen von Erwerbsarbeit und unbezahlter Arbeit, weiter verstärkter professioneller Beachtung und Bearbeitung zuzuführen.

In Diskussionen von Remote-Arbeit bis künstliche Intelligenz sollte die Stimme der Interaktionsarbeit profund vertreten sein. In Momenten der Ungewissheit, der Angst, des Verloren-Seins und der Orientierungslosigkeit braucht es Menschen, die in der Lage sind, Kontakt herzustellen, den:die Andere:n zu erreichen. Diese Momente sind nicht auf den Privatbereich beschränkt, sondern erfahrungsgemäß in Organisation hoch aktuell, wenn auch wenig offen diskutiert. Aus meinen Erfahrungen als Führungskraft erwächst die Überzeugung, dass es essentiell ist, Interaktionsarbeit entsprechend ihrem Stellenwert zu organisieren, sichtbar zu machen und professionell zu begleiten.

Ich bedanke mich von Herzen bei den Menschen, die mich zu diesem Weg inspiriert haben, mir Vorbild sind und mir durch diese langen Tage geholfen haben. Dabei bedanke ich besonders für die Art von Unterstützung, die dem:der Einzelnen vielleicht gar nicht bewusst ist: weil ich mich an ihrem Dasein erfreue, an ihrem Lachen, an ihren Geschichten, ihren Werten; an ihrer Art, wie sie Mensch sind in dieser Welt.



universität  
wien

# Akademische Abschlussarbeit

„Fallbeispiel sozialökonomischer Betrieb:  
Wie das Konzept der Organisationssupervision mit dem  
Fokus Interaktionsarbeit zum Verstehen beitragen kann.“

verfasst von

Mag.<sup>a</sup> Barbara Vielnascher

angestrebter akademischer Grad

akademische Supervisorin und Coach

Wien, 2023

Studienkennzahl lt. Studienblatt

Universitätslehrgang lt. Studienblatt

Betreut von

UA 992 802

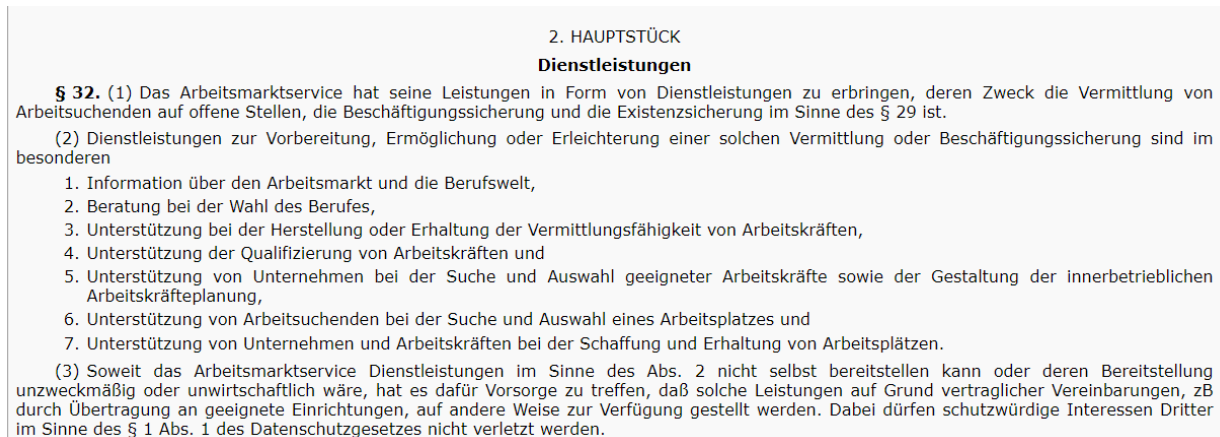
Supervision und Coaching UG2002

Dr. Wolfgang Knopf

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	2
2	Organisationssupervision – eine Entdeckungsreise .....	5
3	Beschreibung des Betriebes .....	8
3.1	Einblick: Ein ganz normaler Tag .....	8
3.2	Bestimmungsort allgemein: Organisationsstruktur, -aufgaben und -dynamik.....	10
3.2.1	Dreieckskonstruktion Träger – Fördergeber – Projekt.....	12
3.2.2	Primäraufgabe – Primärrisiko .....	13
3.2.3	In welchem Feld bewegt sich der Betrieb? .....	15
3.2.4	Exkurs: Sprache.....	18
3.2.5	Wahrnehmung und Interpretation .....	19
3.3	Bestimmungsort speziell: Personenbezogene Dienstleistungen.....	21
3.4	Anforderungen: Fachlichkeit versus Gewinn bzw. begrenzte Ressourcen .....	22
3.4.1	Professionen .....	23
3.5	Organisationales Angebot: Soziale Zugehörigkeit und ihre Begrenzung.....	26
4	Das Konzept der Interaktionsarbeit.....	29
5	Schlussbetrachtung .....	33
6	Literaturverzeichnis.....	38
7	Abbildungsverzeichnis .....	40

# 1 Einleitung



**Abb. 1: §32 Arbeitsmarktservicegesetz**

In diesem Auszug des österreichischen Arbeitsmarktservicegesetzes finden wir die Grundlage der Existenz eines Betriebes, wie er Hauptdarsteller dieser Arbeit sein wird. Das Arbeitsmarktservice ist berechtigt, so die Kernaussage des Gesetzestextes, eine Aufgabe, in diesem Fall „*die Unterstützung bei der Herstellung oder Erhaltung der Vermittlungsfähigkeit von Arbeitskräften*“ (Rechtsinformationssystem des Bundes 2023), zu delegieren, sofern die jeweilige Partnerinstitution glaubhaft machen kann, die Aufgabe besser erfüllen zu können, als es das Arbeitsmarktservice alleine könnte.

Die vorliegende Arbeit nimmt exemplarisch einen auf dieser Grundlage konstituierten Betrieb ins Visier. Ziel ist es, beobachtbare Phänomene zu beschreiben sowie Thesen zu möglichen Potentialen und Spannungsfeldern zu formulieren, die unabhängig von einzelnen Akteur:innen in Supervision oder Führungsalltag relevant sein könnten, in der Absicht, Kolleg:innen, die mit ähnlichen Einrichtungen arbeiten wollen, Ideen für ein erstes Screening, eine Art Topografie zur Verfügung zu stellen.

Inhaltlich gründen sich die Überlegungen auf einem inneren Zwiegespräch in meiner Rolle der Leitung des konkreten Betriebes und der Rolle als angehende Supervisorin. Als Bilanz nach dem ersten Jahr in der Leitungsfunktion bietet sich dieser Blick deswegen an, weil ich die Schritte vom Erstkontakt über ein Herantasten aus der Distanz bis zur fortschreitenden Inkorporierung durchlaufen und reflektieren durfte. Es ist mir ein Anliegen, ein differenziertes Bild des Betriebes zu zeichnen, in der Hoffnung, die Aufmerksam-

keit des:der Leser:in auch zwischen die Zeilen des betrieblichen Alltags lenken zu können, wo sich mitunter Schätze für Mitarbeitende, Stakeholder und beratend Tätige verbergen, die gemeinsam gehoben werden können.

Als theoretischen Rahmen wähle ich das Konzept der Organisationssupervision, in dem es *„speziell um die Beachtung, Reflexion, Bedeutungssuche und Bearbeitung aller organisationalen Strukturen und Prozesse geht, die für die dortigen Aufgabenstellungen und Arbeitsbeziehungen relevant sind“* (Gotthardt-Lorenz 2020, 12). Das Konzept, auf das im nächsten Kapitel näher eingegangen wird, dient ursächlich der Konzeption eines Beratungssystems. In dieser Arbeit wird seine Verwendung als Leitfaden, um zum tieferen Verständnis einer Organisation zu gelangen, gezeigt.

Fragen, die in der Organisation auftauchen, egal von wem oder an welcher Stelle, in den Kontext der Organisation einzuordnen und zu interpretieren, ist eine Herangehensweise, die in mir, aus der Perspektive meines Leitungs- und Supervisionsverständnisses, gleichermaßen Resonanz gefunden hat.

Professionelles Handeln und dessen Bedingungen in den Fokus zu stellen, geht nach meiner Auffassung mit der Beleuchtung vieler Ebenen einher und beugt eindimensionalen Rückschlüssen vor. Welche Formen professionellen Handelns gibt es in der Organisation, wie wird dieses verstanden, unter welchen Bedingungen findet es statt? Das Nachdenken darüber ermöglicht den Blick auf die Organisation, das Arbeitsfeld, die Aufgabe, implizite Annahmen, Professionsunterschiede oder Werte und kann vielfältige Informationen liefern, die dazu beitragen können, Spannungen zu erklären oder Potentiale zu aktivieren. Sowohl als Führungskraft wie als Supervisorin trägt mich die Idee, nicht im „Problemmodus“ zu verharren, sondern Handlungsoptionen und Entwicklungsräume zu schaffen. Exemplarisch möchte ich hier auf Heidi Möller verweisen, die im Rahmen ihrer Forschungen auf die Ressourcenorientierung von Supervision Bezug genommen hat:

*„Es gilt, die Teams von einem anklagenden, jammernden oder depressiven Ton, von pessimistisch-resignativer Haltung sowie einem selbst- und fremdentwertenden Stil, modellhaft zu befreien und die Handlungskompetenz in den Vordergrund zu rücken“* (Möller 2012, 303).

Möchte man diesen Weg verfolgen, ist mit einigen Stolpersteinen zu rechnen, wozu die vorliegende Arbeit Hinweise liefern möchte.

Pühl und Obermeyer beschreiben, welche Anforderungen an den:die Supervisor:in gestellt werden, der:die die Entwicklung und Erweiterung von Optionen anstrebt:

*„Um zur Entfaltung eines triadischen Möglichkeitsraumes beizutragen, brauchen Berater einen durchgängig zweifachen Blick: Es gilt, das Team und dessen Organisation wahrzunehmen und gleichzeitig den eigenen inneren Prozess zu beobachten“ (Obermeyer, Pühl 2015, 95).*

Die Idee dieser Haltung ist für die Führungskraft nicht minder interessant, da sie ex officio Schnittstelle zwischen Team und Organisation (und anderen Stakeholdern) ist.

Im Folgenden wird der ausgewählte Betrieb unter Rückbezug auf die Systematik der Ebene 1 des Konzeptes der Organisationssupervision beschrieben, auf Ebene 2 soll der Aspekt der Interaktionsarbeit näher beleuchtet werden.

## 2 Organisationssupervision – eine Entdeckungsreise

Gotthardt-Lorenz verwendet den Begriff der Organisationssupervision bewusst, um dem spezifischen Framework Nachdruck zu verleihen, das diesem Konzept zu Grunde liegt. Es findet sich ein stufenartiger Aufbau in drei Ebenen, dem folgend sich eine Landkarte für ein solides Supervisionskonzept einer Organisation erstellen lässt. Präzise verweist dieses Modell auf die relevanten Türen, an die man klopfen sollte, hegt man die Absicht, sich ein Bild der Organisation und ihrer Spezifika zu machen.

Für Führungskräfte oder andere Verantwortliche einer Organisation ist zumindest die Ebene eins ein hilfreiches Tool, das zum besseren Verständnis der Organisation beitragen kann. Für die Beschreibung des Beispielbetriebes bewege ich mich zunächst auf der ersten Ebene und lege anschließend den Fokus exemplarisch auf das Konzept der Interaktionsarbeit auf Ebene zwei, weil es für den vorliegenden Betrieb besonders bedeutsam scheint.



Abb. 2: Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationssupervision (Gotthardt-Lorenz 2020, 17)

Kritisches Merkmal der Auseinandersetzung mit diesem Konzept ist, dass zwangsläufig der Blick geweitet wird und klar hervorgeht, dass das Verharren auf der Ebene eines Teams nicht Absicht dieser supervisorischen Herangehensweise ist. Das Konzept konfrontiert Interessierte mit verdichteten Erkenntnissen aus multidisziplinären Forschungen. Was in der Abbildung unpräzise dargestellt wird, erweist sich bei näherer Betrachtung



als Essenz von umfassenden, zentralen Theorien, in die man sich endlos vertiefen könnte.

Die nachfolgende schematische Darstellung soll zeigen, an welchen Pfeilern sich das komplexe Netz der Organisationssupervision aufspannen darf und soll. Aus Sicht der Führungskraft bietet sie ebenfalls einen treffenden Überblick darüber, zwischen welchen Themen in der Führungsarbeit permanent zu oszillieren ist, und er erinnert daran, mit welchen Folien der betriebliche Alltag hinterlegt ist:

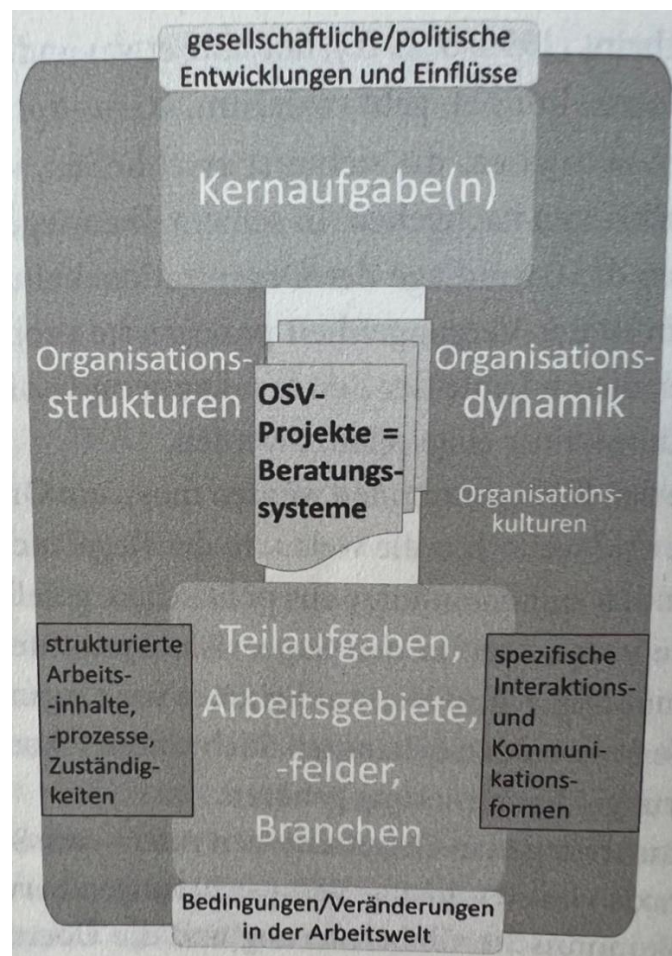


Abb. 3: Überblick Verortung von Organisationssupervision (Gotthardt-Lorenz 2020, 24)

Sowohl als neue Führungskraft wie auch als Berater:in kann man sich entlang dieser Übersicht ein erstes Bild einer Organisation erarbeiten und mit der Zeit beliebig vertiefen. Ich kann schnelle Orientierung gewinnen: Wo befinde ich mich überhaupt? Mit welcher Branche, welchen Professionen, welchen Aufgaben habe ich es zu tun? Wo ist die Organisation damit in der Außenwelt positioniert? Was sind relevante Umwelten und von welchen externen Einflüssen ist die Organisation betroffen? Wie ist Arbeit organisiert? Welche Kommunikationsmuster fallen auf? Worüber wird gesprochen, worüber nicht? Jede

Frage wird eine neue aufwerfen und Möglichkeiten bieten, eine Landkarte der Organisation mit immer feineren Wegen zu zeichnen. Hier ein Anwendungsbeispiel:

Die folgende Abbildung skizziert das Sammeln von Informationen für den im folgenden Kapitel dargestellten Beispielbetrieb anhand des zuvor erwähnten Schemas im Überblick, ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

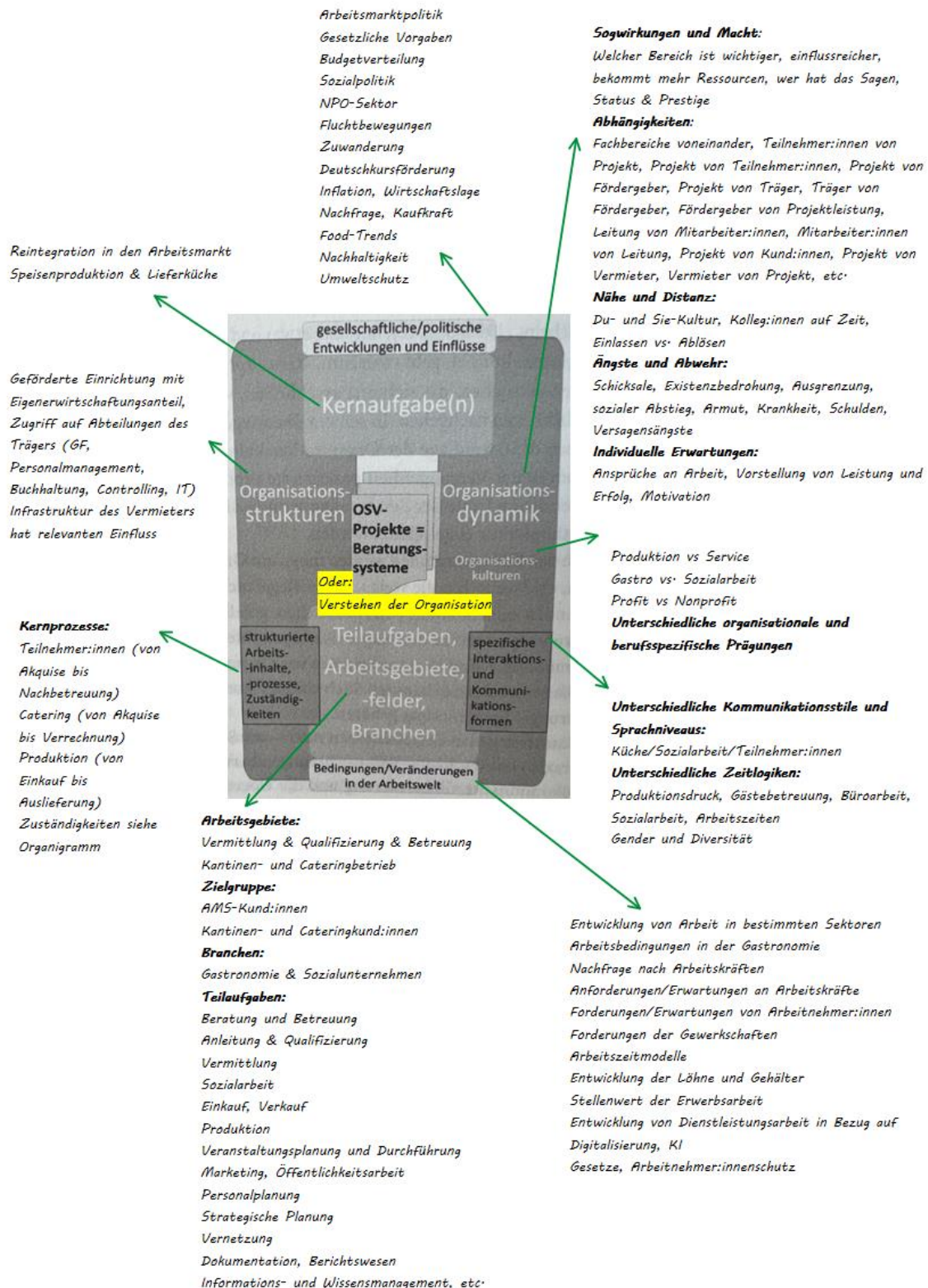


Abb. 4: Anwendungsskizze auf Beispielorganisation

## 3 Beschreibung des Betriebes

In diesem Kapitel steht die ausgewählte Einrichtung im Fokus. Mit einer kurzen Erzählung soll ein erster Eindruck entstehen, dem dann die systematische Beschreibung entlang der Themenbereiche der ersten Ebene (siehe Abb. 2) folgt.

### 3.1 Einblick: Ein ganz normaler Tag

Wir befinden uns in einem sozialökonomischen Betrieb, der zwei Kantinenstandorte und ein Cateringservice unter der Bedingung betreibt, erwerbslose Personen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Wie kann man sich den Alltag in diesem Betrieb vorstellen? Sicher ist, die Erzählung hängt von den Befragten ab; die Beschreibungen eines typischen Tages aus der Sicht des Küchenchefs, der Outplacerin<sup>1</sup> oder einer Transitmitarbeiterin<sup>2</sup> werden sich sehr unterscheiden. So soll die nachfolgende Schilderung dem:der Leser:in einen ersten Eindruck ohne Anspruch auf Vollständigkeit verleihen.

Morgens, zumeist vor sechs Uhr, erwacht die Kommandozentrale der Produktion, die Großküche, zum Leben. Ware wird geliefert, der Küchenchef hat bereits alle Auftragscheine für den Tag im Blick und verteilt Aufgaben an die ersten Mitarbeiter:innen. Nicht alle Teilnehmer:innen beginnen so früh: Kinderbetreuung, Arbeitsweg, ... Die Umstände, die bei der Dienstplanung eine Rolle spielen, sind vielfältig. Teilnehmer:innen, das sind alle Menschen, die vom Arbeitsmarktservice an das Projekt verwiesen wurden. Einige sind schon gut eingearbeitet und wissen genau, welche Arbeitsschritte als Erstes zu tun sind. Andere haben vielleicht ihren zweiten Tag und sind mit den Eindrücken des geschäftigen Treibens um diese Uhrzeit noch völlig überfordert. Ab elf Uhr dreißig erwarten zwischen hundertfünfzig und dreihundert Mittagsgäste eine Auswahl frisch gekochter Speisen in der Kantine. Drei Hauptgerichte müssen es sein, Hausmannskost, fleischlos, klassisch und modern, am besten für jeden Geschmack etwas. Suppen, Salate und Desserts dürfen nicht fehlen.

Die Stammgäste wissen meist, dass in diesem Kantinenbetrieb etwas anders ist, dass hier immer wieder neue Gesichter zu sehen sind, dass irgendetwas „Soziales“ gemacht wird.

---

<sup>1</sup> Mitarbeiterin, die für die Vermittlung der Transitarbeitskräfte in den ersten Arbeitsmarkt zuständig ist.

<sup>2</sup> Als Transitarbeitskraft werden alle Personen bezeichnet, die nach Zuweisung durch das AMS die Teilnahme im sozialökonomischen Betrieb begonnen und einen befristeten Dienstvertrag von 9 Monaten erhalten haben.

Die Mitarbeiter:innen der Reinigung säubern Boden, Tische und Stühle im Gästebereich der Kantine. Der Service- und Cateringleiter bereitet in der Zwischenzeit mit den Kolleg:innen aus dem Service schon alle Veranstaltungen vor, die an diesem Tag gebucht sind. Das bedeutet, Seminarräume mit den gewünschten Buffets und Getränken auszustatten, dafür zu sorgen, dass Kaffeemaschinen, Tassen, Gläser und kalte Getränke pünktlich bereitstehen. Transitarbeitskräfte und Schlüsselkräfte arbeiten teils Hand in Hand, weil sich Routinen eingespielt haben und Verantwortung für Teilaufgaben abgegeben werden kann. In anderen Fällen wird viel Anleitung und Hilfestellung benötigt, zwischendurch trudeln diverse Krankmeldungen ein, der Dienstplan muss dreimal umgestellt werden. Die Aufträge des Tages müssen erfüllt werden; wie viel Personal dafür tatsächlich bereitsteht, weiß man trotz aller Planung immer erst kurz vorher.

In den Trubel mischen sich langsam die Schlüsselkräfte, die für die psychosoziale Begleitung und das Outplacement der Teilnehmer:innen zuständig sind. Sie sind darin geübt, Nischen zu finden, um sich „ihre“ Kandidat:innen für ein Einzelgespräch aus dem Arbeitsgeschehen zu „fischen“, um die Entwicklung im Projekt besprechen, beobachten und begleiten zu können. Es gibt eine Reihe von Vorgaben zu erfüllen, Meldungen an das AMS zu machen, Dokumentationen zu schreiben und schließlich die individuellen Problemlagen von rund vierzig Menschen im Auge zu behalten und zu bearbeiten. Da die Teilnehmer:innen die meiste Zeit mit den Schlüsselkräften des jeweiligen Fachbereichs verbringen, braucht es einen Austausch zwischen Küche, Service und psychosozialen Bereich über die Eindrücke, die eine Person während ihrer Anwesenheitszeit hinterlässt. Die Wochenbesprechungen quetscht man auch noch irgendwie zwischen die Fertigstellung einer Bestellung von fünfhundert Stück Fingerfood, deren Auslieferung und eine Lieferantenbesprechung.

Kommt dann noch die Leitung und ihr administrativer Tross ins Büro, ist die Komplexität am Rande des Erträglichen. Der Projektplan zur neuen Preisgestaltung muss akkordiert, die Umstellung auf die digitale Auftragsabwicklung besprochen, die Quartalskennzahlen müssen analysiert, das Teilnehmer:innenfeedback muss ausgewertet werden. Zwischen- durch wollen die Handwerker:innen mehrerer Gewerke fällige Instandhaltungsarbeiten und erkämpfte Investitionsvorhaben durchführen.

Fazit eines normalen Tages sind zusätzlich mehrere Konfliktgespräche oder Freude über eine spontane Vermittlung verbunden mit der Sorge darüber, wer die Tätigkeiten der Person ab sofort übernehmen wird. Zufriedene Kantinengäste und Caterings ohne Pannen trösten immer wieder über den Stress im Vorfeld hinweg.

### 3.2 Bestimmungsort allgemein: Organisationsstruktur, -aufgaben und -dynamik

Der gegenständliche sozialökonomische Betrieb (SÖB) existiert durch eine jährlich zu erneuernde vertragliche Übereinkunft zwischen dem Arbeitsmarktservice Wien (AMS) und der einreichenden Trägerorganisation<sup>3</sup>. Formal bietet die Trägerorganisation also an, ein Projekt zu betreiben, das den Zweck der Arbeitsmarktintegration für schwer vermittelbare Personen effektiv unterstützen kann. Die Transitmitarbeiter:innen sollen während eines begrenzten Zeitraumes von maximal neun Monaten praktisch im Betrieb mitarbeiten, unter besonders aufmerksamer Anleitung durch das Fachpersonal und zusätzlicher Unterstützung durch psychosoziale Beratung sowie begleitete Arbeitssuche.

Das in diesem Fall gewählte Geschäftsfeld ist ein Segment der Gastronomie, konkret der Betrieb von zwei Kantinenstandorten sowie Veranstaltungscatering, vorrangig im Seminarbereich.

Die Finanzierung setzt sich aus der jährlich zuerkannten Maximalförderung des AMS, Umsatzerlösen aus dem Eigenerwirtschaftungsanteil und allfälligen Eigenmitteln der Trägerorganisation zusammen.

Die Mitarbeiter:innen des Betriebes sind grob in zwei Kategorien geteilt: das Stammpersonal, auch Schlüsselkräfte genannt, und (potentielle) Transitarbeitskräfte, auch als Teilnehmer:innen bezeichnet.

Schlüsselkräfte sind Professionelle unterschiedlicher Fachbereiche, im vorliegenden Fall Küchen- und Servicefachkräfte, psychosoziale Fachkräfte, administrative Mitarbeiter:innen und die Leitung. Der Begriff „Fachanleiter:in“ ist im Kontext sozialökonomischer Betriebe kennzeichnend für Mitarbeiter:innen, die den überwiegenden Teil ihrer Tätigkeit mit dem Anleiten und der Qualifizierung von Transitarbeitskräften im Rahmen des operativen

---

<sup>3</sup> Als Trägerorganisation oder kurz Träger wird hier der Vertragspartner bezeichnet, der in der Ausschreibung des AMS ein Projekt (den gegenständlichen Betrieb) eingereicht hat und mit der Durchführung beauftragt wurde.

Betriebes betraut sind. Fachanleiter:innen sind in besonderem Ausmaß von den Herausforderungen der Interaktionsarbeit betroffen, die theoretisch noch näher beleuchtet werden wird.

Teilnehmer:innen des Projektes sind durch das AMS definierte Personengruppen, hier insbesondere langzeitbeschäftigungslose Erwachsene in allen Altersstufen. Als Formalstruktur für die Aufnahme ins Projekt ist eine Zubuchung der Person durch die für sie zuständige AMS-Geschäftsstelle erforderlich. Nach einer Vorbereitungsphase von maximal acht Wochen kann ein befristeter Dienstvertrag abgeschlossen werden. Die Transitmitarbeiter:innen sollen im Idealfall spätestens am Ende der Befristung ein nachhaltiges Beschäftigungsverhältnis am Regelarbeitsmarkt antreten können.

Zehn Plätze sind für sogenannte Trainingsarbeitsplätze vorgesehen, Ziel ist hier die Heranführung an Arbeit für den Zeitraum eines halben Jahres.

Der in dieser Arbeit betrachtete Betrieb beschäftigt dreizehn Schlüsselkräfte und hat ein Kontingent von insgesamt 53 Teilnehmer:innenplätzen, wovon 25 für Transitdienstverhältnisse vorgegeben sind. Zur Verdeutlichung siehe das Organigramm des Betriebes:

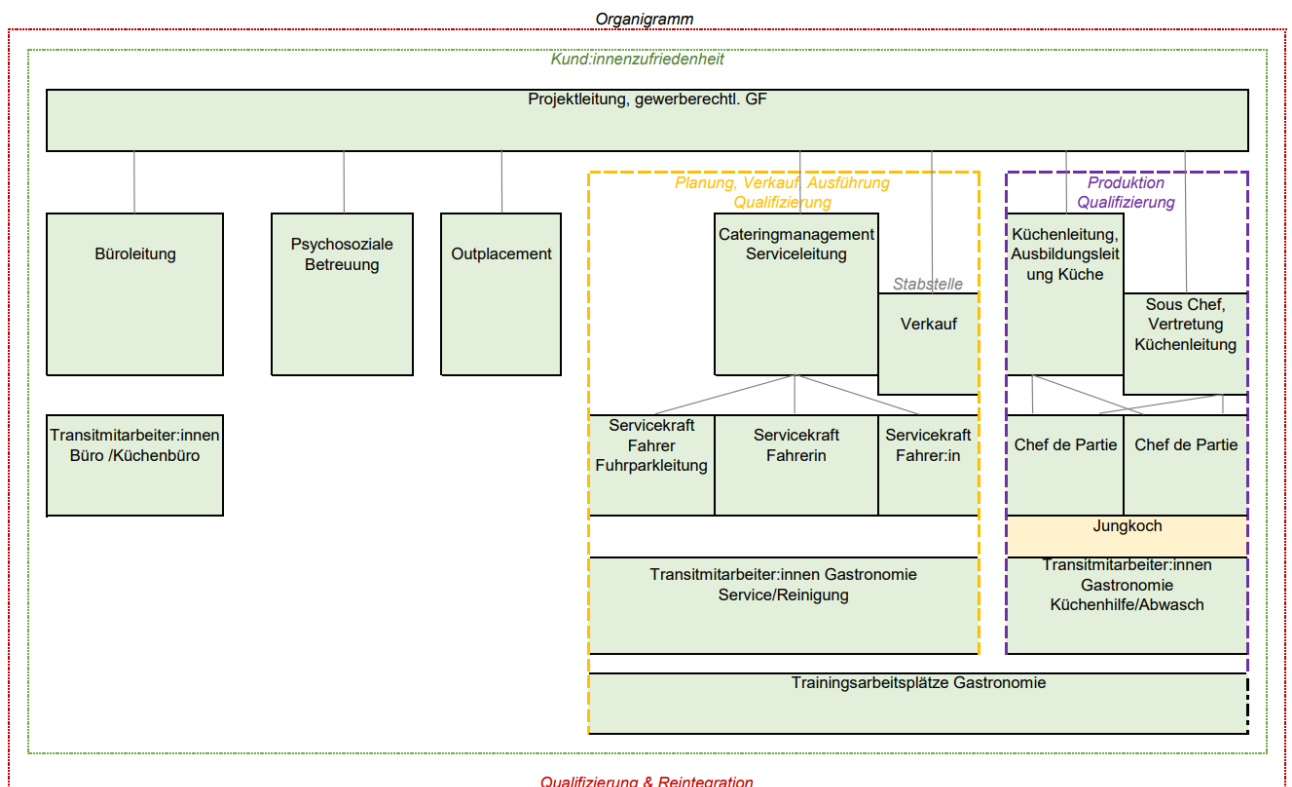


Abb. 5: Organigramm



In diesem Fall liegt der Gedanke einer hybriden Organisation nahe. Mit diesem Terminus wird allgemein zum Ausdruck gebracht, dass es Überschneidungen von Sektorgrenzen gibt und sich mehrere Ziele und somit auch Logiken in einem Unternehmen vereinen (Glänzel & Schmitz 2012, 185). Beispielsweise wird von einem sozialökonomischen Betrieb verlangt, marktüblich zu operieren, während gleichzeitig permanente Interaktionsarbeit gefordert wird, um dem hybriden Ziel eines nicht gewinnorientierten, aber wirtschaftlichen Businesses mit arbeitsmarktintegrativer Erfolgsverpflichtung gerecht zu werden. Der Hinweis auf das permanente Verbinden von Sektorlogiken scheint an dieser Stelle sinnvoll, wenngleich es sich letztlich nicht um eine gleichrangige Kombination von Zielen handelt; der wirtschaftliche Erfolg bleibt Erfüllungsgehilfe des sozialen Auftrags, in dem er zur Sicherung des Fortbestandes des Betriebes beiträgt.

### 3.2.1 Dreieckskonstruktion Träger – Fördergeber – Projekt

Aufgrund der Art, wie der Betrieb konstituiert ist, liegt quasi von Geburt an eine Dreiecks-konstellation mit unterschiedlichen Abhängigkeiten und Machtverteilungen vor:

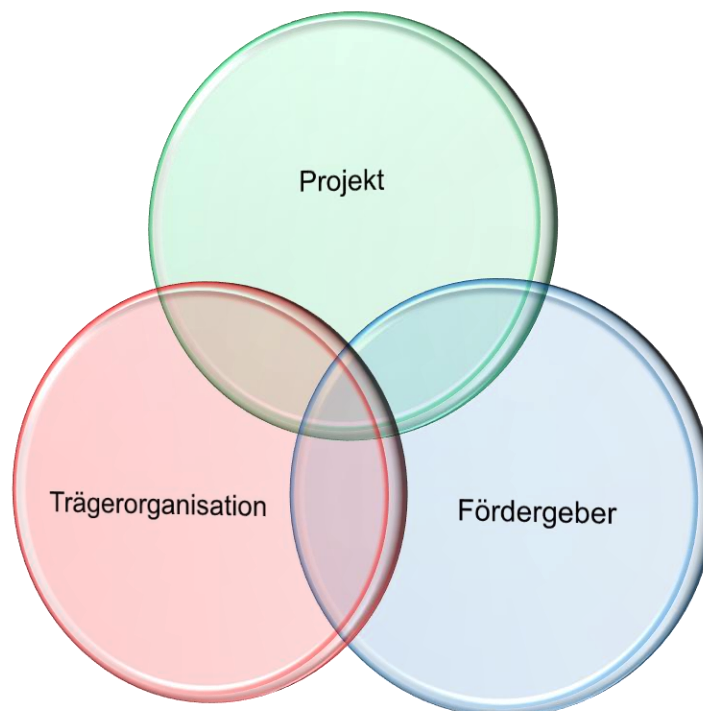


Abb. 6: Konstituierendes Dreieck der Organisation

Aus der graphischen Darstellung geht hervor, dass es sich prinzipiell um eigenständige Kreise mit eigenen Interessen, Vorstellungen, Logiken und Ansprüchen handelt. In der Schnittmenge aller drei Bereiche soll es zu einer gemeinsamen Zielvorstellung kommen. Wie gut diese in der Praxis tatsächlich abgestimmt und kommuniziert ist und inwieweit

folglich dieses gemeinsame Zielbild als Leuchtturm dienen kann, ist zu beleuchten und zu hinterfragen. Die Frage nach Abhängigkeits- und Machtverhältnissen ist nicht eindeutig zu beantworten. Eine Möglichkeit wäre, dem Prinzip „Wer zahlt, schafft an“ zu folgen und damit den Geldgeber in die alleinige Machtposition zu versetzen. Mit dem Rückbezug auf die eingangs erwähnte Gesetzesstelle kommt eine weitere Perspektive hinzu: eine Organisation, die sich Expertise in einem bestimmten Bereich zuschreibt, kann diese Leistung dem Fördergeber anbieten. Für das entstandene Projekt, das „Kind“, bleibt die Bedingung, dass es nur so lange existiert, solange die „Eltern“ sich einig sind und lebensnotwendige Bedingungen aufrechterhalten können. Unter dieser Annahme kann man nach Hinweisen suchen, inwieweit oder wann sich das Projekt in der Rolle des Kindes befindet oder sich davon emanzipieren kann. Wie wird die Abhängigkeit empfunden und mit welchen Auswirkungen? Wann wird diese Abhängigkeit „vorgeschoben“, um in die Passivität zu gehen, die Opferrolle einzunehmen, und wer profitiert davon?

Die hinsichtlich Triaden typischen Ängste wie die Angst vor dem Ausgeschlossenwerden, durch die latente Gefahr der Verbündung in einer Zwei-Gegen-Einen-Konstellation oder der Verschlingung durch einen Teil, wirken auch auf der Ebene der Organisationen (Pühl 2022, 24). Die Führungskraft des Projektes ist in der Praxis in der Mitte, hat die Funktion der Informationsverteilung an die beiden anderen Parteien, ist gleichzeitig von jeder Partei beauftragt und soll die Interessen des Projektes vertreten. An dieser Position brechen sich die Wellen aller Interessen: die des Fördergebers, des Trägers/Dienstgebers, der Mitarbeiter:innen, der Kund:innen und der Partner:innen.

Allein aufgrund dieser Konstellation, die die Zusammenarbeit begründet, wäre es naheliegend, ein Reflexionsformat auf der Ebene Fördergeber, Träger, Projekt einzuziehen. Unter Umständen läge dort das Potential, nicht mehr zeitgemäße Narrative von Behörden, Bilder von Autorität und Bürokratie zu Gunsten der Qualität und Professionalität der Zusammenarbeit aufzubrechen.

### **3.2.2 Primäraufgabe – Primärrisiko**

In Anlehnung an die konzeptionelle Grundlage des *Tavistock-Modells*<sup>4</sup> kann man von der Idee ausgehen, dass es für jede Organisation einen fundamentalen Kern ihres Existenzzweckes geben muss. Zwischen offensichtlichen und versteckten Aufträgen, zwischen Annahmen, Zuschreibungen und vermeintlichen Selbstverständlichkeiten verbirgt sich irgendwo die sogenannte Primäraufgabe.

---

<sup>4</sup> psychoanalytisches Beratungskonzept, entwickelt in den USA nach dem zweiten Weltkrieg



*„Das Konzept der Primäraufgabe beschreibt das, was eine Organisation oder eines ihrer Subsysteme im Austausch mit relevanten Umwelten (z. B. dem Markt und seinen Veränderungen, Kunden) am Leben erhält. Sie beschreibt den zentralen Zweck einer Organisation, auf den sich die Organisation intern immer wieder einigen muss.“ (Giernalczyk, Lohmer 2012, 15)*

Was einfach wirkt, zeigt sich in der Praxis oft kompliziert. Unterschiedliche Auffassungen über die Primäraufgabe innerhalb einer Organisation sind keine Seltenheit, falls überhaupt explizit Kommunikation darüber stattfindet. Die Vermeidung dieser scheinbar selbstverständlichen Klärung kann im Zusammenhang mit dem untrennbaren Begleiter der Primäraufgabe vermutet werden – dem Primärrisiko. Vereinfacht gesagt: Wo Licht ist, ist auch Schatten, d. h. beispielsweise wenn die Sicherung der Existenz eines Betriebes aus der Herstellung roter Hemden besteht, dann besteht die Gefahr, dass ab morgen nur noch grüne T-Shirts gebraucht werden; das Risiko wird so lange aufrecht bleiben, bis es reale Strategien gibt, schnell auf einen veränderten Bedarf reagieren zu können, ohne die Existenz zu gefährden und diese gegebenenfalls durch die Produktion grüner T-Shirts in Form einer veränderten Primäraufgabe sichern zu können. Die Auseinandersetzung mit der Existenzgrundlage und deren Bedrohung verursacht zumeist Angst, weswegen tendenziell unbewusste Umwege im Arbeitshandeln an der Tagesordnung sind, um zu funktionieren. Als Leitung diese Möglichkeit zu reflektieren und in der Supervision zur Auseinandersetzung und Bearbeitung dieser Ängste zu ermutigen, kann den Fokus auf die Primäraufgabe (wieder-)herstellen. Giernalczyk und Lohmer weisen Führungskräfte und Berater:innen darauf hin, *„dass die Beteiligten jeder Organisation dazu neigen, sich nicht bezogen auf ihre Primäraufgabe zu organisieren, sondern entlang eines bequemeren, weniger ängstigenden Weges, als es für die Aufgabenerledigung günstig wäre“* (Giernalczyk, Lohmer 2012, 16).

Diese Abweichungen können nicht nur sehr ineffizient sein, sie können letztlich die Existenz der Organisation gefährden, weil ihr primärer Zweck nicht adäquat erfüllt wird.

Im Falle des vorliegenden Betriebes ist zur Ermittlung der Primäraufgabe beispielsweise die Orientierung am fördervertraglich festgelegten Auftrag möglich. Vereinbart ist die (Re-)Integration von langzeitbeschäftigungslosen Menschen in den Regelarbeitsmarkt. Demnach wären alle Leitprozesse an diesem Zweck auszurichten.

Wie bereits erwähnt, ist der Betrieb im Kantinen- und Cateringbereich im regulären Wettbewerb am Markt tätig. Die aus dieser Logik formulierte Primäraufgabe würde vielleicht lauten: Zweck ist die fachgerechte Zubereitung und pünktliche Lieferung der Speisen gemäß den Aufträgen der Kund:innen.

Die Ableitung des Primärrisikos setzt somit „Menschen können nicht vermittelt werden“ und „Kund:innen können nicht versorgt werden“ in Opposition. Sicherlich können noch weitere Annahmen über mögliche Primäraufgaben und damit verbundene Risiken aufgestellt werden. In dieser Arbeit geht es nicht um die Klärung der Primäraufgabe des Betriebes, sondern um die bereits nach zwei Beispielen deutliche Spannung, die der Fragestellung innewohnt.

Diesem Klärungsversuch in der Supervision nachzugehen scheint insbesondere deshalb vielversprechend, weil offizielle und informelle Strukturen klarer ersichtlich werden sowie Hinweise zur vorherrschenden Kultur gesammelt werden können. Es bieten sich an, nachzufragen, wie die Primäraufgabe von wem im Unternehmen definiert wird, wo es Übereinstimmungen, Differenzen und Unklarheiten gibt und wie diese aussehen.

Im genannten Beispiel haben zwei unterschiedlich formulierte Primäraufgaben, so könnte man interpretieren, eine gemeinsame Grundangst: Man könnte die Menschen „verhungern lassen“. Kann der Vermittlungsauftrag nicht erfüllt werden, droht der Zielgruppe weiter Langzeitarbeitslosigkeit, die Unterstützungsleistung für die Personen, „ihr Brot zu verdienen“, scheitert. Kann hingegen nicht mehr produziert, geliefert oder eine Veranstaltung betreut werden, fällt effektiv die Verpflegung aus. Eine existentielle Bedrohung, wie die des „Verhungerns“, kann auch aus dem Feld abgeleitet werden, wie im nächsten Kapitel beschrieben wird.

### **3.2.3 In welchem Feld bewegt sich der Betrieb?**

Die Existenz des sozialökonomischen Betriebes fußt, wie bereits erläutert, auf der politischen Entscheidung, Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitslosigkeit zu setzen. Richtiger wäre es, von Erwerbslosigkeit zu sprechen, da diese Bezeichnung eher anerkennt, dass gegebenenfalls unbezahlte Arbeit geleistet wird. (Flecker 2017, 52) Erwerbsarbeit, deren Verlust und dessen Auswirkungen sowie die gesellschaftliche Bedeutung und Entwicklung von Arbeit sind, nicht zuletzt angestoßen durch Paul Lazarsfelds und Marie Jahodas Studie „Die Arbeitslosen von Marienthal“ (Jahoda, Lazarsfeld, Zeisel 1975) ein interdisziplinäres Forschungsfeld. Gibt es Erkenntnisse, die für Mitarbeitende, Beratende oder Entscheidungsträger:innen in diesem Kontext einen Mehrwert für ihre Arbeit darstellen könnten?

Es bietet sich an, kurz auf die Bedeutungen von Arbeit in unserer Gesellschaft zu schauen, um in Folge die Auswirkungen der Erwerbslosigkeit besser zu verstehen. Nebst

anderen Formen der Anerkennung, ist soziale Wertschätzung ein Bedürfnis des Menschen, sie unterstützt die Identitätsbildung. Arbeit bietet sich durch Zuschreibungen und Bewertungen an, nährende Quelle dieser sozialen Anerkennung zu sein oder umgekehrt eine defizitäre Spirale anzustoßen. *„Schon die Tatsache, erwerbstätig zu sein, oder wie es in der Alltagssprache heißt, „zu arbeiten“ ist positiv bewertet, wie man an der Abwertung von erwerbslosen Personen erkennen kann“* (Flecker 2017, 31).

Unsere Gesellschaft ist so aufgebaut, dass es bis auf wenige Ausnahmen für eine erwachsene Person erforderlich ist, den Lebensunterhalt durch Erwerbsarbeit zu verdienen. Für Erwerbslosigkeit verantwortlich gemacht wird in den Zuschreibungen von außen häufig das Individuum, begründet durch weitere Labels wie Faulheit, mangelnde Fähigkeit oder Unangepasstheit. Übernimmt die erwerbslose Person selbst diese Annahme, spricht man von „symbolischer Gewalt“, ein von Pierre Bourdieu geprägter Begriff, der meint, dass Sichtweisen der Herrschenden auf Untergebene übertragen werden. (Flecker 2017, 67) Dieses Phänomen scheint insbesondere nennenswert, um im Rahmen eines Supervisionsprozesses der provokanten Frage nachzugehen, inwieweit sich unbewusst und gut getarnt ebensolche Muster im Betrieb reproduzieren und damit in bester Absicht den Auftrag, dieser Stigmatisierung entgegenzuwirken, konterkarieren. *„Zu den Grundeigenschaften symbolischer Gewalt gehört, dass ihr Repressionsgehalt weder unmittelbar bewusst wird noch offen zu Tage tritt“* (Moebius, Wetterer 2011, 2).

In eine ähnliche Stoßrichtung geht das Phänomen der „tertiären Viktimisierung“:

*„Die Betroffenen werden zusätzlich zu Opfern gemacht, indem ihnen die als unangemessen angesehenen Bewältigungsformen als individuelles Scheitern angelastet werden. Dies erfolgt einerseits, wenn sie an psychischen Problemen leiden. Andererseits aber auch, wenn sie die Arbeitslosigkeit positiv bewältigen, also zu gut damit fertig werden.“* (Kieselbach 2000, zit. nach Flecker 2017, 70)

Bewusst provokant formuliert gilt es alltägliche Denkmuster aufzudecken, ins Bewusstsein zu holen deren Wirkungen zu reflektieren, zum Beispiel: „Personen, die sich leicht einarbeiten, haben eigentlich nichts in dem Projekt verloren, weil sie doch eh arbeiten könnten.“ Oder umgekehrt bei schwer zu integrierenden Personen: „Die Arbeitslosigkeit ist kein Wunder, so wie sie sich verhalten.“

In diesem Sinne könnte durch eine Auseinandersetzung mit unbewussten Annahmen der im Betrieb tätigen Akteur:innen zur Unterbrechung dysfunktionaler Denkmuster angeregt werden.

Interessant wäre in diesem Zusammenhang auch, den Aspekt von Schütze miteinfließen zu lassen, dass es in der Ausführung professionellen Handelns leicht zu Machtgefällen und nicht im Dialog erarbeiteten, einseitigen Zielvorstellungen kommt: „*in der Praxis wird gerade hier jedoch sehr häufig ‚automatisch‘ Sinnübereinstimmung unterstellt, wobei der Berufsexperte (fälschlich) annimmt, er könne letztlich auch allein bestimmen, was das Wohl des Klienten sei*“ (Schütze 1992, 136).

Arbeitslosigkeit als prozesshaftes Geschehen zu verstehen, regt zu mehr Achtsamkeit und Sensibilität an, frühe Zeichen zu erkennen, früher Interventionen zu setzen und in der Begleitung der erwerbslosen Personen länger dranzubleiben. Labile Beschäftigungsverhältnisse, mangelnde Möglichkeiten, in ein Arbeitsmarktsegment mit mehr Stabilität und besserer Bezahlung einzusteigen, oder häufige Misserfolge und Arbeitsplatzverluste sind bereits Teil der (potenziellen) Erwerbslosigkeit (siehe Abbildung 7). Für betroffene Personen können die Auswirkungen von finanziellen Sorgen und Zukunftsängsten über eine fehlende Tagesstruktur, den Verlust von Sozialkontakten, bis zu Selbstwert- und Identitätsverlust reichen. (Flecker 2017, 70)

Man könnte der Frage nachgehen, inwieweit und wo sich unter Umständen diese Erfahrungen und Emotionen, die die Menschen aus der Zielgruppe mitbringen, in der Organisation widerspiegeln und welche Emotionen bei den Schlüsselkräften ausgelöst werden könnten.

Abbildung 2: Arbeitsmarktsegmente (aus: Köhler/Weingärtner 2013: 72)

Arbeitsmarktsegment	intern	extern
primär	langfristige Beschäftigung mittlere und hohe Löhne	kurz-/mittelfristige Beschäftigung mittlere und hohe Löhne
sekundär	langfristige Beschäftigung Niedriglöhne	kurz-/mittelfristige Beschäftigung Niedriglöhne

Abb. 7: Arbeitsmarktsegmente (Flecker 2017, 64)

Die Personengruppen, die im beschriebenen Betrieb als Zielgruppe definiert wird, besteht in erster Linie aus erwachsenen Menschen, die arbeitslos gemeldet sind. Der sogenannten Codierung des AMS folgend, müssen neben dem Status „beschäftigungslos“ noch weitere Kriterien zutreffen, um die Person in einen SÖB „zuzubuchen“, immer aber geht es um anhaltende Vermittlungsschwierigkeiten. Es handelt sich dabei um keine homogene Gruppe von Menschen, vielmehr ist beobachtbare Diversität hinsichtlich Alter, Herkunft, Bildungs- und Berufsbiografie, Lebensumständen, gesundheitlicher Verfassung und psychosozialer Faktoren gegeben. Zu beachten ist auch, dass der gesellschaftliche und politische Kontext nie außer Acht zu lassen ist. Das Weltgeschehen mit Ereignissen wie Finanzkrisen, Flüchtlingswellen, politischen Umbrüche, etc. miteinzubeziehen, ist notwendig, um die Menschen und ihre Hintergründe besser zu verstehen und Dynamiken zu erkennen, die sich vor dem Hintergrund aktueller Geschehnisse erklären lassen. Der Umstand, dass die Menschen in einer Maßnahme wie diesem sozialökonomischen Betrieb andocken, um im Erwerbsleben erstmals oder wieder Fuß zu fassen, ist ihr kleinster gemeinsamer Nenner. Auf diesem Weg gibt es für sie einen Anspruch auf Leistungen wie eine Einführung in den Betrieb, Arbeitsanleitungen, psychosoziale Betreuung, Bewerbungstrainings, Unterstützung bei der Jobsuche, etc. Gleichzeitig wird von ihnen eine Leistung für den Betrieb verlangt; mit der Übernahme in ein Transitdienstverhältnis gelten Rechte und Pflichten des Arbeitsvertrages.

### 3.2.4 Exkurs: Sprache

*„Worte können als Kraftstoff das Selbstvertrauen stärken und damit auf erhebliche Weise die Möglichkeiten erweitern, die ein Mensch ergreift. Oder sie rauben ihm die Energie, unterhöheln sein Selbstbild und schränken durch das geschwächte Selbstvertrauen das Ergreifen von Chancen beträchtlich ein.“ (Eicher 2015, 6)*

Diese Aussage soll nicht Angst auslösen, fortan jedes Wort auf die Waagschale legen zu müssen und gesprochene Sprache wie Körpersprache ständig analysieren zu müssen. Vielmehr soll das Zitat als Erinnerung dazu dienen, zu beobachten, ob Sprachmuster im betrieblichen Alltag auffallen, die beleuchtet und auf ihre Wirkung hin kritisch hinterfragt werden dürfen.

Wie sich beim Verfassen der Arbeit zeigt, sind bestimmte Zusammenhänge ohne die Verwendung des gebräuchlichen Branchenvokabulars schwer wiederzugeben. Festzuhalten ist, dass dieser Sprachgebrauch zumindest mit einem kritischen Blick und der Frage ein-

hergeht, ob und was dadurch über das beobachtete System, seine Prämissen, Kommunikationsmuster oder Werte, preisgegeben wird. Ohne im Rahmen dieser Arbeit das Konzept des Sprachlichen Idealismus diskutieren zu wollen, sei der Hinweis auf sprachliche Besonderheiten gestattet, die im Kontext beachtenswert sind. An dieser Stelle soll nur die Idee zum bewussten Wahrnehmen des kontextspezifischen Wordings platziert werden. Das Ausmaß der Beeinflussung von Denk- und Handlungsmustern durch bestimmte Sprachmuster und Formulierungen wäre empirisch zu untersuchen. Der Rückgriff auf das erwähnte Konzept der symbolischen Gewalt wäre ebenso interessant, da diese Mechanismen in Sprachmustern Ausdruck finden könnten.

Zugebucht, abgeholt, qualifiziert, vermittelt, nachbetreut werden – die Liste an Passivkonstruktionen ließe sich fortsetzen. Mit den Menschen „wird etwas gemacht“. Welche Annahmen verbergen sich dahinter? Liegt eine Vorstellung zu Grunde, nach der sich der Mensch nicht selbst helfen kann oder soll? Ist es eine Projektion der Helfenden, Aktivitäten für ein passives Gegenüber zu setzen? Welchen Nutzen hätte eine solche Annahme? Erleben die Helfenden dadurch mehr Wirksamkeit, Macht, Einfluss? Kann es nötig sein, die Zielgruppe passiv zu kategorisieren? Wird dadurch Distanz aufgebaut und Kooperation auf Augenhöhe erschwert? Oder schützt diese Annahme die Helfenden vor der Angst, obsolet zu werden? Wird dadurch eine Hierarchie aufrechterhalten (du brauchst etwas, ich kann es dir geben)? Wie erleben dies die Menschen, denen „geholfen“ wird bzw. werden soll? Begünstigen Passivkonstruktionen die Opferhaltung? Wie schwierig ist es, das Plansoll des Systems (z. B. Erlangung eines nachhaltigen Arbeitsplatzes) zu erreichen, wenn Eigeninitiative gefordert und Fremdbestimmung, wenn auch subtil, omnipräsent ist? Es könnte wie eine paradoxe Intervention erscheinen. Über die Thematisierung in der Supervision könnte nicht nur Bewusstseinsbildung hinsichtlich Begrifflichkeiten, Fachjargon und gelebtem Sprachgebrauch stattfinden, sondern eine Türe zur Reflexion der eigenen Arbeitshaltung aufgestoßen werden. Wie verstehe ich mich als Helfer/Helferin? Welches Menschenbild über die Zielgruppe liegt meiner Arbeit zu Grunde?

### **3.2.5 Wahrnehmung und Interpretation**

Was spürt man, welche Schwingungen begegnen einem in diesem Betrieb? Irgendetwas passiert da, es ist nicht greifbar. Woher kommt es und was hat es zu bedeuten? Diese Frage führt höchstwahrscheinlich zu einer Dynamik in der Organisation, die erst erforscht werden muss. Ich stelle eine meiner Wahrnehmungen exemplarisch zur Verfügung, die

sich in vielen Momenten wiedergefunden hat: die dauerhaft hohe Belastung, die sich im ganzen Betrieb als schweres Gepäck erspüren lässt und auch relativ schnell auf Neulinge im System übergreift. Dabei ist faktisch nicht immer greifbar, woher diese Belastung, die oft dramatisch inszeniert wirkt, resultiert. Stressige Tage, die durch viele Termine, viel Produktion, Termindruck und lange Dienstzeiten gekennzeichnet sind, sind anstrengend, aber mit viel Aktivität und zumeist mit einem Gratifikationserlebnis, beispielsweise einem guten Kund:innenfeedback, verbunden. Im Gegensatz dazu gibt es eine Belastung, die Lähmung und Trauer ausstrahlt. Sie scheint im System verankert zu sein, da es oft kein Ereignis dazu gibt. In Gesprächen mit Mitarbeitenden wird viel Positives erwähnt, es sei ein tolles Projekt und super Leute und eine spannende Aufgabe. Ich verwende hier das Bild einer Gruppe von Wander:innen. Sie sind motiviert und entschlossen, auf den Berg zu gehen, das Wetter ist schön, sie erfreuen sich an der Landschaft und an den Kamerad:innen. Doch irgendwie wird der Weg scheinbar unerklärlich beschwerlicher, als erwartet. Als würden die Pfade, nie auf den Berg, nur um ihn herumzuführen, als wäre Blei in den Schuhen, als wäre die Wanderkarte falsch. Man müht sich und müht sich, beginnt Schuld zu suchen, man wird verärgert, frustriert, leer und resigniert. Aber es muss doch einen Weg auf diesen schönen Berg geben...

Wofür könnte dieses Bild stehen? Für nicht bewusste Vorgänge in der Organisation, die erst erarbeitet und ins kollektive Bewusstsein gebracht werden müssen, um eine nachhaltige Veränderung dieser Dynamik zu erwirken. Vielleicht ist das Ziel nicht, auf den Gipfel zu kommen, sondern vielmehr auf diesem Berg zu sein, Stationen zu bewirtschaften für andere Wandernde. Hier wird einerseits die Bedeutung der Klärung der Aufgabe deutlich, um einer Frustrationsspirale vorzubeugen, weil die Orientierung an falschen Erwartungen und Zielvorstellungen erfolgt. Zum anderen ist der Einfluss des Arbeitsfeldes zu beachten, das Menschen mit all ihren Erfahrungen von wiederholten Misserfolgen und Enttäuschungen sowie wenig Vertrauen in positive Veränderungen in die Einrichtung bringt. Alle wissen, diese Menschen und die Beziehungen, die man zu ihnen aufzubauen vermag, sind auf Zeit. Im Anfang ist der Abschied bereits inkludiert. Welche Mechanismen wirken in Schlüsselkräften, um einen für sie aushaltbaren Zustand zu finden, der sie vor zu bedrängenden Gefühlen der Trauer, der Betroffenheit, der Frustration, der Wut, etc. schützt? In individuell unterschiedlichen Ausprägungen werden diese Emotionen wahrgenommen und reflektiert und unbewusst abgewehrt und verdrängt. In dem Bewusstsein, dass dies zum betrieblichen Alltag gehört, sollten die Rahmenbedingungen Raum für Reflexion bieten. De facto ist dies unter den Mitarbeiter:innen des psychosozialen Fachbereichs eher möglich als in den gastronomischen Fachbereichen. Dort ist nicht nur die Zeit

dafür knapper, auch die Bereitschaft und das Verständnis, Zeit für Reflexionsformate zu verwenden und sich darauf einzulassen, muss erst erarbeitet werden, da dies in der Gastrokultur sozialisierten Personen zumeist sehr fremd ist. Die Gefahr der sozio-emotionalen Überlastung steigt dadurch. Diese Kolleg:innen müssten von den Kolleg:innen des psychosozialen Bereichs unterstützt werden, in dem diese eine Art Dolmetschfunktion erfüllen, die das Verhalten von Personen oder Konfliktsituationen zu erklären und zu interpretieren hilft, um einen geeigneten Umgang im Alltag zu finden. Dies wiederum erhöht die Belastung für die Schlüsselkräfte aus diesem Bereich, wodurch erneut regelmäßiger Reflexionsraum gefordert ist. Erschwerend hinzu kommt die Dynamik des Tauziehens zwischen Gastro- und psychosozialen Bereich. Befeuert wird dieses Phänomen möglicherweise durch einen unterschweligen Kampf um Status und Anerkennung. Generell sind Stellen, für die eine geringe Qualifikation erforderlich ist, im gastronomischen Bereich oft mit wenig Prestige verbunden (Dunkel, Weihrich 2018, 207), im Unterschied zu leitenden Funktionen. Dass Mitarbeitende im psychosozialen Bereich eher über akademische Bildung verfügen und auch formal nicht als Arbeiter:innen, sondern Angestellte eingestuft sind, erzeugt per se ein Gefälle. Gleichzeitig findet man in diesem Betrieb die Situation vor, dass der Betrieb ohne Produktion, sprich insbesondere den Küchenfachkräften, nicht überleben könnte. Diese Abhängigkeit wirkt bewusst und unbewusst in den Alltag hinein. Während der Gastrobereich in der täglichen Arbeit mit den Teilnehmer:innen Betreuungsarbeit leisten muss, also die Grenzen der fachlichen Primärexpertise ausgeweitet werden müssen, ist es umgekehrt nicht vorgesehen, dass Mitarbeitende aus dem psychosozialen Bereich im operativen Betrieb tätig sind. Die Expertise für die Betreuungsarbeit wird aber zumeist bei den psychosozialen Funktionen verankert. Dies kann zu empfundenen Diskrepanzen zwischen geleisteter Arbeit und Anerkennung bei den Mitarbeiter:innen von Küche und Service führen. Die Klagen aus der psychosozialen Ecke betreffen den Eindruck, sich den Prioritäten der umsatzgenerierenden Abteilung unterordnen und ihren professionellen Anspruch beugen zu müssen.

Die Spur dieser Dynamiken und Belastungsphänomene führt zur Interaktionsarbeit, die als fundamental unterschätzter Faktor die Funktionalität und Qualität der Organisation und die Arbeit ihrer Mitglieder bestimmt.

### 3.3 Bestimmungsort speziell: Personenbezogene Dienstleistungen

Im Beispielbetrieb trifft man auf personenbezogene Dienstleistungen im Doppelpack: Verpflegung von Kund:innen und Beratung, Anleitung und Vermittlung einer zweiten Kund:innengruppe. Letztere ist gleichzeitig in der Kund:innen und Dienstleister:innenrolle, da sie



das Projekt als Unterstützungsleistung für sich in Anspruch nehmen und gleichzeitig durch die Mitarbeit Dienstleistungen für Andere erbringen.

In der Dienstleistungsforschung gilt als ein charakteristisches Merkmal zwischen Dienstleistungsgeber:in und -nehmer:in die Diskrepanz in der Bedeutung des Ereignisses. *„Das, was für den Kunden in der Dienstleistungsaktion aufregend, neu und persönlich relevant ist, stellt für den Dienstleistungsgeber tägliche Routine dar“* (Dunkel, Wehrich 2018, 206) Dies wird sowohl im Cateringbereich, wie im Teilnehmer:innenbereich deutlich: Wer für seine Veranstaltung ein Catering bestellt, hat das Gelingen eines Momentes vor Augen, feiert vielleicht nur einmal im Leben dieses Fest. Für die Gegenseite ist es ein Auftragszettel von vielen. Eine Person, die über das AMS an dem Projekt andockt, geht mitunter ein beträchtliches persönliches Wagnis ein. Sie setzt sich einer neuen Situation aus, die von allerhand Ängsten, fachlichen und sozialen Herausforderungen und dem als Person Sichtbarwerden einhergeht. Das Sichtbarwerden als Person kann positive, selbstwertstärkende Effekte haben, bringt aber mit sich, dass man mit seiner Geschichte und den aktuellen Problemlagen gesehen wird, was zuweilen das Verdrängen erschwert, und Konfrontation verlangt. Schwere Schritte sind zu bewältigen und nicht allen gelingt es, diesen Druck, speziell der ersten Tage, auszuhalten und sich auf die Teilnahme mit allen Rechten und Pflichten einzulassen. Die Mitarbeiter:innen sind zwar bemüht, jede Person individuell wahrzunehmen, dennoch folgt man einem grob standardisierten Prozedere der Fallarbeit, in dem eine neue Teilnahme erstmal Routine ist.

Daraus resultieren zwangsläufig Unterschiede zwischen den Erwartungen der Kund:innen, die sich größtmögliche Beachtung und Einfühlungsvermögen für ihre spezielle Situation wünschen, und der Erwartung des Dienstleistungsgeber:innen, möglichst effizient und reibungslos einen weiteren Fall abzuwickeln.

Nicht zu vergessen ist zusätzlich das hohe Ausmaß an Interaktionsarbeit zwischen den Schlüsselkräften, zwischen Leitung und Schlüsselkräften und zwischen Leitung und Stakeholdern, die von permanenten Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen geprägt ist.

### 3.4 Anforderungen: Fachlichkeit versus Gewinn bzw. begrenzte Ressourcen

Die folgenden Eckpfeiler sind eingeschlagen, innerhalb derer sich professionelles Handeln aufspannen muss: Es werden Speisen produziert, folglich ist das fachliche Know-how zur Umsetzung und Einhaltung aller Bestimmungen und Qualitätsstandards erforderlich. Außerdem sollen ungelernte Personen angeleitet und geschult werden. Es werden Personen im Auftrag „Integration in den Arbeitsmarkt“ beraten, betreut und begleitet,

was sozialarbeiterisches, psychologisches und arbeitsmarktspezifisches Fachwissen verlangt. Maximalkosten, Maximalförderung und Umsatz werden jährlich festgelegt und determinieren, was mit welchem Einsatz von Mitteln in welcher Zeit zu erreichen ist. Weder die Nachfrage nach Caterings, die Auslastung der Kantinen, noch der Betreuungsaufwand der Teilnehmer:innen sind exakt planbar. Auf Schwankungen kann nur innerhalb eines Korridors reagiert werden. Das Ausloten der Möglichkeiten innerhalb der Begrenzung, das Abwägen von Entscheidungen, wie vorhandene Mittel für welchen Output verwendet werden, ist täglicher Bestandteil der Arbeit. Begleite ich jemanden zur Schuldnerberatung, obwohl das der dreifache Zeitaufwand ist, weil ich die Chancen auf Erfolg dadurch relevant höher einschätze? Nehme ich einen Auftrag an, obwohl die Küche ausgelastet ist, weil die Konsequenz der Verlust eines Folgeauftrags wäre? Die Beispiele ließen sich endlos fortsetzen. Es bedarf der Einschätzungskompetenz der Professionellen für nicht exakt vorhersehbarer Ergebnisse, eines permanenten Denkens in Handlungsalternativen und deren Input-Output-Verhältnis.

Dabei gerät die Effizienzlogik der Organisation nur allzu oft mit dem Professionsverständnis in Konflikt (Gotthardt-Lorenz 2020, 55).

### **3.4.1 Professionen**

Im gegenständlichen Betrieb mischen sich Schlüsselkräfte unterschiedlicher Professionen und Berufsbiografien mit folglich divergenten Logiken. Der Blick auf diese beschreibbare Sachlage ist per se kein wertender und soll viel mehr den Blick auf mögliche Auswirkungen, Dynamiken und Herausforderungen innerhalb der Organisation lenken. Die Zusammensetzung des Stammteams umfasst neben einer Leitung und einer Bürofachkraft zwei Personen im psychosozialen Bereich, eine Person im Verkauf, eine Service- und Cateringleitung mit drei Servicefachkräften und eine Küchenleitung mit vier Küchenfachkräften. Die Historie der Einrichtung zeigt, dass die Leitungsfunktion wechselnd mit Personen besetzt war, die schwerpunktmäßig aus dem sozialen Fachbereich oder gastronomischen Fachbereich stammten. Klar ist auch, dass die Mitarbeitenden aus dem Bereich Gastronomie quantitativ überlegen sind. Immer wieder wurden Stellen auch mit Quereinsteiger:innen besetzt. Für das Profil der Funktion „Fachanleiter:in“ wäre eine doppelte Qualifikation aus gastronomischem Herkunftsberuf und psychosozialer Zusatzausbildung oder Ausbildungserfahrung wünschenswert, kann aber praktisch nicht immer erfüllt werden. Folglich treffen im Betrieb Personen aufeinander, denen die jeweils anderen Fachgebiete und deren Kultur relativ fremd sind. Das Aufeinandertreffen von Sozialarbeit und Gastronomie scheint teilweise unüberbrückbar, von den Arbeitsbedingungen, über

Tempo, Sprache oder Hierarchie, könnte der gelebte Alltag nicht gegensätzlicher sein. So stehen sich schnell widersprüchliche Haltungen gegenüber, wie beispielsweise die in der Gastro übliche „Command and Control“ oder „Hire and Fire“-Politik, die „wer nicht funktioniert, geht“ als Maxime hat und plötzlich mit der Prämisse des Unterstützens, Begleitens, Zuhörens, Zeitlassens und einem ganz anderen Leistungsanspruch zusammenprallt. In Anbetracht des Auftrages der Einrichtung scheint auch die Erwähnung der Gefahr emotionaler Missverständnisse relevant, wie Haubl erklärt: *„Sind Kooperationen zwischen Rollenträgern verschiedener Berufsgruppen und Professionen gefragt, können sie nicht nur aus sachlichen und fachlichen Gründen misslingen, sondern auch deshalb, weil für sie unverständlich ist, was ein Kooperationspartner fühlt“* (Haubl 2018, 32). Dies resultiert daraus, dass der Stellenwert von Emotionen professionsspezifisch sehr unterschiedlich ist und das Zusammentreffen dieser Welten eines *kontinuierlichen Übersetzungsprozesses* bedarf (Haubl 2018, 32).

Gelingt es, die Gräben zu überwinden, warten gegenseitige Bereicherung und Ergänzung. Wichtig zu betonen ist, dass sich dieser Zustand nicht von selbst herstellt, sondern als in der Organisation vorhandene Grundspannung täglich von den handelnden Akteuren gehalten, verarbeitet und konstruktiv gewandelt werden muss.

Das Zusammendenken der Bereiche und die Kooperation untereinander sind meiner Einschätzung nach für den Gesamterfolg ausschlaggebend, aber mit permanenter Grundlagenarbeit verbunden, Kommunikation und Verständnis aufzubauen, Prioritäten auszuhandeln, Offenheit für andere Sichtweisen zu fördern, Einzelphänomene in den Gesamtkontext einzuordnen, den Bezug zur gemeinsamen Aufgabe herzustellen und Zusammenarbeit so zu organisieren, dass die Fachexpertisen wirksam werden können.

Die Merkmale des Gastrobereichs sollen nun näher erläutert werden.

Von dreizehn Schlüsselkräften sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt acht Personen der Gastronomie zuzurechnen. Fünf Stammmitarbeiter:innen sind in der Großküche in den Funktionen Küchenchef, Sous Chef, Chef de Partie und Jungkoch tätig. Die Funktionsbezeichnungen entstammen der klassischen Hierarchie einer Küchenbrigade, wie sie in Hotellerie und Gastgewerbe immer noch gelehrt wird (Hotelier.de 2023).

Die Küche ist der Ort innerhalb des Betriebes, in dem die Produktion erfolgt. Dies geschieht zumeist unter hohem Termindruck. Abläufe und Aufgaben müssen in Folge festgelegt und eingespielt sein, ergänzt durch knappe, schnelle, klare Verständigung darüber, was wann von wem konkret zu tun ist. Ton und Stil wirken leicht streng, direktiv, dominant, auch aggressiv. Diese Bewertungen sind jedenfalls vor dem Hintergrund der Alltagslogik und ihrer Anforderungen zu überprüfen und einer differenzierten Betrachtung zugänglich

zu machen, wie notwendige Klarheit von unangemessener Ruppigkeit in der Sprache zu unterscheiden sein kann.

Es ist davon auszugehen, dass nach einer Ausbildung zum Koch bzw. zur Köchin und darauffolgender Berufspraxis gewisse Werte internalisiert wurden. So heißt es beispielsweise im Berufsprofil Koch/Köchin des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft: „Er/Sie handelt verantwortungsbewusst, sorgfältig und zuverlässig“ (Bundesministerium Arbeit und Wirtschaft 2023). Pünktlichkeit, insbesondere im Fachbereich Catering, hat einen enormen Stellenwert, da ein Auftrag nur dann erfüllt ist, wenn er zum vereinbarten Zeitpunkt ausgeliefert ist. Ein fantastisches Produkt nach der bestellten Frist, zählt nicht mehr. Weiters könnte sich eine Grundhaltung entwickelt haben, die eine Idee über die Vorstellung von guter Arbeit liefert.

Die Erwartung der Gäste oder Kund:innen sind in vorausgesetzte und erwartete Dienstleistungen geteilt, beide tragen zum Grundnutzen bei, quasi dem Must-have der Leistung. Erwartete Dienstleistungen können gemeinsam mit erwünschten und unerwarteten Dienstleistungen für den erwünschten Zusatznutzen, den Nice-to-have-Part, sorgen, mit dem man sich im Wettbewerb unterscheiden und für entsprechende Qualität und Weiterempfehlung sorgen kann (Müller 2004, 82).

Das Berufsethos würde also bedingen, den Empfänger:innen des hergestellten Produkts nicht nur die Pflicht, sondern am besten auch die Kür zu liefern.

In der konkreten Einrichtung kommt nun hinzu, dass die sachgemäße Produktion von Speisen im Kontext der Primäraufgabe der Qualifizierung und Vermittlung von erwerbslosen Personen erfolgt. Die fünf Stammmitarbeiter:innen arbeiten gemeinsam mit etwa zehn bis fünfzehn wechselnden Transitarbeitskräften. Der Betrieb könnte ohne sie nicht aufrechterhalten werden, demnach sind die Mitarbeiter:innen auf Zeit unverzichtbar. Gleichzeitig handelt es sich oft um fachfremde Personen, die während ihrer gesamten Tätigkeit angeleitet werden müssen. Die Grundidee, dass während der Mitarbeit im Normalbetrieb angeleitet und geschult wird, erfordert in der Umsetzung nicht nur erhebliche Ressourcen, sondern stellt auch eine Reihe zusätzlicher Anforderungen an die Schlüsselkräfte.

Um die fachlichen Anforderungen in Umsetzung zu bringen, braucht es permanente Koordinationsarbeit und vorausschauendes Denken. Es muss immer in Eventualitäten gedacht werden, da die Planbarkeit begrenzt ist. Für die Zubereitung einer konkreten Speise beispielsweise werden die Personen an den jeweiligen Posten eingeteilt. Unklar ist, ob und in welcher Zeit und Qualität die Personen die Aufgaben erfüllen können. Im Unterschied zu einer Küchenbrigade, die nur aus Profis besteht und bei der in der Planung

davon ausgegangen werden kann, dass die zugeordneten Aufgaben in den Teilbereichen fach- und zeitgerecht erfüllt werden, ist in dieser Situation immer nur eine Einschätzung möglich, welche Leistung von einer Person abgerufen werden kann. Diese Einschätzung ist für die für das Endprodukt Verantwortlichen maßgeblich für ihre Planungsszenarien. Es liegt daher viel Potential in der Beobachtungsgabe und Qualität der Auseinandersetzung zwischen den Fachanleiter:innen und den einzelnen Transitarbeitskräften. Je besser die Passung Mensch und Aufgabe, umso stabiler ist das Tagesgeschäft abzuwickeln. Der Anteil der Unsicherheit ist dabei zwar schwankend, aber nie gänzlich aufzulösen. Jede Aufgabe, die nicht vollständig oder rechtzeitig ausgeführt werden kann, muss an anderer Stelle kompensiert werden. Diese Puffer sind immer schon vorab mitzudenken, weil mit der Qualifizierungsaufgabe des Betriebes bereits festgelegt ist, Menschen Aufgaben zu übertragen, in dem Wissen, dass diese möglicherweise (noch) nicht vollständig erfüllt werden. Dies kann dadurch entstehen, dass jemand eingeteilt ist und gar nicht oder zu spät zur Arbeit erscheint, oder einfach den zeitlichen und/oder fachlichen Anforderungen trotz Bemühen nicht nachkommen kann. Mit all diesen Möglichkeiten haben die Schlüsselkräfte umzugehen und sofort Alternativen bereitzustellen, um das Ergebnis nicht zu gefährden. Das Ergebnis kann in diesem Fall aus doppelter Perspektive gesehen werden: einerseits ist ein Produkt aus dem Geschäftsfeld Kantine oder Catering abzuliefern, andererseits ist die Einbindung and Anleitung der Transitarbeitskräfte sicherzustellen. In diesem Fall müsste folglich einerseits das Produktionsergebnis durch Aufgabenverteilung gesichert und gleichzeitig die Entwicklung der Einzelperson durch konstruktives Feedback zur fehlerhaften Umsetzung der Aufgabe gefördert werden. Dies wiederum stellt hohe Anforderungen an die Stressresistenz, Kommunikations- und Sozialkompetenz der Schlüsselkräfte.

### 3.5 Organisationales Angebot: Soziale Zugehörigkeit und ihre Begrenzung

Das Thema Zugehörigkeit ist in dem hier behandelten Beispielbetrieb ein besonders brisantes. Zum einen ist es das bereits beschriebene Konzept des Transitdienstverhältnisses, das durch ein sicheres Ende spätestens nach Ablauf der maximalen Befristung gekennzeichnet ist, das Zugehörigkeit auf Zeit impliziert. Es mutet paradox an, als Einrichtung zu dem Zwecke zu existieren, Personen aufzunehmen, Vertrauen und Nähe aufzubauen, um sie postwendend unwiderruflich aus dem Nest zu werfen. In einem Seminar wurde die Frage nach dem Spezifischen des sozialökonomischen Betriebes in dieser Art

von Fritz B. Simon pointiert mit dem Bild eines Durchlauferhitzers benannt. Durchlauferhitzer verbrauchen nicht ohne Grund viel Energie – in kurzer Zeit soll etwas von einem Zustand in einen anderen umgewandelt werden, das Ergebnis ist nicht speicherbar, der Prozess beginnt stets von Neuem. Entlang dieses Themas kann auch die Nähe-Distanz-Regulation betrachtet werden. Welches Maß an Nähe braucht es, um in eine förderliche Beratungs- und Arbeitsbeziehung zu kommen, und wie kann gleichzeitig die professionelle Distanz gewahrt werden? Diese Fragen sind nicht eindeutig zu beantworten und erfordern in den Arbeitsbereichen des Betriebes jeweils eine gesonderte Diskussion, da die Rahmenbedingungen in einem Beratungssetting im Rahmen des Outplacements nicht mit der Durchführung einer Veranstaltung und der dafür stattfindenden Zusammenarbeit in Küche und Service vergleichbar ist und sich daraus andere Herausforderungen in der Beziehungsgestaltung und Abgrenzung ergeben.

Nun könnte es sein, dass das fragile Zugehörigkeitsgefühl einer Transitarbeitskraft auch auf Stammpersonal übertragen wird. Das Kommen und Gehen ist allgegenwärtig, fast wöchentlich kommen neue Gesichter hinzu, oder aber Menschen, an die man sich gewöhnt hat, sind von heute auf morgen in einem anderen Arbeitsverhältnis. Der Gedanke liegt nahe, dass dadurch als Ausgleich an anderen Stellen besonders stabile und auch Tempo reduzierende Strukturen gesucht werden beziehungsweise es eine sehr veränderungsresistente Tendenz gibt. Zu bedrohlich ist das permanente Schaukeln auf den hohen Wellen, die sich aus der Arbeit mit der Zielgruppe ergeben. Die Suche nach dem ruhigen Fahrwasser ist nachvollziehbar. Fraglich ist, wie weit diese Bestrebungen bewusst gestaltet werden oder sich als dysfunktionales Errichten von Staumauern in der Organisation niederschlägt. Die Bindung einiger Stammmitarbeiter:innen an die Organisation in einer Art Kernteam, dass den starken Zu- und Abgangsbewegungen trotz, kann ebenso beobachtet werden, wie das Einrichten von persönlichen Komfortzonen, die wie Schutzräume auch tatsächlich sichtbar werden, wie beispielsweise in der Bürogestaltung. Für neue Mitglieder kann dies mitunter zu einem schwierigen Einstieg führen. Rolf Haubl weist darauf hin, dass unbewältigte Zugehörigkeits- und Loyalitätskonflikte oft unreflektiert an neue Mitarbeiter:innen delegiert werden (Haubl 2018, 13). Als Neue in der Organisation waren für mich widersprüchliche Signale wahrnehmbar wie einerseits ein starker Sog mit dem Zuruf „komm und hilf uns“, andererseits Verhalten und Botschaften, die klar stellen „tu das in deinem Bereich und komm uns nicht zu nahe und greife nicht in unseren (Schutz-)Raum ein“. Diese Muster schaffen einen schwierigen Boden für Entwicklung und verlangt den neuen Personen viel Geduld und Feingefühl ab, sich das Vertrauen zu erarbeiten, auf dessen Basis Veränderungen ein Stück weit zugelassen werden können.

Die Frage nach der Zugehörigkeit stellt sich noch auf weiteren Ebenen. Fühlt sich jemand dem Betrieb zugehörig oder „nur“ seinem Fachbereich, identifiziert man sich mit dem Rest vielleicht gar nicht? Auch die Zugehörigkeit zur Trägerorganisation ist mitunter interessant. Diese kann im Alltag sehr entrückt sein, könnte aber stärkende Wirkung entfalten, um ihren Mitarbeitenden auf einer zusätzlichen Ebene Halt zu bieten.

Inwieweit die Entwicklung eines Zugehörigkeitsgefühls durch die Tatsache beeinflusst wird, dass der Betrieb aufgrund der Förderstrukturen immer nur für ein Jahr bewilligt und gesichert ist, könnte näher untersucht werden.

## 4 Das Konzept der Interaktionsarbeit

Das Konzept der Organisationssupervision setzt sich intensiv mit Interaktionsarbeit, wie sie im Zusammenhang mit personenbezogenen Dienstleistungen stattfindet, auseinander (Gotthardt-Lorenz 2020, 43). Die Ausführlichkeit und doch Klarheit, mit der das Wesen dieser speziellen Art von Arbeit benannt wird, ist für die Betrachtung eines sozialökonomischen Betriebes aufschlussreich. Genährt wird diese Einschätzung durch die Erfahrung, dass die Bedeutung, die Komplexität und die Belastungen der spezifischen Arbeit mit der Klientel im Alltag unterschätzt werden. Der Perspektivenwechsel, die direkte Kontaktgestaltung mit Kund:innen aus dem Verständnis der Selbstverständlichkeit, dem Dasein als „Begleiterscheinung“ der „eigentlichen Arbeit“ herauszulösen und folglich systematischer Beleuchtung und Reflexion zuzuführen, ist eine besondere Leistung dieses Konzepts.

Im vorliegenden Betrieb gibt es keine Funktion, die nicht im direkten Kontakt mit einer der beiden Kund:innengruppen steht. Teilnehmer:innen, Gäste und Auftraggeber:innen sind für alle Schlüsselkräfte im Alltag präsent.

Was ist nun überhaupt unter dem Konzept der Interaktionsarbeit zu verstehen?

Dieser Ansatz kann als eine Grundlage der Gestaltung von Arbeit an und mit Menschen im Gegensatz zu Arbeit an Gegenständen gelesen werden. Damit verbunden ist die Annahme, dass es eine dialogische, interaktive Beziehung zwischen den Empfänger:innen einer Dienstleistung und den Dienstleister:innen gibt. Dieses Verständnis von Arbeit bricht mit dem in der Geschichte vorherrschenden Verständnis von Arbeit als kontrolliertem, einseitigen Bearbeiten eines Gegenstandes. (Böhle, Weihrich 2020, 14)

Der Paradigmenwechsel dieses Konzeptes besteht darin, die Subjekthaftigkeit der Kund:innen mit ihren Bedürfnissen und Interessen und die dadurch entstehenden Unvorhersehbarkeiten in der Begegnung nicht mehr als Störfaktoren anzusehen, sondern schlicht als Normalzustand, der Interaktionsarbeit kennzeichnet. Diese Sichtweise macht den Blick auf erforderliche Rahmenbedingungen und hilfreiche Kompetenzen in Dienstleistungsbeziehungen frei. In sozialer Interaktion im Kontext von personenbezogenen Dienstleistungen wird also eine eigene, benennbare Art von Arbeit erkannt (Böhle 2011, 456f.).

Überall dort, wo eine Dienstleistung Gegenstand des Unternehmenszweckes ist, finden sich Stellen, an denen Interaktionsarbeit passiert. Dort, wo Vertreter:innen der Organisation mit den Menschen, die von außen an die Organisation andocken in der Absicht, eine



Leistung in Anspruch nehmen zu wollen oder zu müssen, direkt zusammentreffen, findet Interaktionsarbeit statt (Böhle, Wehrich 2020, 13). Man kann sich dies als eine Art Übersetzungsleistung vorstellen, die erst die Voraussetzungen für das Gelingen einer Dienstleistung schafft. Von Gelingen könnte man sprechen, wenn das Angebot seine intendierte Wirkung zur Zufriedenheit der Nachfragenden entfalten kann.

Wie gelingt diese Übersetzungsleistung, wodurch lässt sich die Charakteristik dieser Arbeit beschreiben? Um zu einem Zeitpunkt X in der Zukunft den Erfolg einer Dienstleistung beurteilen zu können, ist das Herstellen eines gemeinsamen Verständnisses über das Ziel Voraussetzung. Dies kann einmalig erfolgen oder, je nach Gegenstand der Dienstleistung, prozesshaft. Die Abstimmung, ob man noch am richtigen Weg ist, ob das Zielbild noch immer passt, erfolgt dann in wiederkehrenden Abständen. Ein gemeinsames Zielbild ist in der Regel nicht gegen den Widerstand der Empfänger:innen herzustellen, sondern erfordert Kooperation. Man könnte meinen, das wäre selbstverständlich: Wer eine Dienstleistung will, ist zwangsläufig kooperativ. So logisch diese Annahme auf den ersten Blick sein mag, Empfänger:innen von personenbezogenen Dienstleistungen müssen diese nicht immer aus freien Stücken wollen; man denke an Patient:innen oder wie im vorliegenden Beispiel an Menschen, die von einem Dritten, hier dem AMS, geschickt werden, um eine Dienstleistung zu beziehen, die der Zielerreichung eines Jobs dienen soll. Dies kann, muss aber nicht das idente Zielbild der Einzelperson sein. Kooperation muss also hergestellt werden. *„Die Dienstleisterin kann so gut sein, wie sie will – spielt die Kundin nicht mit, lässt sich die Dienstleistung nicht realisieren – und vice versa.“* (Dunkel, Wehrich 2018, 219) Im beschriebenen Betrieb könnte dies nicht deutlicher sein: Selbst, wenn alle Schritte vom Andocken an das Projekt bis zur erfolgreichen Stellensuche korrekt abgewickelt wurden, gibt es keine Garantie dafür, dass die Person ihre neue Arbeit aufnimmt, und sie nicht nach ein paar Tagen aufgibt. Es bleibt bis zuletzt die Entscheidung des Individuums, ob der Erfolg laut Zieldefinition eintritt oder nicht.

Die nachfolgende Darstellung von Böhle und Wehrich (2020, 16) zeigt die Elemente, über deren Zusammenwirken sich Interaktionsarbeit definiert:

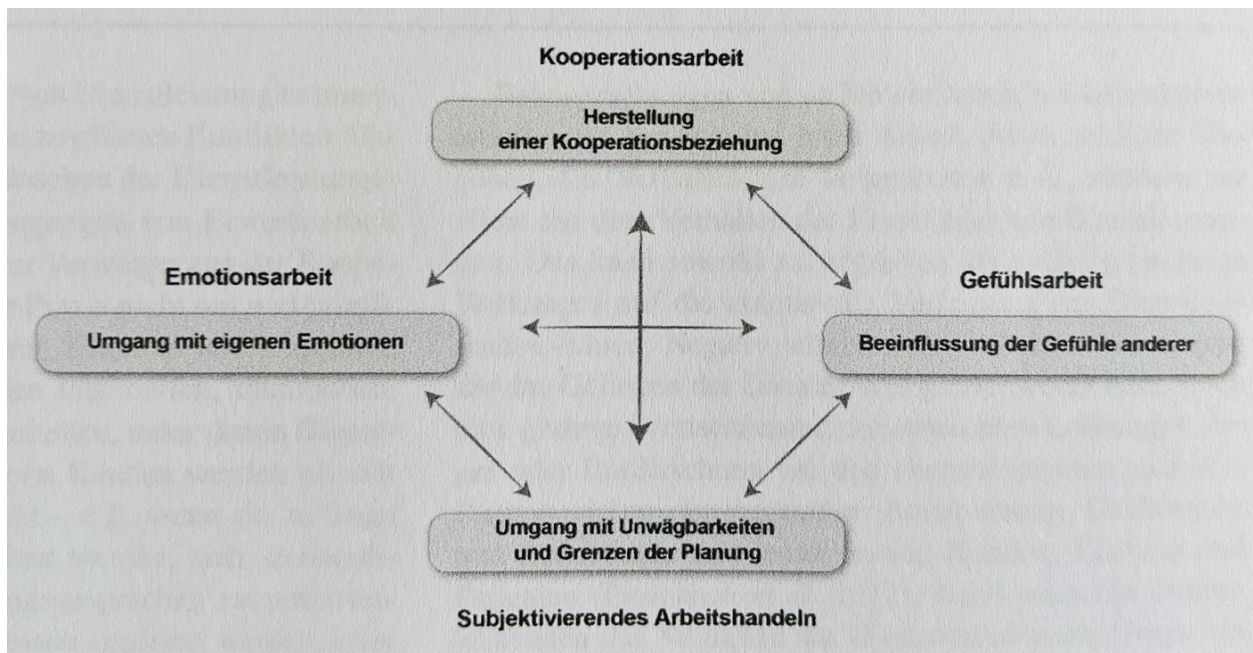


Abb. 8: Interaktionsarbeit

Die Dienstleistenden beeinflussen mit ihrer emotionalen Verfassung die Situation hinsichtlich der Beteiligung und Mitwirkung des Gegenübers, des Ergebnisses und der Zufriedenheit (Böhle, Weihrich 2020, 17). Das Beachten sowie das Be- und Verarbeiten der eigenen Emotionen werden so zur Voraussetzung professionellen Handelns.

In der Praxis lässt sich vielfach beobachten, wie sich Stress, Spannungen im Team, Überlastung, etc. auf die Interaktion auswirken. Das bedeutet nicht, dass beispielsweise die psychosoziale Beraterin den Ärger aus einer Teambesprechung in das darauffolgende Clearinggespräch 1:1 mitnimmt. Sie wird versuchen, sich innerhalb von Minuten in eine für die Beratungssituation förderliche Verfassung zu bringen. Sie leistet Emotionsarbeit. Gefragt werden kann: Wie gut gelingt diese, wieviel Kraft kostet sie und was kann dabei unterstützend wirken? Dabei ist nicht nur die Person gefordert, Strategien zum Umgang mit den eigenen Emotionen zu entwickeln. Aus mehreren Interessen und Pflichten heraus formt sich eine klare Verantwortung von Seiten der Organisation. Ob der Fürsorgepflicht des Dienstgebers, der Ergebnissicherung der Primäraufgabe oder dem Qualitätsmanagement folgend, sind Rahmenbedingungen wie Pausen, Rückzugsräume, Rituale, fachlicher Austausch und Reflexionsmöglichkeiten herzustellen, um Emotionsarbeit zu befördern.

Als weiterer Baustein von Interaktionsarbeit ist der Umgang mit den Gefühlen des Gegenübers zu nennen. Davon ausgehend, dass die emotionale Disposition der Dienstleistungsempfänger:innen maßgeblichen Einfluss auf die Dienstleistenden sowie auf das Gelingen des Gesamtprozesses hat, erklärt sich das Interesse, das Gegenüber positiv hinsichtlich des gemeinsamen Vorhabens zu stimmen (Böhle, Weihrich 2020, 18). Einfluss

darauf sollte durch Kompetenz, Einstellung und Haltung der Dienstleistenden sowie geeigneter struktureller Rahmenbedingungen erfolgen, nicht durch manipulative, ethisch fragwürdige Beeinflussung des Gegenübers (Böhle, Wehrich 2020, 16).

Die Arbeit mit den Kund:innen, Klient:innen, Teilnehmer:innen, wie auch immer der branchenspezifisch gebräuchliche Terminus sein mag, ist keine Einbahn und auch nicht einseitig steuer- oder gar kontrollierbar. Es bleibt stets ein Anteil an Nichtplanbarkeit, mit dem umzugehen ist.

Es ist der Arbeit an und mit Menschen immanent, dass Planung und Vorhersehbarkeit limitiert sind und der unbestimmte Anteil zur Selbstverständlichkeit des Berufsalltags gehört. Hier kommt der Begriff des „*subjektivierenden Arbeitshandelns*“ ins Spiel: In der praktischen Umsetzung der Dienstleistungsbeziehung braucht es Strategien, um die Beziehung vor dem Hintergrund des Auftrages gestalten zu können - in permanenter Anpassungsschleife an die Situation. Dabei greifen Dienstleistende auf alle verfügbaren Informationen zurück, die die Situation bietet. Sie nehmen wahr, spüren hin, hören in sich hinein, greifen auf ihre Intuition und ihr gesammeltes Erfahrungswissen zu. Mit dem Bild eines Navigationssystems verdeutlicht könnte man sagen, dass es wohl eine Idee bei den Dienstleister:innen gibt, wo das Ziel sein soll und wie es zu erreichen ist. Auf dem Weg wird aber mit jedem unvorhergesehenen Ereignis die Route sofort neu berechnet, auf Störungen reagiert, werden Alternativen gescannt und wird immer Bezug genommen auf den aktuellen Standort. Unter Umständen ändert sich sogar das Ziel aufgrund der Informationen, die man auf dem Weg gesammelt hat. Diese komplexe Berechnung leistet der Dienstleistende permanent, aber unsichtbar. Treffend scheint dafür der Begriff des „mitlaufenden Denkens“ von Volpert, auf den Böhle und Wehrich (2020, 19) hinweisen. Diese Handlungsweise erfordert mehr als Fachwissen, mehr als Interesse am Gegenüber. Sie braucht Vertrauen und Nähe. Sie braucht passende Rahmenbedingungen, Ressourcen und Zeit. Sie ist ein permanenter Grenzgang. Als solches braucht sie vor allem Sichtbarkeit und Anerkennung, da sonst weiterhin auf diese „verdeckte“ Kernleistung zugegriffen wird, ohne dass sie adäquate Berücksichtigung im Gesamtkontext der Organisation erfährt, mit der Folge betrieblicher Fehleinschätzungen. Es muss sichtbar sein, wenn Interaktionsarbeit einen fundamentalen Beitrag in Bezug auf die Primäraufgabe leistet, welche Anforderungen dadurch an Mitarbeiter:innen entstehen, welche Belastungen davon ausgehen, welche Ressourcen dafür benötigt werden, welche Voraussetzungen und Strukturen diese Arbeit stützen und stärken können, wie sich das Verständnis von Arbeit verändert und ein partizipatives Kund:innenverständnis erwächst.

## 5 Schlussbetrachtung

In diesem sozialökonomischen Betrieb treffen Menschen, ob Schlüsselkräfte oder Teilnehmer:innen mit sehr diversen (Berufs-)Biografien aufeinander: Aus der sozialen Arbeit, aus der Privatwirtschaft, aus der Erwerbslosigkeit kommend, mit ihren jeweiligen Gruppen- und Lernerfahrungen, mit ihren Bildern von Organisation, Leitung, Hierarchie, ihren Ansprüchen an und ihren Vorstellungen von Arbeit, ihren Werten, Menschenbildern, ihren individuellen Vorstellungen von Leistung, ihrer organisationalen und beruflichen Prägung, ihren Routinen, ihren unbewussten Annahmen, Ängsten und Erwartungen, ihren persönlichen Erfolgen und Misserfolgen, ihren Bedürfnissen nach Anerkennung, Sicherheit, Orientierung, Erfolg, Motivation, Zugehörigkeit, Individualität, Nähe und Distanz und ihren persönlichen Grenzen.

Diese Menschen treffen auf die Organisation, die ihrerseits von ihrer Gründungsgeschichte, der Historie ihres Bestehens, der Einbettung in den politischen und gesellschaftlichen Kontext geprägt ist. Zusammen prägen und gestalten sie einander in lebendiger Wechselwirkung.

Was pathetisch anmuten mag, ist die nicht zu verleugnende Grundlage des betrieblichen Alltags. Je mehr die unsichtbar wirkenden Kräfte wahrgenommen und reflektiert werden können, umso eher können Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden, die die Umsetzung der tatsächlichen Primäraufgabe unter förderlichen Bedingungen unterstützen.

Was diesen Betrieb prägt, ist die Regelung von Nähe und Distanz als allgegenwärtiges Thema. Durch die Aufgabe, innerhalb einer weitgehend festgelegten Zeitspanne, mit einem Menschen in seiner Subjektivität einen grob vordefinierten Erfolg anzustreben, kommt die Notwendigkeit einer Bindung auf Zeit. Ohne eines gewissen Ausmaßes des Sich-aufeinander-Einlassens, des Sich-Zeigens, des Öffnens, wird es zu keinem Vertrauensaufbau und somit schwerlich zu einer Kooperationsbeziehung kommen. Infolgedessen wäre die Erfüllung der Aufgabe in ihren Grundfesten gefährdet. Ebendiese Regulation ist eine Herausforderung auf allen Ebenen des Betriebes, da sie alle Bereiche berührt und sich nicht direktiv festlegen lässt. Es benötigt eine differenzierte Beobachtung des Alltags, um Hinweise zu bekommen, welche „Gesetze“ für Nähe und Distanz gelten. Dabei sind nicht nur offizielle Strukturen wie die Vorgabe für Infotage, Routinen für Aufnahmegespräche oder Unterweisungsunterlagen relevant, sondern beiläufige Begegnungen, informelle Gespräche oder bereichsspezifische Handlungsweisen.

Zum Beispiel kann die Organisation vorgeben, ob Teilnehmer:innen mit „du“ oder „Sie“ anzusprechen sind und kann dafür eine Begründung zur gewünschten Organisationskultur mitliefern. Wie diese Vorgabe in der Praxis gelebt wird, wo sie unterlaufen wird und warum, kann spannende Hinweise zum Verständnis des Nähe-Distanz-Verhältnisses geben. Im vorliegenden Beispiel ist das „Du“ in der Küche und im Servicebereich selbstverständlich, in den sozialarbeiterischen Kontakten wird gesiezt. Im Gastrobereich sind Schlüsselkräfte gegenüber Transitarbeitskräften weisungsbefugt, aber man arbeitet zusammen, ist auf Teamwork angewiesen.

Auffallend sind Söge und Bündnisangebote innerhalb der Organisation. Das Gefühl, mit heftigem Sog hineingezogen und gleichermaßen weggestoßen zu werden, ist zuweilen deutlich spürbar und löst heftige Irritation und Emotionen aus. Widersprüchliche Signale wie „komm, sei dabei, sei mittendrin, wir sind wichtig, wir müssen für dich wichtig sein, wir brauchen dich“ gemischt mit einer schnellen Gleichgültigkeit „dann nicht, wir kommen zurecht“ mit resignativem Unterton stimmen nachdenklich und weisen auf die Belastungen hin, die mit dieser „Hop-on-, Hop-off“-Thematik der Teilnehmer:innen einhergeht, und darauf, wie sehr sie in andere Strukturen der Organisation hineinwirken kann. Binde dich, binde dich nicht. Integriere dich hier, löse dich schnell ab und integriere dich woanders. Öffne dich, schenke uns Vertrauen, wir stoßen dich dann wieder aus dem Nest. Mit diesen Widersprüchen müssen Mitarbeitende und Teilnehmer:innen gleichermaßen zurechtkommen. Jeden Tag aufs Neue den „Sweet Spot“ der optimalen „professionellen Intimität“ (Böhle 2018, 22-31) zu finden, ist eine Mammutaufgabe. Das Management der dadurch möglicherweise ausgelösten Gefühle wie Vereinnahmung, Verbundenheit, Abschied, Trauer, Verlassenwerden, das Gefühl, ausgenutzt zu werden, Dilemmata wie Offenheit versus Rückzug, Gleichgültigkeit vs. Betroffenheit, etc. kann nicht als Selbstverständlichkeit angesehen werden, die nebenbei erfolgt. Jede Situation muss aufs Neue situativ gestaltet werden, auf Schablonen kann dabei nur in einem kleinen Anteil zurückgegriffen werden. Diese Bewältigungsstrategien brauchen Zeit, Raum und professionelle Unterstützung. Gefragt sind daher alle Verantwortlichen, von der strategischen Planung über die strukturellen Rahmenbedingungen bis zur Verteilung der Mittel, der Bewältigung dieser Prozesse Rechnung zu tragen.

Nach der Sammlung der bisher vorgestellten Informationen und Erkenntnisse über das System, in dem Beratung stattfinden soll, können einige Punkte abgeleitet werden, die Herausforderungen und Potentiale bergen.

- Eines der größten Potentiale an diesem Ansatz stellt sich für mich durch die Einbindung der Organisation dar, die ich im vorliegenden Fall auf Verantwortliche der konstituierenden Parteien ausweiten möchte. Mein Plädoyer dafür, in diesem Fall Träger und Fördergeber miteinzubeziehen, nährt sich aus der jahrelangen Erfahrung, dass derartige Dreieckskonstellation zu einer Art Verantwortungsvakuum und machiavellistischer Informationspolitik verführen, wobei dabei keine Absicht zu unterstellen ist, vielmehr die starke Dynamik ins Licht gerückt werden soll. Vielleicht kann den prompt laut werdenden kritischen Stimmen, die sich sicher sind, dass dies alle zeitlichen, hierarchischen und formalen Rahmen sprengt, eine weitere Sichtweise zur Seite gestellt werden. Vielleicht ist das Heranrücken von sehr unterschiedlichen, an einer gemeinsamen Sache beteiligten Akteuren nicht nur denkbar, sondern sogar höchst an der Zeit. Organisationen, die Interaktion **als Arbeit** verfolgen, sind aufgerufen, die Grundsätze der Aushandlungsprozesse zur Herstellung tragfähiger Arrangements, wie Anselm Strauss es formulierte (vgl. (Dunkel, Weihrich 2018, 206), nicht nur in der Kund:innenarbeit, sondern in den konstituierenden Beziehungen selbst umzusetzen. Stellen wir jene Nähe, wie für Interaktionsarbeit förderlich, der aus Machtgefälle und Auftraggeber/Auftragnehmer:innenrolle erwachsenen Distanz gegenüber, könnte sich ein gemeinsamer Blick aus unterschiedlichen Rollen entwickeln, der Hindernisse und Belastungen der gegenständlichen Dienstleistungsarbeit nicht nur reduzieren, sondern proaktiv zur Ausgestaltung angemessener Arbeitsbedingungen beitragen könnte. In der Vertretung der Zwischenposition als Führungskraft könnte der Spielraum liegen, diese Bewegung anzustoßen. Aus der eigenen Erfahrung kann ich beisteuern, dass auf Basis dieser Haltung tragfähige, respektvolle und konstruktive Arbeitsbeziehungen entstehen können.
  
- Das Schaffen eines geeigneten Raumes, im mehrfachen Wortsinne: ein ungestörter, physischer Raum, der für alle Beteiligten einfach erreichbar und atmosphärisch geeignet ist (oft bleiben nur Gemeinschaftsbereiche wie die geschlossene Kantine, weil Büroräume nicht groß genug sind, oder Besprechungsräume, die angemietet werden). Einfach zu erreichen sollte er deshalb sein, weil die Mitarbeitenden viel unterwegs sind und der geeignete zeitliche Raum für Supervisionseinheiten nur in einer kleinen Schnittmenge der Arbeitszeiten zu finden ist und selbst dann nicht immer für alle garantiert ist (Diktat der Cateringlogik). Und schließlich das Schaffen eines Interaktionsraumes, in dem die Supervisand:innen Sicherheit und Offenheit

dafür erfahren können, die Auseinandersetzung mit ihrer alltäglichen Interaktionsarbeit und den darum gesponnenen Emotionen zuzulassen. Um dabei die Brücke zwischen den Professionen zu schlagen, braucht es eine Anerkennung der jeweiligen Standorte und Standpunkte, Geduld, um Differenzen und Komplementarität auszuloten, und vielleicht etwas Kreativität in der Vorgangsweise.

- Die Arbeit an der Verständigung zwischen den Professionen in den Fokus zu nehmen und Strategien zu einem konstruktiven Umgang mit den Unterschieden im Alltag zu erarbeiten, könnte die Professionalisierung der Gesamtorganisation vorantreiben. Mit der Erarbeitung eines Bewusstseins für die Kollateralschäden und die feinen Auswirkungen täglicher bewusster und unbewusster Rivalitäten zwischen den Bereichen kann der Blick auf den Nutzen freigemacht werden, den mehr Wissen und Verständnis für andere Berufsgruppen und ihre Arbeitsweisen für die Zusammenarbeit bringen kann. Die Reflexion sollte in Anbindung an einen Auftrag, an die Primäraufgabe erfolgen und immer wieder in den Gesamtkontext eingeordnet werden - wie das Weben einzelner Fäden zu einem belastbaren Gewebe.

Organisationssupervision kann einer möglichst genauen Standortbestimmung nützen, die Verschleierungstendenzen entgegenwirkt und mit der Zeit angemessener Abläufe und Planungen hervorbringt. Ein häufig anzutreffendes Phänomen in geförderten Einrichtungen ist die Verzerrung von Arbeitsbelastung in die eine wie andere Richtung, durch Proklamierung einer völligen Überbelastung, die fallweise an aus dysfunktionalen Abläufen resultiert, wie andererseits durch heroisches Überspielen von Ressourcenmängel, durch konstantes, nicht deklariertes Mehrleisten von Einzelpersonen. Beides schadet einem nachhaltigen Fortbestand der Organisation. Planungen werden ungeachtet einer potenziellen Bewilligung, nicht am effektiven Bedarf ausgerichtet, Dauerüberlastungen des Personals oder Ineffizienzen sind die Folge. Ein Organisationssupervisionsprojekt, das alle Akteur:innen beachtet, das Wesen der Einrichtung zu erfassen in der Lage ist und dies in Kommunikation bringt, unterstützt die gemeinsame Ausrichtung auf die Primäraufgabe. Dies wiederum kann im Idealfall die Wirkung eines Magnetfeldes entfalten, das alle Teilchen darauf ausrichtet, Kohäsion innerhalb der Organisation fördert und Kräfte bündelt.

Der Organisationssupervision zu eigen ist dabei, dass sie kontraktbasiert, triangulär und anlassbezogen vorgeht, während andere Formate top down initiiert und ausgerollt werden (Gotthardt-Lorenz 2013, 18).

Abschließend möchte ich noch auf den Begriff der Organisationalen Achtsamkeit verweisen, der im Rahmen dieser Arbeit zwar nicht expliziert wurde, aber mit dem Konzept von Organisationssupervision untrennbar verbunden ist. Alle Bemühungen zielen letztlich auf das Entwickeln der Fähigkeit einer Organisation und ihrer Mitglieder (Anm.d.V. im Idealfall auch angrenzender Verantwortlicher) ab, sich selbst zu beobachten. (Gotthardt-Lorenz 2020, 57f.) Auf diesem Wege können Störungen, Abweichungen und Ungewissheiten nicht nur verarbeitet, sondern in Bausteine für Existenzsicherung, Qualitätsentwicklung und Arbeitszufriedenheit transformiert werden.



## 6 Literaturverzeichnis

- Böhle, F. (2011): Interaktionsarbeit als wichtige Arbeitstätigkeit im Dienstleistungssektor. In: WSI Mitteilungen (9), 456-461.
- Böhle, F. (27.02.2018): Handeln bei Ungewissheit mit Improvisation [Video]. Youtube. <https://youtu.be/XRlnISWtS6Y> (21.07.2023)
- Böhle, F., Wehrich, M. (2020): Das Konzept der Interaktionsarbeit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74, 9-22.
- Bundesministerium Arbeit und Wirtschaft: [https://www.bmaw.gv.at/Themen/Lehre-und-Berufsausbildung/lexikon/K/Koch\\_Koechin.html](https://www.bmaw.gv.at/Themen/Lehre-und-Berufsausbildung/lexikon/K/Koch_Koechin.html) (17.07.2023)
- Dunkel, W., Wehrich, M. (2018): Arbeit als Interaktion. In: Böhle, F., Voß, G. G., Wachtler, G. (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse. Wiesbaden: Springer VS, 201-230.
- Eicher, H. (2015): Die verblüffende Macht der Sprache. Springer: Wiesbaden.
- Flecker, J. (2017): Arbeit und Beschäftigung. Eine soziologische Einführung. Facultas/UTB: Wien.
- Giernalczyk, T., Lohmer, M. (2012): Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Glänzel, G., Schmitz, B. (2012): Hybride Organisationen - Spezial- oder Regelfall? In: Anheier, H., Schröer, A., Then, V. (Hg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien, 181-203.
- Gotthardt-Lorenz, A. (2013): Supervision trifft Arbeitswissenschaft. In: Münch, W., Weigand, W. (Hg.): Supervision. Mensch Arbeit Organisation (3), 18-20.
- Gotthardt-Lorenz, A. (2020). Organisationssupervision - Ein Konzept (Beraten in der Arbeitswelt, hg. v. Busse, S. Haubl, R., Möller, H.). Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- Haubl, R. (2018): Emotionen bei der Arbeit. (Beraten in der Arbeitswelt, hg. v. Busse, S. Haubl, R., Möller, H.). Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- Hotelier.de: <https://www.hotelier.de/lexikon/r/rangordnung-kueche> (17.07.2023).
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P., Zeisel, H. (1975): Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit. Suhrkamp: Frankfurt.
- Moebius, S., Wetterer, A. (2011): Symbolische Gewalt. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 36, 1-10.
- Möller, H. (2012): Was ist gute Supervision? Grundlagen - Merkmale - Methoden. Kassel University Press GmbH: Kassel.
- Müller, H. (2004): Qualitätorientiertes Tourismus-Management. Wege zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. Haupt: Bern.
- Obermeyer, K., Pühl, H. (2015): Teamcoaching und Teamsupervision. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- Pühl, H. (2022): Die innere und äußere Triade. Psychosozial-Verlag GmbH: Gießen.
- Rechtsinformationssystem des Bundes: Bundesgesetz über das Arbeitsmarktservice (Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG). Gesamte Rechtsvorschrift für Arbeitsmarktservicegesetz, Fassung vom 10.07.2023. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008905> (10.07.2023).

Schütze, F. (1992): Sozialarbeit als "bescheidene" Profession. In: Dewe, B., Ferchhoff, W., Radtke, F.-O. (Hg.): Erziehen als Profession: zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Wiesbaden: Springer, 132-170.

## 7 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: §32 Arbeitsmarktservicegesetz.....	2
Abb. 2: Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationssupervision (Gotthardt-Lorenz 2020, 17).....	5
Abb. 3: Überblick Verortung von Organisationssupervision (Gotthardt-Lorenz 2020, 24).....	6
Abb. 4: Anwendungsskizze auf Beispielorganisation .....	7
Abb. 5: Organigramm .....	11
Abb. 6: Konstituierendes Dreieck der Organisation .....	12
Abb. 7: Arbeitsmarktsegmente (Flecker 2017, 64).....	17
Abb. 8: Interaktionsarbeit.....	31