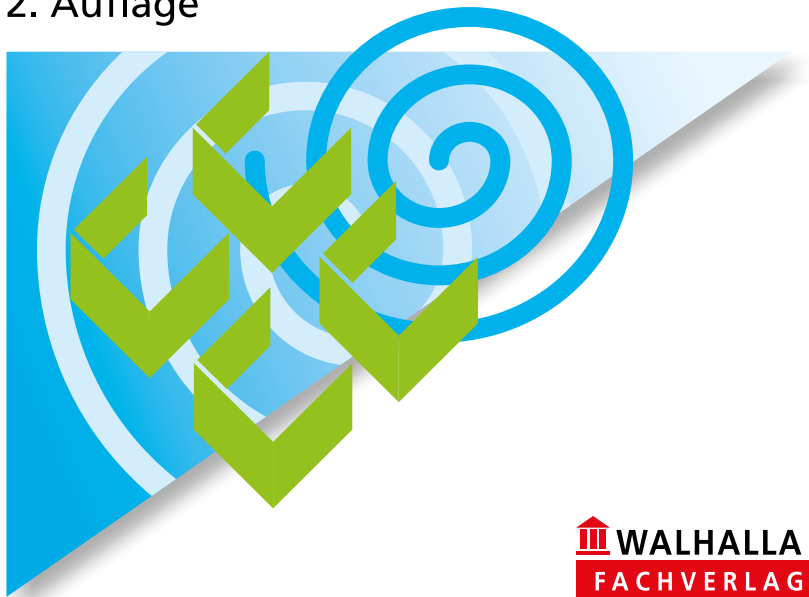


Bettina Stoll

# Betriebliche Sozialarbeit

Aufgaben und Bedeutung  
Praktische Umsetzung

2. Auflage



 **WALHALLA**  
FACHVERLAG

## Betriebliche Sozialarbeit – hoher Nutzen für MitarbeiterInnen und Unternehmen

„Ein Buch, das die Professionalität, die Aufgaben und den Nutzen Betrieblicher Sozialarbeit für Unternehmen, Personalorganisationen, Fachkräfte und alle Interessierten deutlich macht.

In nachvollziehbarer und überzeugender Weise wird praxisorientiert veranschaulicht, dass Betriebliche Sozialarbeit – präventiv eingesetzt an den wichtigsten Nahtstellen des Resource Management – einen wesentlichen Beitrag zum Geschäftserfolg für moderne Unternehmen leistet.“

*Walter Huber, Corporate Vice President Corporate Human Resources, Siemens AG*

- Die neuen Herausforderungen an SozialberaterInnen
- Arbeitsformen und Handlungsansätze
- Aufgaben und Bedeutung für MitarbeiterInnen und Unternehmen
- Nutzen der Betrieblichen Sozialarbeit für das Unternehmen, qualitativ wie quantitativ

*Praktische Hilfen:* Konkrete Handlungsansätze für SozialarbeiterInnen; Arbeitshilfen zur Erfassung des ökonomischen Nutzens; Erstellung einer Kosten-Nutzen-Analyse; Arbeitshilfen für PraktikerInnen zur Darstellung ihrer Arbeit nach innen und außen.

*Dr. Bettina Stoll, Dipl.-Päd. (Univ.), Dipl.-Sozialpäd. (FH), mehrfach ausgezeichnet, beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Theorie und Praxis der Betrieblichen Sozialarbeit in Deutschland, der Konzeption und Ausführung in Europa sowie mit der BSA-spezifischen Anwendung der Balanced Scorecard im Qualitätsmanagement; seit 2008 Geschäftsführerin der Regensburg International School GmbH.*

Bettina Stoll

# Betriebliche

---

# Sozialarbeit

---

Aufgaben und Bedeutung  
Praktische Umsetzung

2. Auflage

 **WALHALLA**  
FACHVERLAG

**Hinweis:** Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Werk sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.  
Rechtsstand: November 2012

**WALHALLA Digital:**

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand!

Auf [www.WALHALLA.de](http://www.WALHALLA.de) finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot.

Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nicht erlaubt.

Sollten Sie an einer Serverlösung interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-Kundenservice; wir bieten hierfür attraktive Lösungen an: Tel. 0941 5684-209

- © Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg  
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 7505600

*Nutzen Sie das Inhaltsmenü:  
Die Schnellübersicht führt Sie zu Ihrem Thema.  
Die Kapitelüberschriften führen Sie zur Lösung.*

Gesamtinhaltsübersicht . . . . .	7
Aufgaben, Herausforderungen, Nutzen Betrieblicher Sozialarbeit . . . . .	13
Abkürzungen. . . . .	16
Danksagung . . . . .	17
<b>1</b> Grundbegriffe und Entwicklung Betrieblicher Sozialarbeit. . . . .	19
<b>2</b> Untersuchungsdesign der statistischen Erhebung. . . . .	39
<b>3</b> Adressaten, Arbeitsformen und Handlungsansätze in der Betrieblichen Sozialarbeit . . . . .	49
<b>4</b> Bedeutung und Aufgaben Betrieb- licher Sozialarbeit und Beiträge zur Unternehmensentwicklung . . . . .	93

# Schnellübersicht

5	Nutzen und Ökonomie Betrieblicher Sozialarbeit im Unternehmen . . . . .	149
6	Perspektiven Betrieblicher Sozialarbeit . . . . .	209
7	Praxishilfen/Formblätter . . . . .	217
	Zur Autorin . . . . .	242
	Literaturhinweise . . . . .	243
	Stichwortverzeichnis . . . . .	255

# Gesamtinhaltsübersicht

Aufgaben, Herausforderungen, Nutzen Betrieblicher Sozialarbeit . . . . .	13
Abkürzungen . . . . .	16
Danksagung . . . . .	17

## 1. Grundbegriffe und Entwicklung

<b>Betrieblicher Sozialarbeit . . . . .</b>	<b>19</b>
1. Begriffsbestimmungen . . . . .	20
Betriebliche Sozialarbeit . . . . .	20
Sozialpädagogik, Sozialarbeit und Soziale Arbeit . . . . .	23
2. Soziale Arbeit und Betriebliche Sozialarbeit . . . . .	25
3. Die Geschichte der Betrieblichen Sozialarbeit . . . . .	26
Entstehung und Entwicklung der Fabrikpflege vor dem 1. Weltkrieg . . . . .	26
Entwicklung während des 1. Weltkrieges . . . . .	27
Die Werksfürsorge während der Weimarer Republik . . . . .	28
Soziale Betriebsarbeit/Volkspflege während des Nationalsozialismus . . . . .	29
Betriebsfürsorge in der Nachkriegszeit . . . . .	30
Betriebssozialarbeit von 1960 – 1980 . . . . .	31
Die Sozialberatung seit 1980 . . . . .	32
Die Geschichte der Betrieblichen Sozialarbeit bei Siemens . . . . .	33

## 2. Untersuchungsdesign der statistischen Erhebung . . . . . 39

1. Anlass und Ziele der Erhebung . . . . .	40
2. Planung der Untersuchung – Untersuchungsmethode . . . . .	41

## Gesamtinhaltsübersicht

3. Thematische Inhalte und Fragestellungen der Erhebung . . . . .	42
4. Durchführung der Erhebung . . . . .	44
5. Auswertung, Interpretation und Diskussion der Ergebnisse . . . . .	46
<b>3. Adressaten, Arbeitsformen und Handlungsansätze in der Betrieblichen Sozialarbeit . . . . .</b>	<b>49</b>
1. Die Nutznießer Betrieblicher Sozialarbeit – Kunden und/oder Klienten?! . . . . .	50
Unternehmen(seinheiten) als Zielgruppen Betrieblicher Sozialarbeit . . . . .	50
Klient . . . . .	51
Kunde . . . . .	53
Zuordnung der Begriffe „Klient“ und „Kunde“ zu den Zielgruppen . . . . .	54
2. Arbeitsformen Betrieblicher Sozialarbeit . . . . .	56
Soziale Arbeit mit Einzelnen – Konzepte . . . . .	56
Soziale Arbeit mit Einzelnen in der Betrieblichen Sozialarbeit . . . . .	60
Soziale Arbeit mit Gruppen – Intentionen . . . . .	64
Soziale Arbeit mit Gruppen in der Betrieblichen Sozialarbeit . . . . .	66
Soziale Arbeit mit Gemeinwesen – Konzepte . . . . .	69
Soziale Arbeit mit Gemeinwesen bzw. der unternehmens- bezogene Ansatz in der Betrieblichen Sozialarbeit . . . . .	73
3. Konzeptionelle Überlegungen und Handlungsansätze in der BSA am Beispiel der Siemens AG . . . . .	76
Der lösungsorientierte Beratungsansatz . . . . .	76
Zielgruppenorientierung: Unternehmen(seinheiten) – Standorte – unternehmensnahe Gesellschaften . . . . .	82



Unterstützung durch Case Management . . . . .	84
Umstufungsstadien . . . . .	85
Die unterstützende Funktion des Case Managements im Unternehmen . . . . .	86
4. Ergänzende notwendige Kenntnisse in der Betrieblichen Sozialarbeit . . . . .	90
<b>4. Bedeutung und Aufgaben Betrieblicher Sozialarbeit und Beiträge zur Unternehmensentwicklung . . . . .</b>	<b>93</b>
1. Gesellschaftliche und ökonomische Entwicklungen als (Veränderungs-)Motive sozialberaterischer Aufgaben . . . . .	94
Internationalisierungsprozesse . . . . .	94
Neue Arbeitsmittel und -techniken. . . . .	94
Neue Arbeitsbeziehungen . . . . .	95
Wirkungen auf ArbeitnehmerInnen . . . . .	95
Konsequenzen für Unternehmen . . . . .	96
Wirkungen auf sonstige Lebensbereiche . . . . .	96
Auswirkungen auf die BSA . . . . .	98
2. Unternehmensbezogene Beiträge und Aufgaben der Sozialberatung . . . . .	98
Betriebliche Sozialarbeit als Bestandteil der sozialen Verantwortung des Unternehmens . . . . .	98
Wirkungsrahmen der BSA . . . . .	101
Der Beitrag zur Umsetzung der Fürsorgepflicht . . . . .	101
Die multifunktionale und -dimensionale Bedeutung der Betrieblichen Sozialarbeit, verdeutlicht an der Umsetzung des Leitbildes der Siemens AG . . . . .	102
3. Beiträge zu einer Personalentwicklung im weitesten Sinne (Bildung, Förderung, Organisationsentwicklung) . . . . .	117
„Neue Aufgaben“ . . . . .	118

## Gesamtinhaltsübersicht

Aufgaben im Bereich der Organisationsentwicklung	122
Bildung, Information, Schulung	129
Förderung	132
4. Individualberatung	134
5. Marketing, Public Relations (und Imagegestaltung)	135
Marketing und Public Relations in der BSA	136
Markt der BSA	137
Marktorientierung	138
<b>5. Nutzen und Ökonomie Betrieblicher Sozialarbeit im Unternehmen</b>	<b>149</b>
1. Soziale Arbeit und (Betriebs)Wirtschaft(lichkeit)	150
Ökonomie in der Sozialen Arbeit	150
Gegensätze BSA und Betriebswirtschaft	151
Annäherungen von BSA und Betriebswirtschaft	152
Ökonomie durch Soziale Arbeit und die Notwendigkeit der Darstellung des Nutzens	153
Legitimation Sozialer Arbeit	154
Überzeugungskraft des Nutzens Sozialer Arbeit	155
2. Ökonomischer Nutzen und qualitative Effekte sozialpädagogischer Interventionen	155
Nutzen durch vorhandenen Bedarf – Wirkungsbereich	155
Soziale Reibungspunkte	156
Aktive Bewältigung	157
BSA sinnvoll?	158
In Anspruch genommene Leistungen der BSA	160
Angebotsmöglichkeiten	161
Interventionsformen	162
Aufgabenschwerpunkte	163

Ökonomischer und qualitativer, indirekter Nutzen	
Betrieblicher Sozialarbeit . . . . .	166
Wertschöpfung . . . . .	171
Fehlzeiten . . . . .	175
Fluktuation . . . . .	176
Arbeitsproduktivität . . . . .	176
Nutzen der BSA . . . . .	177
Die Kosten-Nutzen-Analyse in der	
Betrieblichen Sozialarbeit . . . . .	179
Kenntnis der anfallenden Kosten . . . . .	180
Beispiel einer Kosten-Nutzen-Analyse . . . . .	188
Die Break-even-Analyse (Kostenstruktur-Analyse) . . . . .	196
Beispiel zur Ermittlung des Break-even-Point . . . . .	198
Nutzen durch die <i>unternehmensinterne</i> Sozialberatung	
unter Beachtung qualitativer Aspekte . . . . .	199
Vorteile der internen Sozialberatung . . . . .	200
Akzeptanz der SozialberaterInnen . . . . .	201
Qualität der Beratung . . . . .	202
Qualitätssicherungsmaßnahmen . . . . .	203
Zusatzqualifikationen . . . . .	204
Dokumentation . . . . .	206
<b>6. Perspektiven Betrieblicher Sozialarbeit . . . . .</b>	<b>209</b>
Progressive BSA . . . . .	212
Authentizität . . . . .	212
Soziale und Pädagogische Kompetenz . . . . .	213
Partnerschaft . . . . .	214
Flächendeckende Ausbreitung . . . . .	215
Ausbildung . . . . .	216

## Gesamtinhaltsübersicht

<b>7. Praxishilfen/Formblätter</b> .....	217
1. Fragebogen Führungskräfte .....	218
2. Fragebogen SozialberaterInnen .....	225
3. Arbeitsvorlage Kosten-Nutzen-Analyse .....	232
4. Arbeitsvorlagen Break-even-Analyse in DM/EUR .....	240
Zur Autorin .....	242
Literaturhinweise .....	243
Stichwortverzeichnis .....	255

## **Aufgaben, Herausforderungen, Nutzen Betrieblicher Sozialarbeit**

Mit Betrieblicher Sozialarbeit (BSA) wird durch (sozial-)pädagogische Interventionen speziell ausgebildeter Fachkräfte sowohl präventiv als auch reaktiv auf das Spannungsfeld wirtschaftlicher Abläufe und menschlicher bzw. sozialer Frage- und Problemstellungen in Unternehmen eingewirkt. Mittels sozialer Dienstleistungen verschiedener Art sollen ArbeitnehmerInnen und Unternehmenseinheiten unterstützt werden, und aus unternehmerischer Sicht soll zudem zum Wachstum des Unternehmens beigetragen werden. Möchte man dabei die genaueren Inhalte, Funktionen und Aufgaben Betrieblicher Sozialarbeit (in institutionalisierter Form derzeit meist Sozialberatung genannt) beschreiben, wird deutlich, dass diese entsprechend gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und fachspezifischer Veränderungen einem steten Wandel unterliegen.

Neben der Darstellung der derzeitigen Aufgaben und Herausforderungen, die sich den in der Betrieblichen Sozialarbeit Tätigen bieten, liegt ein weiterer Schwerpunkt dieses Buches in der Veranschaulichung des (ökonomischen) Nutzens und der Bedeutung der BSA für ein Unternehmen. Von sozialpädagogischer Seite wird öfters kritisiert, dass Sozialer Arbeit im Unternehmen mehr eine gewinnmaximierende statt eine authentische soziale Funktion zukommt. Von unternehmerischer Seite konträr und paradox mit der Meinung konfrontiert, dass Betriebliche Sozialarbeit sich lediglich als Kostenfaktor mit negativem Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens darstellt, soll durch das vorliegende Buch aufgezeigt werden:

- Betriebliche Sozialarbeit übernimmt tatsächlich eine wertschöpfende und gewinnmaximierende Funktion.
- Die wirtschaftliche Funktion bestimmt aber nicht die Inhalte, Ethik, Werte und Normen des sozialpädagogischen Handelns der SozialberaterInnen, sondern ist eine ergänzende positive Auswirkung dieses Handelns.

Teil dieses Buches ist eine statistische Erhebung in Form einer schriftlichen Befragung von SozialberaterInnen und Führungskräften der

## Vorwort

Siemens AG. Die Ergebnisse der Untersuchung dienen als Anstoß für *neue* theoretische Überlegungen und zur Darstellung von *Veränderungen und Erweiterungen* des praktischen Aufgabenfeldes und der theoretischen Basis Betrieblicher Sozialarbeit.

Diese wird damit auch durch auf die Praxis bezogene Erfahrungen, Einschätzungen und Wahrnehmungen belegt und veranschaulicht. Die Ergebnisse der Erhebung, deren Interpretation und Diskussion werden fortlaufend im Text dargestellt.

Dieses Buch befasst sich auch mit den unterschiedlichen Nutznießern Betrieblicher Sozialarbeit im Unternehmen. Es wird geklärt, welche dies sind und welche Bedeutung die Sozialberatung für diese Unternehmen(seinheiten), Gruppen und Einzelpersonen hat. Besonders relevant für die Verbindung sozialarbeitswissenschaftlicher Inhalte und Betrieblicher Sozialarbeit ist die Definition und Darstellung sozialpädagogischer Arbeitsformen (Soziale Arbeit mit Einzelnen, Gruppen und Gemeinwesen) und deren jeweilige Einbettung in den Kontext Betrieblicher Sozialarbeit.

Die von den Sozialberatungen zu leistenden Aufgaben und Beiträge zur Unternehmensentwicklung werden beschrieben: Zum einen werden solche aufgezeigt, die sich in ihrer Wirkung auf das gesamte Unternehmen beziehen (z. B. Beiträge zur Umsetzung des Leitbildes oder zur Umsetzung der sozialen Verantwortung des Unternehmens). Zum anderen werden neben der Beschreibung der Beratungsschwerpunkte, die sich aus der klassischen Individualberatung ergeben, vor allem neue Aufgaben der Sozialberatung erläutert und definiert:

- Aufgaben, die partiell und im weitesten Sinne dem Bereich der Personalentwicklung zugeordnet werden können, sich zum Großteil auf Gruppen beziehen und mit denen den veränderten Bedingungen und Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte entsprochen wird.
- Anforderungen an SozialberaterInnen, die sich nicht unmittelbar als sozialpädagogische Interventionen darstellen, sondern die dazu beitragen, dass die eigentliche Beratungsarbeit geleistet werden kann, z. B. Marketing in der BSA, Kommunikation von Erfolgen, Akquisition.

Die Frage des indirekten und ökonomischen Nutzens Betrieblicher Sozialarbeit für das Unternehmen wird konkretisiert. Konkretisiert auch insofern, dass der Nutzen monetär bewertet und anhand von Berechnungen dargestellt wird.

Resümierend werden die Perspektiven Betrieblicher Sozialarbeit benannt. Dies hinsichtlich Funktion, ethischer Grundlage, neuer Herausforderungen, notwendiger Wissensgebiete für SozialberaterInnen sowie der Verbindung von Betrieblicher Sozialarbeit mit Wissenschaft und Lehre.

### **Hinweis:**

Statt des an dieser Stelle oft platzierten Hinweises, dass mit der folgenden verwandten männlichen Sprachform auch Frauen angesprochen werden, sei hier vermerkt, dass in der vorliegenden Arbeit eine duale Sprachform verwendet wird. Diese zeigt sich durch die „Schreibweise des großen I's“. Es handelt sich also nicht um einen Schreibfehler, sondern um eine leicht lesbare, respektvolle Anrede beider Geschlechter.

## Abkürzungen

Abschn.	Abschnitt
BBS	Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit e. V.
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BSA	Betriebliche Sozialarbeit
EUR	Euro
f	absolute Häufigkeit
f %	relative Häufigkeit
FK	Führungskraft/Führungskräfte
GewO	Gewerbeordnung
HGB	Handelsgesetzbuch
MA	MitarbeiterIn/MitarbeiterInnen
n	Bezugsgesamtheit
s.	siehe
SozB	Sozialberatung/-beraterInnen
vgl.	vergleiche



## **Danksagung**

Dass dieses Buch in dieser Form erscheinen konnte, ist auch dem Engagement anderer Personen (und Institutionen) zu verdanken. Neben einem allgemeinen Dank an jene, die mich und die thematische Auseinandersetzung mit Betrieblicher Sozialarbeit auf ihre Weise unterstützt haben, und an die Siemens AG, danke ich im Besonderen Brigitte Zeier (Fachleitung BSA, Siemens AG in Deutschland) für ihre fachliche und ideelle Unterstützung. Genauso Gabriele Lenker-Behnke (Sozialberaterin, Siemens AG). Für die wissenschaftliche Begleitung und Unterstützung danke ich besonders Prof. Dr. Günter Gerhardinger (GSO-FH, Nürnberg).

*Meinen Eltern*



# Grundbegriffe und Entwicklung Betrieblicher Sozialarbeit

# 1

1. Begriffsbestimmungen . . . . . 20
2. Soziale Arbeit und  
Betriebliche Sozialarbeit . . . . . 25
3. Die Geschichte der  
Betrieblichen Sozialarbeit . . . . . 26

# 1. Begriffsbestimmungen

## Betriebliche Sozialarbeit

Betriebliche Sozialarbeit als Arbeitsfeld ist im Laufe ihrer Entwicklungsgeschichte und abhängig von ihrem Kontext unter den unterschiedlichsten Bezeichnungen zu finden: Fabrikpflege, Volkspflege, Betriebs- oder Werksfürsorge, Mitarbeiterberatung, betriebliche Sozialberatung u. Ä. In der aktuelleren Literatur findet sich für die institutionalisierte Betriebliche Sozialarbeit am häufigsten die Bezeichnung Sozialberatung. Dieser Begriff wird hier übernommen.

Betriebliche Sozialarbeit (BSA) wird als Teil der Sozialpolitik eines Unternehmens gesehen. Bei der Abgrenzung zu sonstigen sozialpolitischen Leistungen ist der Einsatz (sozial-)pädagogischer Interventionsformen bezeichnend (vgl. Schulenkämper 1995, S. 218). Die Bereitstellung einer solchen sozialen Einrichtung ist eine freiwillige soziale Leistung, sie unterliegt keiner rechtlichen Verankerung. Entschließt sich der Arbeitgeber zur Konstituierung einer Sozialberatung gilt die Betriebliche Sozialarbeit in der Rechtsprechung, wenn auch namentlich nicht explizit erwähnt, als Sozialeinrichtung nach § 74 Abs. 2, Nr. 2a und § 87 Abs. 1 Nr. 8 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Ihre Ausgestaltung fällt somit unter die Mitbestimmung des Betriebsrates (vgl. Stadler 1994, S. 723).

Betriebliche Sozialarbeit ist „als Teil der Bemühungen um die soziale Integration und Konfliktvermeidung im Betrieb zu verstehen“ (Siebel 1996, S. 114). Dabei sollen die Interessen der einzelnen ArbeitnehmerInnen mit den Betriebsinteressen in Einklang gebracht werden. Durch konzeptionelle Veränderungen in der Ausführung und Umsetzung sozialpädagogischer Interventionen gewinnen vermehrt Ansätze an Bedeutung, die präventive Wirkungen intendieren, auf eine konstruktive Konfliktbewältigung zielen und strukturelle Lernprozesse im Unternehmen beabsichtigen.

Die 1995 vom Bundesfachverband für Betriebliche Sozialarbeit e.V. (BBS) herausgegebene „Rahmenkonzeption für das Arbeitsfeld Betriebliche Sozialarbeit“ beschreibt die Leistung der BSA für ein Unternehmen: Mit ihr erfüllt der Arbeitgeber seine Fürsorgepflicht; die Sozialberatung selbst leistet in betriebswirtschaftlicher Hinsicht einen Beitrag zur besseren Erschließung von Mitarbeiterpotenzialen.

### *Zielgruppen:*

Als Zielgruppen Betrieblicher Sozialarbeit gelten die Beschäftigten des Betriebes und ihre Angehörigen, die Vorgesetzten bzw. Führungskräfte als spezielle Gruppe der Beschäftigten und der Betrieb als Organisation mit seinen Einheiten. Dementsprechend beziehen sich sozialberaterische Interventionen auf die Bereiche: Lebenssituation, Arbeitsplatz und Führung.

Daraus resultierende Aufgaben sind:

- *Beratung* (z.B. bei familiären Problemen, Führungsfragen, Überschuldung)
- *Information, Aufklärung und Schulung* (z. B. zu fachbezogenen Themen, Suchtprävention, Stressbewältigung)
- *organisationsbezogene Maßnahmen* (z.B. Teamentwicklung, Moderation von betriebsinternen Arbeitsgruppen, Mitwirkung in betrieblichen Gremien)
- interne und externe *Öffentlichkeitsarbeit* (vgl. Rahmenkonzeption 1995, S. 9)

Zwei wesentliche Kernprobleme bei der Aufgabenerfüllung sind die teils divergenten Erwartungen und Prioritäten der verschiedenen Interessengruppen innerhalb des Betriebes und die partikulare Unvereinbarkeit von wirtschaftlichen, ertragsorientierten Abläufen und menschlichen Bedürfnissen. In diesem Spannungsfeld sind SozialpädagogInnen und ähnliche Berufsgruppen gefordert zu handeln, ohne ihren spezifischen, berufsbedingten ethischen Normen- und Wertehintergrund aufzugeben.

Eine konkrete und übergreifende Bestimmung der Aufgaben ist nur begrenzt möglich, da jede Sozialberatung mit ihren Leistungen bedarfsorientiert handeln muss, d. h. auf das jeweilige Unternehmen, dessen Gruppen und Beschäftigte abgestimmt. Zudem unterliegen die Aufgabenstellungen einem historischen Wandel parallel zu gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen.

Methodisch zurückgegriffen wird bei der Sozialberatung, entsprechend den Arbeitsformen der Sozialpädagogik, sowohl auf die

## 1. Grundbegriffe und Entwicklung

Soziale Arbeit mit Einzelnen und Gruppen als auch auf die Soziale Arbeit mit Gemeinwesen bzw. auf einen unternehmensbezogenen Ansatz.

### *Organisation*

Die Sozialberatung wird am häufigsten der Personalabteilung zugeordnet; in Ausnahmefällen existiert sie heute noch z. B. als Stabsabteilung unter der Betriebsleitung. Die SozialberaterInnen sind nicht weisungsbefugt, sie verfügen lediglich über eine beratende und vorschlagende Funktion (vgl. Lau-Villinger 1994, S. 24), desgleichen unterstehen sie (abgesehen von disziplinarischen) keinen fachfremden Weisungen. Die MitarbeiterInnen der BSA unterliegen bei der Wahrnehmung ihrer Beratungstätigkeit entweder nach § 203 StGB aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe (z. B. SozialpädagogInnen/-arbeiterInnen, PsychologInnen) der Schweigepflicht oder aufgrund von Betriebsvereinbarungen.

### *Ausbildung*

Betriebliche Sozialarbeit wird nicht nur von Diplom-SozialpädagogInnen und Diplom-PädagogInnen ausgeführt, sondern auch durch LehrerInnen, WeiterbildnerInnen, MitarbeiterInnen aus der Personalabteilung, PsychologInnen und SozialwissenschaftlerInnen (vgl. Blandow 1993a, S. 107). Nach aktuellen Aussagen des Bundesfachverbandes für Betriebliche Sozialarbeit e. V. werden auch heute noch Personen zu SozialberaterInnen, die primär in einer anderen Funktion im Betrieb angestellt waren und sich zusätzliches Wissen z. B. im Bereich der Beratung von alkoholkranken Menschen durch Weiterbildungsmaßnahmen angeeignet haben. Inwieweit durch diese Personen das ganze Aufgabenspektrum der Betrieblichen Sozialarbeit abgedeckt und bewältigt werden kann, ist fraglich.

### Definition

Grundlegend kann Betriebliche Sozialarbeit wie folgt definiert werden:

Betriebliche Sozialarbeit meint die ethisch begründeten (sozial-) pädagogischen Interventionen speziell ausgebildeter Fachkräfte, mit deren Hilfe Unternehmen einem Teil ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden und einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt leisten. Reagiert wird damit auf das Spannungsfeld wirtschaftlicher Abläufe und menschlicher bzw. sozialer Frage- und Problemstellungen sowie der sich daraus ergebenden leistungsmindernden Reibungspunkte. Präventiv soll die Entstehung von unnötigen Konfliktsituationen verhindert werden. Ziel ist, prozessbegleitend auf sozial verträgliche Weise zum Wachstum des Unternehmens beizutragen. Die Interventionen beziehen sich dabei auf die in das Unternehmen hineinwirkenden Faktoren mit Einfluss auf die Beschäftigten sowie auf die Situation der einzelnen ArbeitnehmerInnen. Beachtung finden muss dabei ihr gesamtgesellschaftlicher Kontext und/oder die sich im Unternehmen ergebenden sozialen Bezüge und Problemstellungen mit Wirkung auf Einzelne oder Gruppen bzw. Systeme.

Als Arbeitsfeld findet sich Betriebliche Sozialarbeit nicht nur in privatwirtschaftlichen Betrieben, sondern auch in Verwaltungen und Behörden. Dieses Buch befasst sich – sofern nicht allgemein gültig – primär mit Sozialberatungen von Unternehmen.

### **Sozialpädagogik, Sozialarbeit und Soziale Arbeit**

In der Literatur zur Betrieblichen Sozialarbeit wird immer wieder Bezug auf die Theorie und Praxis der *Sozialarbeit* bzw. *Sozialpädagogik* genommen. Dabei kann wohl davon ausgegangen werden, dass diese beiden Begriffe meistens synonym verwandt werden. Bis heute besteht jedoch keine Einigkeit darüber, ob unter diesen beiden Begriffen im aktuellen zeitlichen und gesellschaftlichen Kontext die selben Ziele, Aufgabenfelder und Methoden subsumiert werden können. Neben einer Unterscheidung der Termini z. B. aufgrund ihres unterschiedlichen Ursprunges oder der differenten Motivationen der Vorden-

## 1. Grundbegriffe und Entwicklung

kerInnen (z. B. H. Nohl, A. Salomon, vgl. Merten 1998, S. 17) findet man am häufigsten die Begründung einer Trennung durch die folgende inhaltliche Unterscheidung:

- Bei dem Begriff *Sozialpädagogik* handelt es sich primär um „die Verhütung und Beseitigung von erzieherischen und sozialen Mängeln und Gefährdungsmomenten sowie um die Befriedigung von neu entstandenen Erziehungsbedürfnissen, die im herkömmlichen Erziehungswesen nicht gestillt werden“ (Iben 1998, S. 117).
- Dem Begriff *Sozialpädagogik* werden also die Bereiche mit pädagogischer Intention, Erziehung und Bildung, sowohl Jugendliche als auch Erwachsene betreffend, zugeordnet. Inhalte und die Art und Weise der Erziehung und Bildung haben sich dabei im Laufe der Geschichte gewandelt.
- Dem Terminus *Sozialarbeit* werden dagegen oft die reinen Versorgungsleistungen zugeordnet, wie monetäre und finanzielle Sicherungsleistungen. Pädagogische Absichten stehen nicht unmittelbar im Vordergrund. Das Beziehungsverhältnis zwischen Mündigen und Unmündigen, als negatives Abhängigkeitsverhältnis der Sozialpädagogik zugeschrieben, wird abgelehnt, dagegen das emanzipatorische Partnerverhältnis betont.

Unter anderem als Reaktion auf die zweifelhafte begriffliche Trennung von Sozialarbeit und Sozialpädagogik und deren fragliche Aktualität in Theorie und Praxis werden in neueren Veröffentlichungen, speziell auch im Zusammenhang mit der Sozialarbeitswissenschaft, die Ursprungsbegriffe Sozialpädagogik und Sozialarbeit des Öfteren unter dem Terminus *Soziale Arbeit* zusammengefasst (vgl. Merten 1998, S. 19). Dieser Begriff wird auch in diesem Buch verwandt. Durch die Aufgaben der Sozialberatung werden sowohl der sozialpädagogische als auch der sozialarbeiterische Bereich abgedeckt. Fraglich ist, ob die derzeitige Ausbildung von Diplom-SozialpädagogInnen und -arbeiterInnen tatsächlich unterschiedlichen Kriterien gerecht wird. In der Praxis (zumindest bei Siemens) werden sowohl SozialpädagogInnen als auch SozialarbeiterInnen eingesetzt. Beide haben als SozialberaterInnen dieselben Aufgaben zu erfüllen. Im Folgenden werden daher auch die Berufsbezeichnungen Diplom-SozialpädagogIn und -arbeiterIn synonym verwandt.



## 2. Soziale Arbeit und Betriebliche Sozialarbeit

Mit Borngräber (1997, S. 8) wird Sozialarbeit bzw. Soziale Arbeit für die vorliegende Arbeit unter nachstehenden Gesichtspunkten definiert:

„Das *Ziel* der Sozialarbeit ist heute eher die Schulung der Fähigkeit des Klienten zur Selbstkontrolle und seine Ausstattung mit Techniken und Strategien der Lebensführung als die Abwendung konkret vorhandener Not. Das *Bild des Sozialarbeiters* wandelt sich vom moralisch motivierten Helfer zum Spezialisten für Beziehungen und Beziehungsprobleme. Die *Klientel* besteht nicht mehr aus abgrenzbaren Gruppen von Armen, Behinderten etc., sondern heute ist, zumindest potenziell, jedermann ein Klient.“

## 2. Soziale Arbeit und Betriebliche Sozialarbeit

Obwohl Betriebliche Sozialarbeit nicht nur von SozialpädagogInnen ausgeübt wird, gilt sie inzwischen neben Familienhilfe, Rehabilitation, Erwachsenenbildung als Arbeitsfeld von Diplom-SozialpädagogInnen und -arbeiterInnen. Sie ist, wie bereits angedeutet, untrennbar mit der Sozialarbeitswissenschaft verbunden. Parallelen finden sich bereits in der Entwicklung der Sozialen Arbeit und der Betrieblichen Sozialarbeit (früher Fabrikpflege). Mit Entstehung der ersten Schulen für die professionelle Ausbildung im sozialen Bereich wurden vereinzelt Schulabgängerinnen in der Fabrikpflege angestellt. Zudem war es einer der ersten und wesentlichen Bestrebungen des sozialarbeiterischen Engagements, das Arbeitsvermögen zu erhalten oder wiederherzustellen. Hierzu konnte die Betriebliche Sozialarbeit schon immer beitragen, vor Ort und teils präventiv. Das Engagement des Staates, der Industrie bzw. der Unternehmer war dabei oft weniger sozialer denn rationaler Natur. So befand sich auch schon immer die kommunale, wie die betriebliche Sozialarbeit in einem Zwiespalt von Hilfe und Kontrolle und musste sich oft den Vorwurf der Systemstabilisierung (vgl. Hollstein 1973, S. 40) und der Unterstützung eines kranken kapitalistischen Systems mit reiner Reparaturfunktion gefallen lassen.

Aufgrund einer weitgehenden materiellen Absicherung durch die Sozialgesetzgebung und der Ausweitung der Inhalte der Sozialen

## 1. Grundbegriffe und Entwicklung

Arbeit (von materieller Unterstützung hin zu Bereichen wie Bildung, Erziehung usw.) zeigen sich auch Parallelen in einer Entwicklung der Sozialen Arbeit und BSA von einer ehemals auf die Gruppe der Armen beschränkten Tätigkeit zu einer Unterstützung für die verschiedensten Zielgruppen (vgl. Hollstein 1973, S. 14).

Die kommunale und betriebliche Soziale Arbeit standen und stehen oft vor denselben Herausforderungen. Diese bestehen z. B. darin, sich permanent legitimieren zu müssen, sich in ökonomischen Krisenzeiten zu erhalten und, im Rahmen der „neuen Steuerungsmodelle“ besonders aktuell, eine Leistungs- und Kosten-Nutzen-Transparenz zu schaffen.

Eine substantielle Verbindung ist die Übernahme sozialpädagogischer Prinzipien, Interventionsformen und Kenntnisse in das Repertoire der SozialberaterInnen. Dies meint sowohl die Arbeitsformen „Soziale Arbeit mit Einzelnen“, „Gruppen“ und „Gemeinwesen“ als auch kommunikations- oder konflikttheoretische Kenntnisse. Wesentlich ist zweifelsohne auch die Zusammenarbeit zwischen betrieblicher Sozialberatung und den kommunalen Trägern Sozialer Arbeit.

## 3. Die Geschichte der Betrieblichen Sozialarbeit

### Entstehung und Entwicklung der Fabrikpflege vor dem 1. Weltkrieg

Die Entstehung der Betrieblichen Sozialarbeit bzw. der Fabrikpflege geht auf den Begründer des Evangelischen Diakonievereins, Friedrich Zimmer (1855 – 1919) zurück. Er vermittelte erstmalig 1900 eine Krankenschwester, die zudem in der Technik der Fabrikarbeit und im Umgang mit Maschinen ausgebildet wurde, an eine Gummersbacher Textilfabrik. Sie sollte dort Arbeiterinnen aus Heimen anlernen und beaufsichtigen. In Anlehnung an den Begriff Krankenpflege schlug Zimmer für diese Tätigkeit den Namen Fabrikpflege vor.

Ebenfalls noch 1900 wurde im Kabelwerk Oberspree der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft eine Fabrikpflegerin angestellt. Es folgten bis 1914 ca. 20 große Werke (z. B. Krupp, Siemens, Farbenfabrik Bayer Leverkusen) mit sozial eingestellten Unternehmern an der Spitze.