

**Fachhochschule Düsseldorf**

Fachbereich Sozialarbeit  
WS 2001/02

## **Diplomarbeit**

**Thema:**

Betriebliche Sozialarbeit –  
Geschichtliche Entwicklung, Schwerpunkte der derzeitigen Situation und  
zukünftige Perspektiven sozialer Dienste in Unternehmen

**Verfasserin:** Sandra Müller  
Dietrichstrasse 10  
40229 Düsseldorf  
Matrikel-Nr.: 337867

**Referent:** Prof. Dr. Kähler  
**Korreferent:** Prof. Dr. Eichener

Düsseldorf, den 02.04.2002

## Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
<b>1. Einleitung</b>	1
1.1 Aufbau der Arbeit	4
1.2 Begriffsbestimmungen	6
1.2.1 Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Soziale Arbeit	6
1.2.2 Betriebliche Sozialarbeit	8
1.3 Rechtliche Grundlagen Betrieblicher Sozialarbeit	10
1.4 Ansiedlung der Betrieblichen Sozialarbeit im Betrieb	12
1.4.1 Zuordnung zur Personalabteilung	12
1.4.2 Zuordnung als Stabsstelle zur Unternehmensleitung	13
1.4.3 Zuordnung zum Betriebsrat/Personalrat	14
1.4.4 Zuordnung zum Betriebsärztlichen Dienst	14
1.4.5 Externe Anbieter Betrieblicher Sozialarbeit	15
<b>2. Geschichtliche Entwicklung Betrieblicher Sozialarbeit</b>	17
2.1 Fabrikpflege und Werksfürsorge von 1900 – 1933	17
2.1.1 Entwicklung der Fabrikpflege vor dem ersten Weltkrieg	17
2.1.2 Entwicklung der Fabrikpflege während des ersten Weltkrieges	20
2.1.3 Werksfürsorge in der Weimarer Republik	22
2.2 Volkspflege/Soziale Betriebsarbeit von 1933 – 1945	23
2.3 Betriebsfürsorge von 1945 – 1960	26
2.4 Betriebssozialarbeit von 1960 – 1980	28
2.5 Betriebliche Sozialberatung seit 1980	30
2.6 Sozialökonomie in der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik	33
2.7 Ein internationaler Vergleich	33
2.8 Zusammenfassung	35
<b>3. Schriftliche Befragung</b>	36
3.1 Anlass, Ziel und Planung der Befragung	36
3.2 Inhalt und Fragestellungen der Befragung	37
3.3 Durchführung, Auswertung und Diskussion	38

<b>4. Arbeitsmethoden Betrieblicher Sozialarbeit</b>	40
4.1 Die ‚klassischen Methoden‘	41
4.1.1 Soziale Arbeit mit Einzelnen	41
4.1.2 Soziale Arbeit mit Gruppen	44
4.1.3 Soziale Gemeinwesenarbeit	47
4.2 Weitere Methodenentwicklungen	49
4.2.1 Der lösungsorientierte Ansatz	49
4.2.2 Der systemisch-lösungsorientierte Ansatz	52
4.2.3 Case-Management	53
<b>5. Problembereiche in der Betrieblichen Sozialberatung</b>	56
5.1 Einleitung und Überblick über die Problembereiche	56
5.2 Mobbing	59
5.2.1 Definition	59
5.2.2 Die Handlungen der ‚Mobber‘	61
5.2.3 Die vier Phasen des Mobbingprozesses	62
5.2.4 Ursachen von Mobbing	64
5.2.5 Wer mobbt und wer wird gemobbt?	66
5.2.6 Die Folgen von Mobbing	67
5.2.7 Handlungsmöglichkeiten	68
5.2.8 Rechtliches	71
5.2.9 Fazit	71
5.3 Alkohol am Arbeitsplatz	72
5.3.1 Alkoholikertypen	73
5.3.2 Stadien der Erkrankung - die Trinkerkarriere	73
5.3.3 Entstehungsbedingungen	75
5.3.4 Auswirkungen von Alkohol	77
5.3.5 Handlungsmöglichkeiten	79
5.3.6 Rechtliches	83
5.3.7 Fazit	84

<b>6. Nutzen und Ökonomie Betrieblicher Sozialarbeit</b>	86
6.1 Der Hawthorne Effekt	86
6.2 Wirtschaft vs. Betriebliche Sozialarbeit	88
6.2.1 Unwissenheit und Vorurteile	88
6.2.2 Rivalität und ungenaue Arbeitsaufträge	89
6.3 Ökonomie in der Betrieblichen Sozialarbeit	90
6.3.1 Öffentlichkeitsarbeit	90
6.3.2 Qualitätssicherung	92
6.3.3 Ausbildung und ergänzende notwendige Kenntnisse in der Betrieblichen Sozialarbeit	95
6.4 Ökonomie durch die Betriebliche Sozialarbeit	96
6.4.1 Nutzen Betrieblicher Sozialarbeit	96
6.4.2 Wertschöpfung Betrieblicher Sozialarbeit	99
6.5 Beispiele zur Errechnung der Wirtschaftlichkeit	100
6.5.1 Kosten-Nutzen-Analyse	100
6.5.2 Break-Even-Analyse	101
6.6 Fazit	103
<b>7. Zukünftige Perspektiven Betrieblicher Sozialarbeit</b>	104
7.1 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Einflüsse auf Unternehmen...	104
7.1.1 Einflüsse und Entwicklungen	104
7.1.2 Folgen für die Unternehmen	107
7.2 ...und deren Auswirkungen auf die Betriebliche Sozialarbeit	109
7.2.1 Begleitung und Unterstützung der Veränderungsprozesse	110
7.2.2 Die ‚neuen Instrumente‘ der Führungskräfteunterstützung	111
7.2.3 Der unternehmensbezogene Blickwinkel	114
7.2.4 Marketing/Öffentlichkeitsarbeit	115
7.2.5 Externe Betriebssozialarbeit	115
7.2.6 Zukünftige Schwerpunktsetzung in der Betrieblichen Sozialarbeit	116
7.3 Fazit	118

<b>8. Resümee</b>	120
<b>9. Literaturverzeichnis</b>	128
<b>10. Anhang</b>	136
10.1 Verwendete Abkürzungen	136
10.2 Fragebogen zur gegenwärtigen und zukünftigen Schwerpunktsetzung in der Betrieblichen Sozialarbeit	137
10.3 Auswertung des Fragebogens	145
10.4 Beispiel einer Betriebsvereinbarung – Mobbing	155
10.5 Beispiel einer Betriebsvereinbarung – Alkohol	158
10.6 Arbeitsvorlage für eine Kosten-Nutzen-Analyse	163

## Abbildungsverzeichnis

	<u>Seite</u>
<u>Abb. 1:</u> Möglichkeiten einer betrieblichen Anbindung	16
<u>Abb. 2:</u> Geschichtliche Entwicklung Betrieblicher Sozialarbeit	32
<u>Abb. 3:</u> Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmen der befragten Sozialberater	38
<u>Abb. 4:</u> Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmen pro Sozialberater	39
<u>Abb. 5:</u> Themen von Gruppenarbeit	47
<u>Abb. 6:</u> Häufigkeit der Problemfelder Betrieblicher Sozialarbeit	57
<u>Abb. 7:</u> Wichtigkeit der Problemfelder Betrieblicher Sozialarbeit	58
<u>Abb. 8:</u> Die vier Phasen des Mobbingprozesses	62
<u>Abb. 9:</u> Aufteilung der Arbeit mit Mobbing und Konflikten	70
<u>Abb. 10:</u> Übersicht über die Alkoholikertypen	73
<u>Abb. 11:</u> Phasen einer Alkoholerkrankung	74
<u>Abb. 12:</u> Das innerbetriebliche Hilfesystem	81
<u>Abb. 13:</u> Aufteilung der Arbeit mit Alkohol und anderen Suchtmitteln	82
<u>Abb. 14:</u> Formen von Öffentlichkeitsarbeit	92
<u>Abb. 15:</u> Beschreibung von Qualität	93
<u>Abb. 16:</u> Formen von Qualitätssicherung	94
<u>Abb. 17:</u> Erwünschte Zusatzqualifikationen	96
<u>Abb. 18:</u> Beispiel einer grafischen Break-Even-Analyse	102
<u>Abb. 19:</u> Aspekte des Wertewandels	106
<u>Abb. 20:</u> Arbeitsformen im Bereich ‚Führung‘	113
<u>Abb. 21:</u> Zukünftige Schwerpunktsetzung in den Problembereichen der Individualberatung	116
<u>Abb. 22:</u> Allgemeine zukünftige Schwerpunktsetzung in der Betrieblichen Sozialarbeit	117

## 1. Einleitung



So oder so ähnlich ist es überwiegend um die Betriebliche Sozialarbeit bestellt. Von den eigenen Reihen ignoriert oder als Handlanger der Kapitalseite geächtet, von der Wirtschaft belächelt, von der Arbeiterschaft als ‚verlängerter Arm der Geschäftsleitung‘ verdächtigt und skeptisch beäugt. Selbst in der Wissenschaft – sowohl der Sozial- als auch der Wirtschaftswissenschaft – wurde ihr bislang so gut wie keine Beachtung geschenkt. Von einigen wenigen – und teilweise sehr veralteten - Ausnahmen abgesehen, lassen sich bei noch so gründlicher Suche kaum empirische Forschungsergebnisse zu diesem Berufsfeld finden. Dabei hat die Betriebliche Sozialarbeit mittlerweile mehr als ein Jahrhundert Berufserfahrung vorzuweisen. Warum ist es ihr bisher dennoch nicht gelungen, sich als kompetentes und eigenständiges Berufsfeld darzustellen, als ‚Experte des Sozialen‘? Werden ihre Potentiale einfach nur nicht erkannt oder trägt sie vielleicht sogar selbst mit Schuld an ihrer Situation? Droht sie auszusterben oder gibt es noch Möglichkeiten für sie, eine eigene Identität zu entwickeln und sich zu profilieren?

Die Behandlung dieser und vieler anderer Fragen sowie ein Versuch ihrer Beantwortung werden Gegenstand dieser Arbeit sein.

Ich habe mich für das Thema Betriebssozialarbeit entschieden, weil es ein kaum beachtetes und doch sehr interessantes Arbeitsfeld darstellt. Es bestehen eine Menge verschiedener Anforderungen und Erwartungen, die es mit der ‚sozialarbeiterischen Berufsethik‘ zu vereinen gilt. Obwohl es auf den ersten

---

Blick gar nicht so leicht zu sein scheint, Wirtschaft und Sozialarbeit miteinander in Verbindung zu bringen, bietet diese Zusammenstellung eine Vielzahl von Möglichkeiten, die die Sozialarbeit aufgreifen und nutzen sollte. Durch die derzeitigen, umfassenden Veränderungen in den Unternehmen, besonders durch die Einführung neuer Managementmethoden, eröffnen sich eine Vielzahl neuer Möglichkeiten für die Betriebssozialarbeit. Als Beispiel sei hier die Arbeit mit der Führungsebene genannt. Gerade Führungskräfte müssen sich neuen Herausforderungen stellen, denen sie oftmals nicht gewachsen sind. Doch kaum ergreifen Sozialarbeiter im Betrieb diese Chancen, wird ihnen vorgeworfen, keine ‚richtige‘ Sozialarbeit mehr zu betreiben. Dabei wird scheinbar nicht bedacht, dass sich die Arbeit mit dieser ‚der Sozialarbeit unwürdigen Hierarchieebene‘, z.B. im Bereich Kommunikation oder Konfliktbearbeitung, auf die Mitarbeiter auswirkt. Problemen, die ihren Ursprung in einer konflikthaften, innerbetrieblichen Beziehung haben – und diese treten mit Abstand am häufigsten auf -, können vorgebeugt werden.

Gerade diese scheinbare Unvereinbarkeit der beiden wirtschaftlichen und sozialen Bereiche reizt mich an diesem Berufsfeld, mit dem ich mich sicherlich auch nach meinem Studium weiter beschäftigen werde. Eine besonders interessante Form stellt m.E. die leider immer noch sehr unterrepräsentierte externe Betriebssozialarbeit bzw. Maßnahmen der Personalentwicklung dar. Scheinbar ist die Möglichkeit, sich als Sozialarbeiter selbstständig zu machen, genauso unvorstellbar wie die Möglichkeit, als Sozialarbeiter in einem Unternehmen zu arbeiten.

Eine Hoffnung, die auch mit verantwortlich für die Wahl dieses Themas war, lag darin, mit diesem Berufsfeld einen Arbeitsbereich zu finden, in dem mehr für die Professionalisierung Sozialer Arbeit getan wird als in anderen Bereichen. Das Umfeld der Betriebssozialarbeit – das Unternehmen – sollte doch darauf schließen lassen, dass hier konzeptioneller, beispielsweise im Bereich der Qualitätssicherung und der Öffentlichkeitsarbeit, gearbeitet wird. Ob dies wirklich der Fall ist oder ob sich die Sozialarbeiter auch hier noch schwer tun, ihren Berufsstand professionell zu vertreten oder sich wirtschaftlichen Größen anzunähern, wird sich im Laufe der Arbeit klären.



Um die theoretischen Grundlagen durch aktuelle praktische Einschätzungen ergänzen zu können, habe ich mich im Vorfeld dieser Arbeit zu einer schriftlichen Befragung entschlossen. Den Rahmen dafür bildete ein Düsseldorfer Arbeitskreis ‚Betriebliche Sozialarbeit‘, in dem Sozialberater und Sozialberaterinnen sowohl aus verschiedenen Unternehmen als auch aus dem Verwaltungsbereich vertreten waren. Der Schwerpunkt der Befragung lag in der quantitativen und qualitativen Einschätzung der Problemfelder innerhalb der Individualberatung. Aber auch die Bereiche Qualitätsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Führungskräftebetreuung und eine eventuelle zukünftige Schwerpunktverlagerung wurden behandelt.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Betriebliche Sozialarbeit aus Sicht der Unternehmen, der Mitarbeiter und der Sozialarbeit selbst vorzustellen - das umfasst die historische Entwicklung in gleichem Maße wie eine ausführliche Zustandsbeschreibung – und aus den daraus gewonnen Erkenntnissen sowohl zukünftige Möglichkeiten und Perspektiven als auch kritische Aspekte zu formulieren.

---

## 1.1 Aufbau der Arbeit

Nachdem im ersten Kapitel für diese Arbeit wichtige Begriffe geklärt, die rechtlichen Rahmenbedingungen der Betriebssozialarbeit erläutert und die verschiedenen organisatorischen Einbindungsmöglichkeiten im Betrieb vorgestellt werden, bietet das zweite Kapitel einen ausführlichen Überblick über die historische Entwicklung Betrieblicher Sozialarbeit. Hier soll vor allem verdeutlicht werden, inwiefern gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen die Arbeitsweise und Arbeitsinhalte Betrieblicher Sozialarbeit geprägt und verändert haben.

Im dritten Kapitel werden Form, Inhalt, Ziele und nähere Einzelheiten zu meiner schriftlichen Befragung geklärt, deren Ergebnisse fortwährend in den theoretischen Kontext eingebracht werden.

Im Rahmen einer ausführlichen, aktuellen Zustandsbeschreibung Betrieblicher Sozialarbeit geht es im vierten Kapitel zunächst um Methoden der allgemeinen Sozialen Arbeit, die speziell in Bezug auf die Betriebliche Sozialarbeit vorgestellt werden. Neben den klassischen Methoden der Einzel-, Gruppen- und Gemeinwesenarbeit wird auch auf neuere methodische Vorgehensweisen eingegangen. Im Einzelnen sind das der lösungsorientierte Ansatz, ergänzend dazu der systemisch-lösungsorientierte Ansatz und das Case-Management.

Das fünfte Kapitel gibt einen Überblick über die zahlreichen Problemfelder, mit denen die Betriebssozialarbeit zu tun hat. Nach Auswertung sowohl der Literatur als auch der Ergebnisse meiner Befragung wurden zwei Problemfelder ausgewählt, die ausführlich behandelt werden. Hierbei handelt es sich um Mobbing als relativ neues und um Alkoholprobleme als fast schon traditionelles Thema.

Bei der Frage nach dem Nutzen und der Ökonomie Betrieblicher Sozialarbeit, die Gegenstand des sechsten Kapitels ist, wird zunächst das Spannungsfeld Wirtschaft – Sozialarbeit dargestellt. Aspekte wie Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätssicherung und Qualifikation bedingen die Ökonomie *in* der Betrieblichen Sozialarbeit, was wiederum Auswirkungen auf die Ökonomie *durch* die Betriebliche Sozialarbeit hat. Als Beispiele konkreter Berechnung der Wirtschaftlichkeit Betrieblicher Sozialarbeit werden abschließend die Kosten-Nutzen-Analyse und die Break-Even-Analyse vorgestellt.

---

Vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung und der aktuellen Zustandsbeschreibung kommt es im siebten Kapitel zu Vorschlägen für eine zukünftige Gestaltung Betrieblicher Sozialarbeit. Zunächst werden für die Betriebssozialarbeit relevante gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Unternehmen beleuchtet. Diese Veränderungen in den Unternehmen, besonders neue Managementstrategien und eine veränderte Personalpolitik, zeigen, worauf sich die Betriebssozialarbeit in Zukunft einstellen muss und welche Chancen und Möglichkeiten sich für sie ergeben. In diesem Zusammenhang wird auch eine kritische Betrachtung ihrer Mängel und Defizite möglich.

---

## 1.2 Begriffsbestimmungen

### 1.2.1 Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Soziale Arbeit

Im deutschsprachigen Raum herrscht immer noch große Uneinigkeit über den Gebrauch der Begriffe Sozialpädagogik, Sozialarbeit und Soziale Arbeit.

Teilweise werden die Begriffe Sozialpädagogik und Sozialarbeit synonym verwendet, andere Autoren bestehen auf eine strikte Trennung. Eine getrennte Nutzung der Begriffe Sozialpädagogik und Sozialarbeit wird einmal in ihrem unterschiedlichen historischen Ursprung begründet, wobei der Begriff der fürsorglichen (-arbeit) Tätigkeit in der kommunalen, später staatlichen behördlichen Armenpflege des 19. Jahrhunderts bzw. des Mittelalters, und der der erzieherischen (-pädagogik) Tätigkeit in der privaten Wohlfahrts- und Liebestätigkeit sowie der Kleinkinderpädagogik des 19. Jahrhunderts liegt<sup>1</sup>. Ein anderer Grund besteht darin, dass die beiden Teilbereiche sich zwar zu einem Gesamten zusammensetzen, es für eine zusammenfassende Bezeichnung allerdings zu wenig Gemeinsamkeiten gibt. Aus diesem Grunde wurde die Schrägstrich-Notation Sozialpädagogik/Sozialarbeit eingeführt. Dabei ist die Reihenfolge von Bedeutung. Das pädagogisch Vorbeugende „hat Vorrang vor der nachgehenden, metaphylaktischen Hilfe und Unterstützung<sup>2</sup>“. Vereinzelt findet sich auch der Begriff „Sozialwesen“, der sich laut Schilling jedoch nicht allgemein durchsetzen konnte, andere sprechen wiederum von „sozialer Arbeit“ in adjektiver Form. Mittlerweile werden die beiden Teilbereiche vermehrt in dem Eigennamen „Soziale Arbeit“ zusammengefasst, was dem englischen Begriff „Social Work“ entspricht. Dabei beziehen einige Autoren auch die Sonder- und Heilpädagogik mit ein.

Aufgrund dieser zahlreichen unterschiedlichen Handhabungen ist es schwierig, in der Literatur eine einheitliche Definition der Begriffe zu finden.

In der Betrieblichen Sozialberatung findet man sowohl Sozialpädagogen als auch Sozialarbeiter, die zusammen als Sozialberater dieselben Aufgaben zu erfüllen haben. Deshalb ist es angebracht, in Bezug auf meine Arbeit näher auf den Begriff **Soziale Arbeit** einzugehen.

---

<sup>1</sup> vgl. Erler, 1997, S. 10f

---

Schilling geht in der Sozialen Arbeit von folgenden drei Konstanten aus:

- Dem Menschen in der Gesellschaft, dessen Ziel es ist, sein Leben zu bewältigen und für sich einen Lebenssinn bzw. eine Lebensqualität zu erreichen. Dies kann durch Probleme und Krisen erschwert werden.
- Im Wesen des Menschen liegt es, Hilfe anzunehmen. Soziale Arbeit bietet Hilfe zur Entfaltung seiner Persönlichkeit.
- Soziale Arbeit unterstützt im Gegensatz zu den sozialen Primärverbänden (z.B. Familie, Freunde) durch die öffentlich-rechtlich organisierte Hilfe.

Demnach ist die Soziale Arbeit „die durch öffentlich-rechtliche Institutionen neben Familie und Schule organisierte Hilfe für Menschen<sup>3</sup>“.

Die International Federation of Social Workers (IFSW) erweitert diese Definition folgendermaßen:

„Professionelle Soziale Arbeit in ihren verschiedenen Formen richtet sich an die vielfältigen und komplexen Beziehungen zwischen Menschen und ihrer Umwelt. Die Aufgabe ist es, Menschen zu befähigen ihre gesamten Möglichkeiten zu entwickeln, ihr Leben zu bereichern und Dysfunktionen vorzubeugen. [...] Soziale Arbeit basiert auf humanitären und demokratischen Idealen, und diese Werte resultieren aus dem Respekt vor der Gleichheit und Würde aller Menschen. [...] Die Arbeitsweise der Sozialen Arbeit beruht auf einem systemischen Wissen, das sich herleitet aus Forschung und Praxis. [...] Professionelle Soziale Arbeit benennt die Grenzen, Ungleichheit und Ungerechtigkeit, die in der Gesellschaft existieren. [...] Professionelle Soziale Arbeit verfügt über eine Vielfalt von Methoden und Techniken so wie Handlungsmöglichkeiten, die sich sowohl auf den einzelnen Menschen wie auf die Umwelt konzentrieren.<sup>4</sup>“

---

<sup>2</sup> Schilling, 1998, S. 31

<sup>3</sup> Schilling, 1998, S. 32

<sup>4</sup> IFSW, Internetquelle

### 1.2.2 Betriebliche Sozialarbeit

Im Laufe ihrer Entwicklung hat die Betriebliche Sozialarbeit eine Vielzahl von Bezeichnungen durchlaufen: Fabrikpflege, Werksfürsorge, Volkspflege usw. Ansatz für soziale Maßnahmen war einerseits die im Arbeitsrecht verankerte Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, andererseits akute Notstände, zu deren Behebung die vorhandenen sozialen Institutionen nicht in der Lage waren. Derzeit hat sich der Begriff der Betrieblichen Sozialberatung durchsetzen können. Dieser Begriff wird im Rahmen dieser Arbeit synonym zur Betrieblichen Sozialarbeit verwendet.

Da die Unternehmen heute verstärkt abhängig sind von der Motivation, der Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, soll das übergeordnete **Ziel** der Betrieblichen Sozialarbeit sein, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu erhalten bzw. zu verbessern<sup>5</sup>.

Wo Menschen zusammen leben oder arbeiten, entstehen Konflikte und Reibungspunkte, die den einzelnen oder auch die Gruppe belasten können. Die Folgen sind z.B. ein schlechtes Arbeitsklima, Leistungsminderung oder ein erhöhter Krankenstand. Es ist an der Betrieblichen Sozialarbeit, diese Probleme aufzugreifen und zu verringern bzw. ihnen vorzubeugen. Der Bundesfachverband für Betriebliche Sozialarbeit e.V. konkretisiert in seiner 1995 verfassten „Rahmenkonzeption für das Aufgabenfeld Betriebliche Sozialarbeit“ die **Aufgaben** der Betrieblichen Sozialarbeit:

- **Beratung** (Individualberatung, z.B. bei Problemen am Arbeitsplatz, Führungsfragen, Überschuldung, Suchtproblemen und Gruppenberatung, z.B. Projekt- und Arbeitsgruppen, Lern- und Trainingsgruppen)
- **Information, Aufklärung und Schulung** (z.B. zu fachbezogenen Themen, Suchtproblemen, Stressbewältigung)
- **organisationsbezogene Maßnahmen** (z.B. Beteiligung an Organisationsentwicklung, Mitwirkung in betrieblichen Gremien, Moderation von betriebsinternen Arbeitsgruppen, Prozessbegleitung)

---

<sup>5</sup> vgl. Gehlenborg, 1997, S. 30; Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit e. V., 1995, S. 5

- 
- interne und externe **Öffentlichkeitsarbeit** (z.B. Darstellung der Betrieblichen Sozialarbeit, Fachveröffentlichungen, Kooperation mit externen Stellen)<sup>6</sup>

Diese Aufgaben sind als Leitlinien weder vollständig noch allgemeingültig. Sie verändern sich je nach der betrieblichen, ökonomischen und gesellschaftlichen Dynamik und müssen auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt werden.

Die Betriebliche Sozialberatung ist eine freiwillige Maßnahme der Unternehmen. Ihre Inanspruchnahme durch die Mitarbeiter ist freiwillig und liegt im Ermessen des Einzelnen und seiner Angehörigen. Von dritter Seite kann sie lediglich empfohlen, aber nicht angeordnet werden. Die Finanzierung erfolgt ausschließlich aus Mitteln der Unternehmen.

**Einsatzbereiche** der Betrieblichen Sozialarbeit sind Betriebe der Industrie, Behörden und Verwaltung einschließlich der Bundeswehr. Sie richtet sich an folgende **Zielgruppen**: die Beschäftigten des Unternehmens und ihre Angehörigen, die Vorgesetzten und Führungskräfte als eine spezielle Gruppe des Unternehmens und an das Unternehmen als Organisation mit seinen Einheiten.

In Bezug auf die **Ausbildung** weist der Bundesfachverband für Betriebliche Sozialarbeit e.V. darauf hin, dass aufgrund des breiten Arbeitsspektrums und der arbeitsspezifischen Anforderungen ein Abschluss als Diplom-Sozialarbeiter, Diplom-Sozialpädagoge oder ein Abschluss eines anderen sozialwissenschaftlichen Faches vorliegen sollte. In der Praxis findet man in der Betrieblichen Sozialberatung allerdings auch z. B. Lehrer, Mitarbeiter aus der Personalabteilung und Personen, die primär eine andere Funktion im Unternehmen inne haben. Für alle diese Berufsgruppen ist es unabdingbar, weitere fachbezogene Zusatzausbildungen und Weiterbildungen zu durchlaufen. Daneben sollte ein Sozialberater in der Lage sein, die Zusammenhänge betrieblicher und persönlicher Probleme zu erkennen und für die wirtschaftlichen und technischen Probleme des Unternehmens aufgeschlossen sein<sup>7</sup>. Auch kollegialer Austausch und Supervision sind vor allem dort, wo Sozialberater alleine arbeiten, sinnvoll.

---

<sup>6</sup> vgl. Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit e. V., 1995, S. 5

Stoll bietet eine Definition Betrieblicher Sozialarbeit an, die alle von mir gefundenen Definitionen umfassend beschreibt. Aufgrund ihrer Ausführlichkeit und Aktualität möchte ich diese abschließend zitieren:

„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 Bezüge und Problemstellungen mit Wirkung auf Einzelne oder Gruppen bzw. Systeme<sup>8</sup>“.

Es lässt sich nicht genau sagen, wie viele Betriebliche Sozialberater derzeit in Deutschland tätig sind. Es gibt Vermutungen, dass es weniger als 1.000 sind, wobei mehr als 400 dem Bundesfachverband für Betriebliche Sozialarbeit namentlich bekannt sind<sup>9</sup>.

### **1.3 Rechtliche Grundlagen Betrieblicher Sozialarbeit**

Die Betriebliche Sozialarbeit ist im Gegensatz zu gesetzlich und tarifrechtlich geregelten Sozialleistungen in der Bundesrepublik Deutschland eine freiwillige

---

<sup>7</sup> vgl. Hübner-Umbach/Tschamler-Mailänder, 1996, S. 136

<sup>8</sup> Stoll, 2001, S. 23

<sup>9</sup> vgl. Gehlenborg, 1997, S. 32



Einrichtung der Unternehmen. Sie ist somit rechtlich nicht abgesichert, es besteht z.B. kein Rechtsanspruch seitens der Arbeitnehmer. Auch eine Erneuerung des „Gesetzes über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit“<sup>10</sup> vom 7. August 1996 ArbSchG brachte keine Veränderung mit sich. Obwohl dort in § 4 Ziffer 4 ArbSchG die Rede davon ist, dass der Arbeitgeber Maßnahmen des Arbeitsschutzes mit dem Ziel verfolgen soll, „Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluß der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen“<sup>11</sup>, zielte der Gesetzgeber hier nicht auf die Betriebliche Sozialarbeit ab. Eine rechtliche Verankerung, z.B. im Arbeitsschutzgesetz, wird derzeit vom Bundesfachverband für Betriebliche Sozialarbeit e.V. angestrebt<sup>12</sup>.

Wird eine Sozialberatung eingeführt, so fällt sie als Sozialeinrichtung unter § 74 Abs. 2 Nr. 2a und § 87 Abs. 1 Nr.7 BetrVG und somit in Bezug auf ihre Ausstattung unter die Mitbestimmung des Betriebsrates<sup>13</sup>.

Übernimmt in einem Unternehmen ein Arbeitnehmer die soziale Beratung, so gelten die normalen Arbeitnehmerpflichten, zu denen insbesondere die Weisungsabhängigkeit gehört. Bei einem Beamten gelten die entsprechenden beamtenrechtlichen Regelungen. Allerdings gilt auch hier die begrenzte Einflussmöglichkeit des Arbeitgebers aufgrund der strikten Schweigepflicht bzw. Geheimhaltungspflicht. Diese ist geregelt in § 203 (1) Ziffer 5 StGB. Ist der Sozialberater aufgrund seiner Berufsausbildung nicht an die Schweigepflicht gebunden (beispielsweise abstinente Alkoholiker in der Suchtberatung), so sollte eine entsprechende Regelung mit der Unternehmensleitung getroffen werden<sup>14</sup>.

Im Rahmen des kollektiven Arbeitsrechtes bearbeitet die Betriebliche Sozialarbeit fast alle Konfliktfälle im Betrieb. Weiterhin kommt sie z.B. mit familienrechtlichen Problematiken und Schuldnerproblemen in Berührung. In all diesen Bereichen sollten also grundlegende rechtliche Kenntnisse vorhanden sein, um ggf. auch an externe Stellen vermitteln zu können.

---

<sup>10</sup> Jente et al., 2001, S. 19

<sup>11</sup> Jente et al., 2001, S. 19

<sup>12</sup> vgl. Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit e. V., 1995, S. 6

<sup>13</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 20

<sup>14</sup> vgl. Freytag, 1990, S. 290

## 1.4 Ansiedlung der Betrieblichen Sozialarbeit im Betrieb

Die Frage dieses Kapitels ist, wem der Sozialarbeiter im Unternehmen zugeordnet sein sollte. Ideal wäre eine Position, in der der Instanzenweg so kurz wie möglich ist. In der Praxis findet man verschiedene Möglichkeiten der betrieblichen Anbindung. Meist wird die Sozialberatung als Stabsstelle eingeführt. In diesem Fall übernimmt sie keine Leitungsfunktion. Die Entscheidungs- und Anordnungskraft liegt hier bei der betrieblichen Instanz, der sie organisatorisch zugeordnet ist. Stabsstellen unterliegen meist keinen direkten Handlungsanweisungen oder einer Fachaufsicht<sup>15</sup>. Diese Variante bringt die günstigsten Voraussetzungen für eine vertrauenswürdige Beratungssituation mit sich, denn „keine andere betriebliche Institution oder Aufsichtsinstanz sollte ihr (der Betrieblichen Sozialarbeit, Anm. d. Verf.) durch direkte Handlungsweisungen methodische Vorschriften machen oder indirekt durch eine willkürliche Budgetierung des Betätigungsfeldes einseitig beschränken<sup>16</sup>“. Egal, an welcher Stelle die Sozialberatung angesiedelt ist, der Vorgesetzte sollte „sowohl Entscheidungsbefugnisse und Verständnis für soziale Fragen haben, als auch für diese zuständig sein<sup>17</sup>“. Außerdem sollte die Organisation und Ausstattung der Stelle ein eigenständiges Arbeiten ermöglichen.

Unabhängig auch von der Form der Anbindung der Sozialberatung wird sie immer zwischen der Loyalität der Unternehmensleitung gegenüber und der Schweigepflicht bzw. den Interessen des Kunden stehen. Nur wenn die Vorgesetzten akzeptieren, dass die Schweigepflicht „eine vertrauensschaffende Maßnahme zu Gunsten aller Beteiligten<sup>18</sup>“ darstellt, begünstigt das eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

### 1.4.1 Zuordnung zur Personalabteilung

Diese Form der Zuordnung findet den meisten Zuspruch in der Literatur und der Praxis. Die Personalabteilung ist letztendlich die Instanz, die die

---

<sup>15</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 27f

<sup>16</sup> Jente et al., 2001, S. 29

<sup>17</sup> Maes, 1977, S. 156

<sup>18</sup> Jente et al., 2001, S. 36

---

Handlungsspielräume der Sozialberatung festlegt. Veränderungen können schneller durchgesetzt werden, man ist in die wichtigsten Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen eingebunden und kann als partnerschaftliche ‚immaterielle Ergänzung‘ zur Mitarbeiterbetreuung der Personalabteilung gesehen werden. Sie soll die Personalabteilung unterstützen und auch entlasten.

Ein Vorteil dieser Zusammensetzung besteht darin, dass die Personalabteilung als erstes über eventuelle Verhaltensauffälligkeiten der Mitarbeiter unterrichtet wird. Lösungsstrategien können in Zusammenarbeit mit der Sozialberatungsstelle initiiert werden, wobei hier eine klare Abgrenzung von Zuständigkeiten und Erwartungen nötig ist, damit keine Missverständnisse oder gar Konkurrenzkämpfe auf dem Rücken der Ratsuchenden ausgetragen werden<sup>19</sup>.

#### **1.4.2 Zuordnung als Stabsstelle zur Unternehmensleitung**

Diese direkte Zuordnung zur Geschäftsleitung birgt die Gefahr in sich, dass die so wichtige Neutralität und Vertrauenswürdigkeit der Betriebssozialarbeit von der Arbeiterschaft besonders stark in Frage gestellt wird. Aufgrund ihrer Machtposition kann es sich die Geschäftsleitung vorbehalten zu definieren, was z.B. ein soziales Problem ist und was nicht. Die sozialberaterischen Aktivitäten können also durch die Geschäftsleitung durchaus sehr stark gesteuert werden. Der Sozialarbeiter verkommt zu einem ‚verlängerten Arm der Geschäftsleitung‘, wenn er der Geschäftsleitung in dieser Situation nichts entgegensetzt. So kann eine verbindliche Definition von z.B. Leitlinien, Arbeitsauftrag und Zielsetzungen einer Fremdbestimmung weitestgehend vorbeugen. Nichts desto trotz optimieren sich die Arbeitsbedingungen, je höher die Sozialberatung in der Hierarchie angesiedelt ist. Vor allem dann, wenn die Geschäftsleitung als höchste Entscheidungsmacht eine partnerschaftliche Haltung der Beratungsstelle gegenüber einnimmt. Unter diesen Voraussetzungen wäre eine Kopplung von der Macht, Veränderungen herbeiführen zu können und dem Fachwissen über soziale Dynamiken ein sehr günstiger Ausgangspunkt für erfolgreiches sozialberaterisches Arbeiten. Weiter kann die Sozialberatung durch ihren engen

---

<sup>19</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 30ff

---

Kontakt mit dem maßgeblichen Gestalter betrieblicher Sozial- und Personalpolitik frühzeitig wertvolle Informationen über Planung und Entwicklung erhalten<sup>20</sup>.

### **1.4.3 Zuordnung zum Betriebsrat/Personalrat**

Der Betriebs-/Personalrat stellt noch vor der Personalabteilung und dem betriebsärztlichen Dienst eine sehr wichtige und einflussreiche Instanz betrieblicher Sozialpolitik dar. Durch seine spezielle Position und speziellen Rechte (z.B. Weisungsunabhängigkeit) kann er durchaus ausgleichend auf eventuelle Mängel des Arbeitgebers wirken. Gleichzeitig ist er selbst auch in der Lage, Mitarbeiter rechtlich zu beraten oder zu vertreten und sie in sozialversicherungstechnischen Fragen zu betreuen. Durch die Zusammenarbeit mit einer Sozialberatungsstelle und somit durch die Ergänzung ihrer beider Kompetenzen wären die Ratsuchenden also umfassend beraten. Die einzige Gefahr liegt darin, dass der Betriebs-/Personalrat sich oft als Hauptverantwortlicher für die Probleme der Mitarbeiter fühlt und somit das Intervenieren einer Sozialberatung nicht einsieht. Hier muss eine klare Trennung der Verantwortungsbereiche erfolgen. Nur zu oft ist das Verhältnis der beiden Institutionen in der Praxis von Konkurrenzverhalten geprägt<sup>21</sup>.

### **1.4.4 Zuordnung zum Betriebsärztlichen Dienst**

Der betriebsärztliche Dienst ist, anders als die Sozialberatung, rechtlich abgesichert und untersteht direkt dem Betriebsleiter. Durch diese Kombination soll eine umfassende medizinische, gesundheitliche und psychosoziale Beratung und Unterstützung der Ratsuchenden durch eine fachliche, konstruktive und sinnvolle Abstimmung beider Institutionen erreicht werden.

Meist hat der leitende Betriebsarzt zwar die Dienstaufsicht, nicht aber die Fachaufsicht gegenüber dem Sozialberater inne. Der Betriebssozialarbeit wird Neutralität und Eigenständigkeit zugesichert, da der Betriebsarzt zwar disziplinarischer Vorgesetzter, der Sozialarbeiter aber in fachlicher und inhaltlicher Hinsicht nicht weisungsgebunden ist. Gleichzeitig kann der

---

<sup>20</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 36ff

<sup>21</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 42ff

---

Sozialarbeiter von der hohen hierarchischen Stellung als auch der höheren gesellschaftlichen Anerkennung des Arztes profitieren<sup>22</sup>.

#### 1.4.5 Externe Anbieter Betrieblicher Sozialarbeit

Aufgrund des immer stärker werdenden Wettbewerbes und Kampfes um Kunden und Absatzmärkte kann man eine strukturelle Veränderung der heutigen Unternehmen beobachten. Die Kostenoptimierung immer im Blick, halten neue Personalentwicklungsstrategien und effizientere Firmenstrukturen Einzug in die moderne Marktwirtschaft. Teile eines Betriebes, die nicht unmittelbar mit dem Produktionsprozess im Zusammenhang stehen, werden zunehmend unter dem Schlagwort ‚Outsourcing‘ aus den Unternehmen ausgegliedert. Vor allem große Unternehmen neigen immer mehr dazu, diese Bereiche durch das Einkaufen von betriebsexternen Dienstleistungen abzudecken. Das kann durchaus auch die Betriebliche Sozialarbeit betreffen. Denn auch sie ist ein relevanter Kostenfaktor und zudem freiwillige Einrichtung der Unternehmen. Auch wenn diese externe Form der Betrieblichen Sozialberatung momentan in Deutschland, im Gegensatz zu den USA und der Schweiz, noch eine Ausnahme darstellt, sehen Spreter und Wagner z.B. besonders in Klein- und Mittelbetrieben, deren finanzielle Rahmen und Möglichkeiten eine betriebsinterne Sozialberatung nicht ermöglichen, eine Entwicklungschance<sup>23</sup>. Hier kauft ein Unternehmen als Auftraggeber eine bestimmte Stundenanzahl Betriebliche Sozialarbeit von einem Anbieter ein. Neben der klassischen Einzelfallhilfe könnten z.B. Präventionsprojekte und die Durchführung von Personalschulungen und sozialen Projekten im Leistungskatalog des Anbieters vorhanden sein. Dadurch könnte auch in diesen Betrieben die Sozialberatung zur ‚Humanisierung der Arbeit‘ beitragen, die bisher durch technische, medizinische und Sicherheitsbestimmungen geprägt ist<sup>24</sup>.

Die **Vorteile** eines solchen Modells liegen ganz klar darin, dass der Auftraggeber Leistungen nach seinen spezifischen und individuellen Bedürfnissen auswählen kann. Da die Leistungen in Bezug auf Umfang und Kosten pauschalisiert und klar umrissen sind, kann das Unternehmen bereits im Vorfeld diese Kosten mit

---

<sup>22</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 49ff.

<sup>23</sup> vgl. Spreter, Wagner, 1998, S. 115

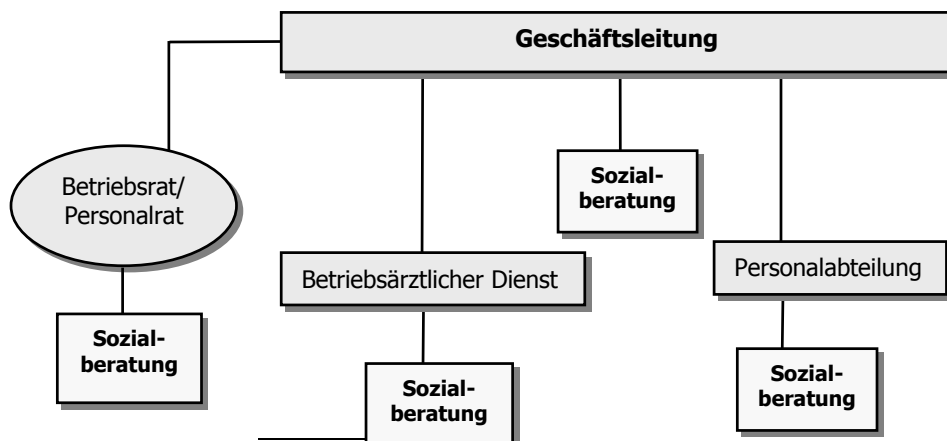
<sup>24</sup> vgl. Werber, 1989, S. 19

einkalkulieren. Es entstehen keine unvorhergesehenen Folgekosten. Ein weiterer großer Vorteil ist die Neutralität der Sozialberater. Sie werden weder von den organisatorischen Strukturen oder der Unternehmenskultur, noch durch die betriebliche Hierarchie beeinflusst. Außerdem würde diese Form der Sozialberatung der Chancengleichheit hinsichtlich der Gesundheitserhaltung von großen und klein- bzw. mittelständischen Unternehmen zugute kommen. Von Seiten des Sozialberaters liegt ein Vorteil darin, dass er in mehreren Unternehmen gleichzeitig Leistungen erbringen kann.

Der große **Nachteil** einer betriebsexternen Sozialberatung besteht in der Kommunikation. Kann die Kommunikation zu Mitarbeitern, Vorgesetzten und Betriebsführung nicht aufrecht erhalten werden, bleibt die Sozialberatung ein Fremdkörper in dem Unternehmen. Außerdem müssen die Sozialberater sich erst mühsam mit dem Unternehmen und seinen verdeckten Entscheidungsebenen vertraut machen, da sie nicht in das Alltagsgeschehen involviert sind. Weiterhin bestehen festgelegte Anwesenheitszeiten. Das heißt also, kurzfristige fachliche Beratungen in akuten Konflikt- oder Krisensituationen sind nicht möglich.

Das Interesse für externe betriebliche Sozialdienste scheint jedenfalls vorhanden zu sein. So zeigte eine Studie von Judis, Steinmetz und Wagner 1993 in Berlin, dass zwar die Unternehmen, die schon über eine interne Sozialberatung verfügen, kaum Interesse an externen Anbietern zeigten, jedoch von den Unternehmen ohne Sozialdienst mehr als die Hälfte (55,1%) die Nutzung externer Stellen in Erwägung ziehen würden. Dabei ist das Interesse bei Unternehmen mit weniger als 1000 Mitarbeitern wesentlich höher als bei Großbetrieben<sup>25</sup>.

**Abb. 1:** Möglichkeiten einer betrieblichen Anbindung



vgl. Judis, Steinmetz, Wagner, 1997, S. 10

**externe  
Sozial-  
beratung**

---

## **2. Geschichtliche Entwicklung Betrieblicher Sozialarbeit**

Das Zeitalter der Industrialisierung und Urbanisierung war geprägt von langen Arbeitszeiten, geringer Entlohnung sowie Frauen- und Kinderarbeit. Die Arbeit fand nicht mehr im Kreise der Familie, sondern immer mehr in Fabriken statt. Die neuen Arbeits- und Lebensbedingungen führten zu einem Wandel der Familie. Sie repräsentierte nicht länger eine Produktionsgemeinschaft, sondern eher eine Konsumgemeinschaft. Der Trend zur Großfamilie, die früher gleichzeitig eine gesicherte Altersversorgung garantierte, ging zurück. „Kinderreichtum bedeutet nun eher eine materielle Belastung<sup>26</sup>“.

Die Arbeiterschaft lebte permanent am Rande des Existenzminimums und war den Lebensrisiken Krankheit, Unfall und Arbeitslosigkeit bzw. Arbeitsunfähigkeit nicht gewachsen. Vor allem Krankheiten waren ein häufiges Phänomen der Industrialisierung. Aufgrund der erbärmlichen Zustände der Ballungszentren, deren Überforderung durch zu viele Menschen und dem unzureichenden hygienischen Verständnis waren Epidemien und eine hohe Säuglings- bzw. Kindersterberate vorprogrammiert. All dies führte zu einer regelrechten Massenverarmung. Hinzu kamen die unmenschlichen innerbetrieblichen Arbeitsbedingungen. Von Seiten der Arbeitgeber durfte man allerdings auf keine Hilfe hoffen, zumindest blieben Lohnerhöhungen aus. Die Ausnahme bildeten einige sozial engagierte Unternehmer, die Arbeitnehmerschüsse zur Besserung der Rahmenbedingungen gründeten. Erst die Streikaktionen im Rahmen der deutschen Gewerkschaftsbewegung ab 1868 führten dazu, dass 1883 unter Bismarck schließlich der Grundstein unserer heutigen Sozialversicherungen gelegt wurde<sup>27</sup>.

### **2.1 Fabrikpflege und Werksfürsorge von 1900 - 1933**

#### **2.1.1 Entwicklung der Fabrikpflege vor dem ersten Weltkrieg**

Ihren Ursprung hat die Betriebliche Sozialarbeit in der Einführung der Fabrikpflege Anfang des 20. Jahrhunderts. Die Erschaffung dieses Berufes geht

---

<sup>26</sup> Lau-Villinger, 1994, S. 27



---

auf den Begründer des Evangelischen Diakonievereins, Pastor Friedrich Zimmer (1855 – 1919) zurück. Durch ihn wurde 1900 erstmalig eine Krankenschwester aus einem Erziehungsheim für Mädchen an die Gummersbacher Textilfabrik Krahwinkel & Schnabel vermittelt. Diese in der Technik der Fabrikarbeit und im Umgang mit Maschinen ausgebildete Krankenschwester sollte Arbeiterinnen aus Heimen anlernen und beaufsichtigen. Dabei blieb sie Angestellte des kirchlichen Verbundes. Die Bezeichnung Fabrikpflege wählte Zimmer in Anlehnung an die mit der Krankenpflege verknüpften Attribute wie Hilfe und die Unterstützung Pflegebedürftiger. Vor dem Krieg findet man auch vereinzelt den Begriff der ‚Fabrikschwester‘, der sich allerdings nicht lange gehalten hat.

Zur selben Zeit stellte Erich Rathenau, Direktor der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG) in Berlin, als erster Unternehmer aus eigener Initiative Fabrikpflegerinnen im Kabelwerk Oberspree ein. Bis zum ersten Weltkrieg folgten einige sozialgesinnte Großunternehmer diesem Beispiel. So wurden auch bei der Deutschen Gasglühlichtgesellschaft Berlin, der Continental-Kautschuk-Compagnie und der Farben- und Tintenfabrik von Günther Wagner in Hannover, der Farbenfabrik von Bayer-Leverkusen, der Firma Krupp in Essen, der Firma Siemens in Berlin und einigen anderen Fabrikpflegerinnen in die Betriebe eingeführt<sup>28</sup>. Dennoch bildete die Fabrikpflegerin eher eine Ausnahme. „Bis zum Kriege waren in Deutschland etwa zwanzig Fabrikpflegerinnen beschäftigt; weitere Einstellungen scheiterten trotz der Bemühungen der Frauenvereine [...] in der Regel am Widerstand der Arbeitgeber<sup>29</sup>“.

Organisatorisch wurde die Fabrikpflege als Stabsstelle direkt unter der Betriebsleitung angesiedelt. Die Fabrikpflegerinnen waren weder Vorgesetzte der Arbeiterschaft noch Vorgesetzte der Aufsichtskräfte.

Für die professionelle Ausbildung waren anfangs die Berufsorganisationen der Krankenpflege zuständig, die Krankenschwestern auf diese Tätigkeit vorbereiteten. Aber auch kirchliche Organisationen ermöglichten eine Ausbildung zur Fabrikpflegerin. So richteten die Schwestern des Hl. St. Joseph in Trier 1904 einen Lehrgang für gebildete Frauen ein. Gesucht wurden Frauen, die sowohl Erfahrung in der Fabrikarbeit als auch Kenntnisse im Mutterschutz, Sozialversicherungsrecht, Erkennen von Gesundheitsproblemen usw. hatten.

---

<sup>27</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 27f.

<sup>28</sup> vgl. Caemmerer, 1918/19, S. 214; Jente et al., 2001, S. 15; Reinicke, 1988, S. 202

<sup>29</sup> Wunderlich, 1926, S. 3

Außerdem sollten sie bei persönlichen Problemen beraten können<sup>30</sup>. Die Ausbildung erfolgte in Form eines vierwöchigen theoretischen Kurses mit anschließender einjähriger Lehrzeit in den Fabriken. Hier wurden die Frauen in die Fabriktechnik eingewiesen, um neben der „Beaufsichtigung und sittlichen Beeinflussung der Arbeiterinnen“<sup>31</sup> auch die Überprüfung der Arbeit übernehmen zu können. Ziel war also die Ausübung erzieherischer Funktionen sowohl auf produktionsbezogener als auch auf sozialer Ebene. Die Verbindung dieser beiden Aufgabenbereiche konnte allerdings kaum erreicht werden, so dass nach und nach immer mehr die sozialen Aspekte eines Unternehmens zum Kernpunkt der Fabrikpflege und produktionsbezogene Aspekte anderweitig abgedeckt wurden<sup>32</sup>. Den ‚beruflichen Auftrag‘ der Fabrikpflege beschrieb Frieda Wunderlich 1926 folgendermaßen: „Ein Schema für ihre Arbeit kann der Fabrikpflegerin nicht gegeben werden. Ist es ihre Aufgabe, sich dem Arbeiter als Menschen zuzuwenden, in einem Betrieb, der nur die Rücksicht auf die höchstmögliche Produktion kennt, die Rücksicht auf den Menschen hineinzutragen und allmählich das ganze Werk mit dieser Gesinnung zu durchdringen, so muß sie andererseits Verständnis für die Notwendigkeit des Betriebes besitzen und für die Anforderungen, die die Produktion an den Menschen stellt“<sup>33</sup>.

Konkret gehörten zu den fabrikpflegerischen Aufgaben „Beaufsichtigung der Arbeiterinnenaufenthaltsräume, Speisesäle, Garderoben, Toiletten, Baderäume, Werkgärten, sodann Unterhaltung von Werkbüchereien, Samariterstationen, Veranstaltungen von Geselligkeiten, wofür Mädchenheime oder besondere Kulturhäuser bereitgehalten wurden, die der Aufsicht der Werkfürsorgerin unterstellt waren. Veranstaltungen von Kursen zur hauswirtschaftlichen und allgemeinen Fortbildung, Abhaltung von Sprechstunden zur Beratung in persönlichen Schwierigkeiten: Unterbringung der Kinder, Rat und Hilfe bei Krankheiten und in wirtschaftlicher Not, Unstimmigkeiten am Arbeitsplatz und mit den Meistern, Hilfe bei Schriftsätzen und Unterhandlungen mit Behörden; Hilfe und Rat in Ehe- und Familienstreitigkeiten; Versicherungs-, Renten- und Steuerfragen, Rechtsauskünfte in Vormundschaftsangelegenheiten, Schwangerenfürsorge und Unterbringung bei unehelichen Geburten“<sup>34</sup>.

---

<sup>30</sup> vgl. Reinicke, 1988, S. 203

<sup>31</sup> Wunderlich, 1926, S. 2

<sup>32</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 28f.; Stoll, 2001, S. 27

<sup>33</sup> Wunderlich, 1926, zitiert nach Jente et al., 2001, S. 17

<sup>34</sup> Wunderlich, 1926, zitiert nach Riedrich, 1977, S. 148

### 2.1.2 Entwicklung der Fabrikpflege während des ersten Weltkrieges

Während des ersten Weltkrieges stieg die Zahl der Fabrikpflegerinnen rapide auf ca. 700-800 Mitarbeiterinnen in 1.258 Betrieben. Grund dafür war der erhöhte Frauenanteil in der Industrie. Bereits 1907 nahmen die Frauen mit steigender Tendenz 33,8 % in der Gruppe der Erwerbstätigen ein<sup>35</sup>. Durch das Gesetz über den Väterlichen Hilfsdienst vom 05.12.1916 wurden Frauen dazu verpflichtet, in den Waffen- und Munitionslagern mitzuarbeiten. Dies führte zu einer Doppelbelastung von Frauen mit Kindern und anderen familiären Verpflichtungen, die nun zudem eine ungewohnte Arbeit übernehmen mussten. Die daraus resultierende Zunahme von sozialen Problemen und die Gefährdung der Kriegsproduktion durch vermehrte Arbeitsausfälle steigerte den Bedarf an Fabrikpflegerinnen und speziellen fürsorgerischen Maßnahmen. Anfang Januar 1917 wurden die Kriegsamtstellen durch einen preußischen Kriegsministerialerlass damit beauftragt, sich für die vermehrte Einstellung von Fabrikpflegerinnen einzusetzen. Darauf folgten im Sommer 1917 eine Verfügung des preußischen Waffen- und Munitionsbeschaffungsamtes und wenig später auch ein ähnlicher bayrischer Kriegsministerialerlass, die in den kriegsunterstützenden Unternehmen die Einstellung von mindestens einer, bei Unternehmen mit sehr vielen Arbeiterinnen sogar mehrerer Fabrikpflegerinnen festlegten. Der Bund Deutscher Frauenvereine, zu denen auch Alice Salomon und Gertrud Bäumer gehörten, erreichte, dass das Aufgabenfeld hauptsächlich von den Frauen der beruflichen Sozialen Arbeit übernommen wurde. Die Fabrikpflegerinnen wurden organisatorisch direkt der Betriebsleitung untergeordnet, erhielten jedoch keinerlei Weisungsbefugnis.

Entsprechend lag das Ziel der Fabrikpflege primär darin, den Frauen die Doppelbelastung der Kindeserziehung und Arbeit zu erleichtern. Dazu gehörte auch die Einflussnahme auf gegebene Arbeitsbedingungen. Vor allem ging es in dieser Zeit um die Unterbringung von Kindern während der Abwesenheit der Mutter, Schwangeren- und Wöchnerinnenbetreuung, Unterstützung bei wirtschaftlichen, gesundheitlichen und anderen Notlagen, der Suche nach geeigneten Wohnverhältnissen, der Beratung bei Familienproblemen und Streitigkeiten, Beaufsichtigung der betriebsinternen Räumlichkeiten, Förderung

---

<sup>35</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 29

---

von Geselligkeit und ggf. der Beschaffung von Lebensmitteln. Weiterhin sollte bei Einstellungen und Entlassungen mitgewirkt werden. Bei alledem sollten vor allem bereits vorhandene fürsorgerische Einrichtungen außerhalb des Betriebes genutzt werden, so dass so wenig wie möglich eigene Mittel zur Verfügung gestellt werden brauchten. Ihre Aufgaben sollte die Fabrikpflegerin in Form von regelmäßigen Rundgängen, besonderer Sprechstunden und abendlicher Zusammenkünfte wahrnehmen. Charlotte von Caemmerer weist zusätzlich noch darauf hin, dass die Fabrikpflegerin sich auf gar keinen Fall zu konfessioneller oder politischer Beeinflussung bzw. Beurteilung hinreißen lassen darf. Nur durch objektive Beurteilungen und neutralen Handlungen könne sie das Vertrauen der Arbeiterinnen gewinnen<sup>36</sup>.

Besonders auf dem Gebiet der Kindesbetreuung konnte sich die Fabrikpflege bewähren. So wurden trotz der Aufforderung, vor allem externe Einrichtungen zu nutzen, zahlreiche innerbetriebliche Stillstuben, Krippen, Kinderhorte und Kindernachtheime eingerichtet. Befragte Kriegsamtstellen äußerten sich durchaus positiv über die Fabrikpflege. 26 von 31 Unternehmen beurteilten sie als vorteilhaft, wohingegen nur zwei Unternehmen Ablehnung zeigten<sup>37</sup>.

Allerdings waren die Umstände, unter denen die Fabrikpflegerinnen arbeiten mussten, nicht immer einfach. So wurde ihre Anwesenheit von den Führungskräften als Kontrolle empfunden, Sprechstunden waren während der Arbeitszeiten untersagt und die Räumlichkeiten für Unterhaltungsabende wurden ihnen nicht bewilligt. Eine besondere Schwierigkeit lag – und liegt heute noch – in ihrer Anstellung durch die Firma. Aufgrund ihrer finanziellen Abhängigkeit von dem Unternehmen wurde von Seiten der Arbeiterschaft der Vorwurf der Parteilichkeit laut, sie würde nur die Interessen des Betriebes vertreten. Ein weiteres Votum des Misstrauens stellte ihre Mitarbeit bei Entlassungen, Einstellungen, Versetzungen und Beförderungen dar. Weiterhin wurde die Herkunft der Fabrikpflegerinnen kritisiert. Da es sich überwiegend um Frauen aus bürgerlichem Hause handle, seien sie weder mit den Lebensverhältnissen noch mit der Arbeitsweise vertraut.

Fabrikpflegerinnen waren zu der Zeit hauptsächlich ausgebildete Krankenschwestern, die einführend einen Kursus belegt hatten. Diese Kurse wurden als ‚Notkurse‘ von den Kriegsamtstellen eingerichtet, da ein hoher Bedarf

---

<sup>36</sup> vgl. Caemmerer, 1918/19, S. 216; Reinicke, 1988, S. 203

---

bestand, die Krankenschwestern jedoch auf sozialem Gebiet nicht ausgebildet und die Absolventinnen der sozialen Frauenschulen zu jung waren. Themen dieser vierwöchigen Kurse waren Arbeiterinnenschutz, Kinderschutz, Gewerbehygiene, Sozialversicherung, Arbeitsvermittlung, Armenpflege, Kriegsfürsorge, Wohlfahrtspflege, Wohnungsfürsorge und Ernährungswesen<sup>38</sup>. Ferner beschäftigte man sich mit der Bekämpfung von Tbc, Geschlechtskrankheiten und Berufskrankheiten.

Gleichzeitig hatten Frauen nun auch die Möglichkeit, sich an sozialen Frauenschulen ausbilden zu lassen. Die erste Schule wurde 1908 in Berlin gegründet. Bis 1913 folgten noch zahlreiche Andere<sup>39</sup>.

Während dieser Zeit kam es auch vor allem von Seiten der Gewerkschaften zu der Forderung, Unternehmen, die eine bestimmte Anzahl von Arbeiterinnen beschäftigen, gesetzlich zu der Einstellung von Fabrikpflegerinnen zu zwingen. Diese Versuche blieben jedoch erfolglos<sup>40</sup>.

### **2.1.3 Werksfürsorge in der Weimarer Republik**

Nach dem Ende des ersten Weltkrieges verringerte sich die Zahl der Pflegerinnen wieder sehr stark. Im Jahr 1925 arbeiteten nur noch etwa 110 Werksfürsorgerinnen in 116 deutschen Betrieben. Am stärksten vertreten waren die Textilindustrie mit 30 und die Metallindustrie mit 27 Betrieben. Die Optimierung der Produktionsprozesse hatte bei den Unternehmern einen höheren Stellenwert eingenommen. Soziale Probleme wurden weitestgehend ignoriert<sup>41</sup>.

In dieser Zeit wandelte sich die Bezeichnung der Fabrikpflege in die der Werksfürsorge. Zusammen mit der Bezeichnung veränderte sich auch der Arbeitsauftrag. Schwerpunkt der Werksfürsorge war nun nicht mehr die Fabrikpflege, sondern die betriebliche Familienfürsorge. Der Begriff Familienfürsorge bedeutete hierbei vor allem, die Frauen der Arbeiter dahingehend zu befähigen, ihren Männern ein positives Zuhause bieten zu können. „Sie sollten auf die Männer ausgleichend wirken, sie von Alkohol und Fehlschichten abhalten, ihren Sparsinn wecken und sie zum Erwerb von

---

<sup>37</sup> vgl. Wunderlich, 1926, S. 7

<sup>38</sup> vgl. Caemmerer, 1918/19, S. 217ff. ; Lau-Villinger, 1994, S. 30

<sup>39</sup> vgl. Fichtner, 1986, S. 243

<sup>40</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 32

<sup>41</sup> vgl. Oelschlägel, 1994, S. 25; Stoll, 2001, S. 28

---

Eigenheimen drängen, dabei aber ‚frohe und heitere‘ Menschen sein, deren Wesen abfärbt, auf ihre Familie und ihren Mann, wenn er abends müde heimkehrt und der Erholung bedarf<sup>42</sup>. Der Rolle der Familie und ihrer Auswirkung auf die Arbeitskraft wurde nun Bedeutung zugemessen. Es wird somit erstmals unterschieden zwischen der innerbetrieblichen und der außerbetrieblichen Fürsorge – Begriffe, die heute noch bestehen. Frieda Wunderlich unterscheidet zwei Typen einer Fabrikpflegerin. Sie spricht einerseits von der Betriebswohlfahrtspflegerin, die sich um das berufliche Leben der Arbeiter und um Maßnahmen, die in einem Betrieb durchgeführt werden, kümmert und andererseits von der Familienfürsorgerin, die für das außerbetriebliche Leben der Arbeiter zuständig ist<sup>43</sup>. Es wurde erkannt, dass ein Unternehmen nicht nur möglichst gewinnbringend produziert, sondern auch in Beziehung zur Umwelt und zur Gesellschaft steht.

Obwohl die Beschäftigung von Werksfürsorgerinnen in dieser Zeit stark zurückging, bildeten sich aus verschiedenen sozialen Berufsgruppen Fachverbände für die Fabrikpflege. So wurde z.B. 1918 aus dem Deutschen Verband für Sozialbeamtinnen (DVS) eine Fachgruppe Fabrikpflege gegründet. Diese Fachverbände setzten sich für eine Wohlfahrtspflege ein, die laut Beschluss eines internationalen Kongresses für industrielle Wohlfahrtspflege „befriedigende menschliche Beziehungen und gesündere Arbeitsbedingungen im Hinblick auf höhere Leistung und mehr Produktivität<sup>44</sup> erreichen sollte. Dieser Kongress fand 1926 in Vlissingen statt, an dem auch Alice Salomon teilnahm. Sie vertrat die Ansicht, dass Fabrikpflegerinnenarbeit Wesenstil des Ganzen werden muss. Auf keinen Fall dürfe sie entbehrliche Wohlfahrtspflege bleiben<sup>45</sup>.

## 2.2 Volkspflege/Soziale Betriebsarbeit von 1933 – 1945

Die Nationalsozialisten widmeten sich vor allem der innerbetrieblichen Fürsorge und degradierten die Volkspflege oder Soziale Betriebsarbeit, wie die

---

<sup>42</sup> Blandow, 1993, S. 315

<sup>43</sup> vgl. Wunderlich, 1926, S. 17f.

<sup>44</sup> Stoll, 2001, S. 29

<sup>45</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 17; Reinicke, 1988, S. 205

Fabrikpflege laut der DAF (Deutsche Arbeitsfront) ab 1934 bzw. 1935 genannt wurde, zu einem Hilfs- und Kontrollinstrument. Auch sie musste sich nach dem ‚Führerprinzip‘ richten, das politischen Gehorsam forderte und keine Andersartigkeit duldete. Die gesamte Sozialpolitik unterstand der Staatspolitik und hatte ihr zu Diensten zu sein. So beschrieben zwei führende Vertreter der DAF die neue Sozialpolitik folgendermaßen: „Nationalsozialistisches Denken verlangt, ... ein Umlernen auf allen Gebieten des nationalen und sozialen Lebens; es ist so auch notwendig, den Begriff der Sozialpolitik aus unserem Denken heraus neu zu bestimmen. Sozialpolitik muß der allgemeinen Staatspolitik dienstbar sein. Denn noch so berechnete sozialpolitische Bedürfnisse eines Teiles des Volkes können nicht erfüllt werden, wenn diese Erfüllung gegen das Gesamtwohl des Volkes verstoßen würde<sup>46</sup>“. Dies galt natürlich auch für die Soziale Betriebsarbeit. In einem Erlass des preußischen Kriegsministeriums vom Januar 1934 wurde die Sozialarbeiterausbildung strikt auf das nationalsozialistische Gedankengut ausgerichtet. Es hieß, die Volkspflege bzw. Soziale Betriebsarbeit soll „durch helfende Tat und kräftige Anleitung zu Selbsthilfe und zu Nächstenliebe ein frohes Bewusstsein [...] erwecken, dass alle Deutschen nunmehr in einer echten Volks- und Schicksalsgemeinschaft zusammenstehen<sup>47</sup>“. Die Nationalsozialisten haben die Fürsorgegesetzgebung aus der Weimarer Zeit weitestgehend unverändert übernommen und setzten darauf, dass die Wohlfahrtspflege „diese Gesetze mit ihrem Gedankengut auszufüllen und dadurch die Wohlfahrtspraxis immer durchgreifender im Sinne des Nationalsozialismus gestalten<sup>48</sup>“ würde. In der Praxis sah das folgendermaßen aus: „Während früher allgemein für die Gewährung von öffentlichen Fürsorgeleistungen die Frage der Bedürftigkeit oder andere äußere Merkmale maßgebend waren, wird heute sehr großes und entscheidendes Gewicht auf die Tatsache gelegt, daß die in Frage kommenden Volksgenossen bzw. Familien auch der besonderen Fürsorge des Staates würdig sein müssen<sup>49</sup>“. Diese Auswirkungen auf die öffentliche Wohlfahrtspflege hatte insofern Einfluss auf die Soziale Betriebsarbeit, als dass diese bei bestehendem Bedarf vorrangig an außerbetriebliche Institutionen und Maßnahmen vermitteln sollte. Diese

---

<sup>46</sup> Amendt et al., 1986, S. 28

<sup>47</sup> Reinicke, 1988, S. 207

<sup>48</sup> Amendt et al., 1986, S. 29

<sup>49</sup> Amendt et al., 1986, S. 29

außerbetrieblichen Institutionen und Maßnahmen standen wiederum größtenteils unter der Schirmherrschaft der NSV, der Nationalsozialistischen Volkswohlfahrtsorganisation. Seit 1933 war die NSV parteiamtlich anerkannt und ihre leitenden Positionen wurden von hochrangigen NS-Funktionären besetzt. Da die DAF eng mit der NSV zusammenarbeitete, wurde natürlich auch versucht, durch sie als politisches Machtinstrument Einfluss auf die Unternehmen zu haben. Dies geschah, durchaus beabsichtigt, auch über die Soziale Betriebsarbeit, was wiederum deren politische Unabhängigkeit gefährdete, für die sich u. a. Charlotte von Caemmerer noch 1918/19 so stark eingesetzt hat. So hatte die DAF z.B. die Kontrolle über die betriebsarbeiterische Ausbildung. Außerdem wurden die Betriebsarbeiterinnen laut der 1939 in Zusammenarbeit mit der DAF erlassenen ‚Arbeitsrichtlinien für die Jugendhilfe der NSV im Kriege‘ dazu aufgefordert, jede Beobachtung in Bezug auf eine mögliche erzieherische oder gesundheitliche Gefährdung oder Verwahrlosung von Jugendlichen sofort zu melden<sup>50</sup>. Es ließen sich durchaus noch zahlreiche weitere Beispiele anbringen, um die politischen Zusammenhänge dieser Zeit zu verdeutlichen und zu zeigen, in welcher Form und in welchem Ausmaße sich die Politik auf den gesamten Fürsorgebereich und somit auch auf die Soziale Betriebsarbeit ausgewirkt hat.

Auch im zweiten Weltkrieg nimmt der Frauenanteil in der Rüstungsindustrie wieder sehr stark zu. Arbeiteten 1934 nur 31,2% Frauen in den Betrieben, so waren es 1942 schon 40,8%. Die Frauen, insbesondere Mütter, standen also ein weiteres Mal im Mittelpunkt der Volkspflege, mit deren Hilfe sich nationalistisch-selbstbewusste Frauen entwickeln sollten, die für „erbbiologisch gesunden deutschen Nachwuchs“<sup>51</sup> verantwortlich waren.

Alle in diesem Bereich tätigen Berufsgruppen wie Sozialbeamtinnen, Fürsorgerinnen und Wohlfahrtspflegerinnen, wurden unter dem Titel Volkspflegerinnen zusammengefasst. 1934 waren rund 130 Personen in der sozialen Betriebsarbeit tätig. Durch die aufgrund des sehr hohen Bedarfes an Betriebspflegerinnen zahlreichen Eröffnungen von Ausbildungsstätten, Nachschulkursen und Lehrgängen gab es 1937 rund 240 und 1938 rund 450 ausgebildete Betriebsarbeiterinnen. Ihre Ausbildung wurde von der DAF kontrolliert. So mussten die Auszubildenden, vorzugsweise zwischen 25 und 35 Jahren, unter anderem ein Schulungslager und eine einheitliche weltanschauliche

---

<sup>50</sup> vgl. Amendt et al., 1986, S. 60ff.; Reinicke, 1988, S. 207 f.



und arbeitspädagogische Ausrichtung des Frauenamtes (der DAF, Anm. d. Verf.) vorweisen können. Auch die Auswahl der Anwärtnerinnen fiel in den Zuständigkeitsbereich der DAF. Sie entschied nach dem Schulungslager, inwiefern und ob überhaupt eine weitere Laufbahn zur Betriebsarbeiterin eingeschlagen werden konnte<sup>52</sup>.

Als übergeordnete Aufgabe sollte die Betriebsarbeiterin, wie auch alle anderen Beschäftigten in der Fürsorge, den nationalsozialistischen Wertmaßstäben folgend, auf die Beschäftigten und deren Lebens- und Erziehungsstil einwirken. Konkret ließen sich die damaligen Aufgaben in vier Kategorien unterteilen. Zu den **arbeitspädagogischen** und **betriebspolitischen Aufgaben** gehörte z.B. die Erziehungsarbeit am Einzelnen als kleinste Zelle der Volksgemeinschaft, Beseitigung von persönlichen Hemmungen, Arbeitsplatzgestaltung, Auflösung innerbetrieblicher Spannungen und die Mitwirkung bei Einstellungen und Entlassungen. Der **pädagogische Bereich** umfasste z.B. die Beratung durch Sprechstunden und Hausbesuche (Erziehung zu gesunder Lebensführung, geordnetem Haushalt und richtigem Wirtschaften, Beratung zu einer sachgerechten Kindererziehung und Heimgestaltung) und die Erziehung der Jugendlichen im Betrieb. Mithilfe im Sanitätsdienst, Schwangeren- und Mutterschutz, Mitarbeit bei der Errichtung und Einrichtung von Kinderpflegestätten und Vermittlung von Erholungsaufenthalten fielen in den **gesundheitpolitischen Bereich**. Zu den **wirtschaftlichen Hilfen** zählten unter anderem die Beratung im Sinne der ‚Verbrauchslenkung‘, die Vermittlung an betriebsexterne Stellen wie Vertretern der Sozialversicherung und der öffentlichen Fürsorge, Gerichten usw., Unterkunftsberatung und beratende Mitarbeit in der Werkskantine<sup>53</sup>.

### 2.3 Betriebsfürsorge von 1945 – 1960

Die folgenden Punkte beziehen sich auf die Entwicklungen in West-Deutschland. Ein kurzer Abriss der Situation in der DDR wird an späterer Stelle angeführt.

---

<sup>51</sup> Blandow, 1993, S. 316

<sup>52</sup> vgl. Reinicke, 1988, S. 207 f.

<sup>53</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 33f.; Reinicke, 1988, S. 208f

---

Nach dem zweiten Weltkrieg wurde die soziale Betriebsarbeit, nun Betriebsfürsorge genannt, nur sehr zögerlich weiter- bzw. wiedereingeführt. Dafür gab es verschiedene Gründe. Der schwerwiegendste war wohl das nun herrschende Misstrauen gegenüber der Betriebsarbeit aufgrund ihrer Kontroll- und Beeinflussungsfunktion während des Naziregimes. Außerdem waren die Betriebsräte und Gewerkschaften der Auffassung, durchaus selber oder mit Hilfe einiger Mitarbeiter die fürsorgliche Betreuung der Belegschaft übernehmen zu können. Weitere Überlegungen waren von sozialpolitischer Natur. Soziale Leistungen, die kommunale und verbandliche Träger der Wohlfahrtspflege übernehmen konnten, fielen ihrer Meinung nach nicht in den Zuständigkeitsbereich der Betriebe. Man wollte so wenig wie möglich in das Privatleben der Belegschaft eindringen<sup>54</sup>.

Dabei entstand gerade in der Nachkriegszeit bei den Beschäftigten der teilweise stark zerstörten Betriebe ein hoher Bedarf an Unterstützung. Vorwiegend in den Großbetrieben wurde die Betriebsfürsorge aus Traditionsgründen noch weitergeführt, wobei auch hier der Schwerpunkt nicht mehr auf der Bewältigung von sozialen Problemen, sondern eher auf der Bewältigung von außerbetrieblichen Problemen wie Behördengängen (Zuzugsgenehmigungen, Wohnungssorgen, Heimkehrerbetreuung, Familienzusammenführung usw.), materiellen Notlagen und die Sorge um Hinterbliebene und Kranke lag<sup>55</sup>. Mittlerweile ist die Betriebsfürsorge nicht mehr nur ausschließlich auf Frauen ausgerichtet, auch die männliche Belegschaft nimmt sie nun in Anspruch.

Der eigentliche Aufschwung der Betriebsfürsorge begann mit der Währungsreform 1948. Diese Zeit war geprägt von dem vermehrten Einsatz verschiedener Methoden der Sozialen Arbeit, besonders aus den USA. So wurden nach der Einzelfallhilfe (Casework) die Gruppenarbeit (Groupwork) und schließlich auch die Gemeinwesenarbeit (Community Organisation) übernommen. Dadurch entstanden „erstmalig berufsspezifische sozialpädagogische Arbeitsformen, die ein vertieftes Problemverständnis und systematisches Vorgehen ermöglichen<sup>56</sup>“. Nach Otto Fichtner haben seit spätestens Ende der 50er Jahre die Gruppenarbeit und die Gemeinwesenarbeit einen der Einzelfallhilfe

---

<sup>54</sup> vgl. Oelschlägel, 1994, S. 25

<sup>55</sup> Riedrich, 1977, S. 150

<sup>56</sup> Lau-Villinger, 1994, S. 35

---

entsprechend gleichrangigen Stellenwert erreicht<sup>57</sup>. Die Betriebsfürsorge machte eine Entwicklung durch, die ihr nicht mehr nur eine reine Fürsorge- und teilweise sogar noch Kontrollfunktion zusprach. Vielmehr wurden diese Funktionen immer weiter abgebaut und die Betriebsfürsorge bewegte sich auf eine professionelle Beratungs- und Unterstützungsfunktion zu, die dem Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe entsprach. 1949 hieß es in den Richtlinien der Kommission für soziale Aufgaben im Bergbau: „Das Ziel der Arbeit ist es, den Familien zur Selbstständigkeit und zur Lebenstüchtigkeit zu verhelfen<sup>58</sup>“. Motivationstheoretische Ansätze und die von dem Motto „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ begleiteten Human-Relations-Bewegung führten hauptsächlich dazu, dass sich Betriebsfürsorger immer mehr auch um psychosoziale Probleme kümmerten. Vor allem in der Eisen- und Stahlindustrie wurden Ende der 50er Jahre die Schwerpunkte von den außerbetrieblichen Problemen hin zur Beratung des Managements und der Arbeitskräfte bei Anpassungsproblemen, Hilfe bei persönlichen Problemen und Förderung der Selbsthilfe verlagert<sup>59</sup>.

Organisatorisch wurde die Betriebsfürsorge immer noch größtenteils als Stabsstelle der Betriebsleitung untergeordnet. Gleichzeitig wurde jedoch auch eine zunehmende Einordnung in die Personalabteilung beobachtet.

Die Ausbildung übernahmen zu dieser Zeit die Wohlfahrtsschulen und die Höheren Fachschulen. Bestandteil der fachlichen Vorbereitung waren auch Betriebsbesichtigungen und Praktika in der Betriebsfürsorge<sup>60</sup>.

## 2.4 Betriebssozialarbeit von 1960 – 1980

Parallel zum Wirtschaftsaufschwung besserte sich auch die Situation der Betriebssozialarbeit. Es wurden verstärkt Mittel für soziale Maßnahmen bereitgestellt, die Arbeitgeber waren aufgeschlossener und zu Versuchen der Rehabilitation und Resozialisierung bereit. Allerdings wurden diese erfreulichen Phasen oft durchbrochen von Wirtschaftsflauten, vor allem 1966/67 und 1973/74. Während dieser Rezessionsphasen ließ sich ein Rücklauf der Inanspruchnahme

---

<sup>57</sup> vgl. Fichtner, 1986, S. 244

<sup>58</sup> Oehlschlägel, 1986, S. 32

<sup>59</sup> vgl. Baur, 1980, S. 12

<sup>60</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 18; Lau-Villinger, 1994, S. 35 ; Stoll, 2001, S. 31

beobachten, ebenso der Krankmeldungen und Kuranträge. Die bloße Existenzsorge und die Erhaltung des Arbeitsplatzes standen an erster Stelle<sup>61</sup>. In den 70er Jahren, nach Ende des ‚Wirtschaftswunders‘, wurde die Betriebssozialarbeit unter Gesichtspunkten der Humanisierung der Arbeitswelt verstärkt wiedereingeführt. So waren 1977 rund 500 Betriebssozialarbeiter tätig. Die materiellen Probleme der Nachkriegszeit waren größtenteils abgedeckt durch den fortschreitenden Ausbau betrieblicher Sozialleistungen bzw. durch gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen. Dagegen gewannen die immateriellen Hilfestellungen, mit dem Schwerpunkt auf therapeutischer Einzelfallhilfe bzw. Individualberatung, immer mehr an Bedeutung. Auch die Soziale Arbeit mit Gruppen wurde vereinzelt eingesetzt. Die bereits Ende der 50er Jahre in der Eisen- und Stahlindustrie vollzogene Schwerpunktverlagerung in Richtung Beratung wurde in der Zwischenzeit auch von den anderen Branchen übernommen. Sie kommt in dem mittlerweile immer häufiger benutzten Begriff der „Betrieblichen Sozialberatung“ zum Ausdruck. So spricht Lau-Villinger von folgenden Aufgaben der Betriebssozialarbeit: Beratende Mitarbeit in allen sozialen, ‚fürsorgerischen‘ Fragen innerhalb des Betriebes, Hilfe in persönlichen Angelegenheiten, Mitwirkung bei Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge und Rehabilitation, Beratung und Unterstützung bei wirtschaftlichen Notlagen und Betreuung von Jugendlichen<sup>62</sup>. Den Problemkomplex „Jugendprobleme“ greift auch Riedrich auf. Sie sieht in den Betrieben vor allem eine Gefährdung der Jugendlichen durch Drogenmissbrauch und Politisierung. Zu dem Aufgabenbereich der Betriebssozialarbeit gehörte also in Ansätzen auch schon die Suchtberatung. Weiterhin spricht sie von der inzwischen hohen Zahl von ausländischen Mitarbeitern und den damit verbundenen Verständigungsschwierigkeiten, Problemen der Familienzusammenführung, Wohnungsnot und Kinderunterbringung. Zudem wurde eine Zunahme von Alkoholismus und psychischen Störungen beobachtet und verstärkt mit den Vorgesetzten gearbeitet, z. B. zum Zweck der Konfliktvermeidung. Riedrich gab 1977 schon zu bedenken, dass zukünftig durch neue Formen des Managements auf das Führungsverhalten eingewirkt und durch methodische Gesprächsführungskennnisse dem Management geholfen werden muss, zur Humanisierung des Arbeitsplatzes beizutragen. Sie weist weiter darauf hin, dass

---

<sup>61</sup> vgl. Riedrich, 1977, S. 151

---

ein Betriebssozialarbeiter sich auch in wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Zusammenhängen auskennen und die Auswirkungen der Weltpolitik bzw. Weltwirtschaft auf das einzelne Unternehmen erfassen können sollte<sup>63</sup>.

Das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe war schon länger ein Begriff in der Betriebssozialarbeit, gewann aber in den 60er Jahren durch emanzipatorische Aspekte wie der Studenten- und Frauenbewegung eine neue höhere Bedeutung. Die schon in der Nachkriegszeit aufkommende Skepsis gegenüber althergebrachten Werten, die missbraucht wurden, nahm weiter zu. Die alte hierarchische Struktur funktionierte nicht mehr und Autorität wurde nicht mehr kritiklos akzeptiert. Die Betriebssozialarbeit musste einen Weg „von der patriarchalischen über die autoritäre und die zuwendende zur partnerschaftlichen Haltung zwischen Klient und Sozialarbeiter<sup>64</sup>“ finden.

Seit 1971 ist die Ausbildung in Sozialpädagogik/Sozialarbeit in Form einer dreijährigen akademischen Fachhochschulausbildung mit anschließendem einjährigem Berufspraktikum die beste Qualifizierung für Betriebssozialarbeit. Seit dieser Zeit konnten sich auch Männer zum Betriebssozialarbeiter ausbilden lassen. Die Notwendigkeit der Einbeziehung von neuen Methoden und Erkenntnissen wurde erkannt und Fortbildungsmaßnahmen für Betriebssozialarbeiter besonders gefördert<sup>65</sup>.

## **2.5 Betriebliche Sozialberatung seit 1980**

In den 80er Jahren konnte sich der Begriff ‚Betriebliche Sozialberatung‘ endgültig durchsetzen. Eine wesentliche ihrer Aufgaben war die Suchtkrankenhilfe, die professionell und kompetent ausgebaut werden sollte. Erstmals wurden themenbezogene Konzepte entwickelt, besonders auf dem Gebiet Alkoholismus. Gleichzeitig konnte eine vermehrte Inanspruchnahme der Sozialberatung auch in anderen Bereichen, z.B. der Konfliktberatung, beobachtet werden. Aspekte wie das Führungsverhalten und dessen Auswirkungen wurden zwar innerbetrieblich thematisiert, fanden jedoch noch keinen Einzug in die Sozialberatung.

---

<sup>62</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 36

<sup>63</sup> vgl. Riedrich, 1977, S. 151

<sup>64</sup> Riedrich, 1977, S. 150

<sup>65</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 36 ; Riedrich, 1977, S. 151; Stoll, 2001, S. 31

Erst in der ersten Hälfte der 90er Jahre wurden dann die schon länger beobachteten Erkenntnisse über gewisse Prozesse im Betrieb, z.B. im kommunikations- bzw. konflikttheoretischen Bereich und auch dem Bereich der Führungsstile, mit in die Sozialberatung einbezogen. Auch die Gruppenarbeit erfährt in dieser Zeit einen Aufschwung. Man wollte außerdem nicht mehr nur symptombezogen arbeiten, sondern sich auch mit den Ursachen bestimmter Probleme beschäftigen, um auch präventiv wirken zu können.

Zusammengefasst gelten als Aufgaben der Sozialberatung neben der Bearbeitung von Suchtproblemen auch weiterhin die Individualberatung bei persönlichen Problemen, die Betreuung von psychisch Kranken und Langzeitkranken und die Schuldnerberatung. Des Weiteren sollten Sozialberater zur innerbetrieblichen Kommunikationsverbesserung durch Mitarbeiter- und Vorgesetztenberatung beitragen. Weiter gehörten Vorbereitung auf den Ruhestand bzw. die Betreuung der Pensionäre, Vermittlung an betriebsexterne Institutionen und Präventionsmaßnahmen, z.B. Gesundheitszirkel und Sport, zu den Aufgaben.

Die Interventionen der allgemeinen Betreuungs- und Beratungsaufgaben zielen schwerpunktmäßig nicht mehr nur auf Individuen, sondern werden allgemein zielgruppen-, themen-, system- und organisationsbezogener. Der Betrieblichen Sozialberatung fällt auch verstärkt eine bildende Funktion zu. Neben die Individualberatung tritt vor allem Information, Aufklärung und Schulung zu bestimmten Themen<sup>66</sup>.

1994 wurde der Bundesfachverband für Betriebliche Sozialarbeit e.V. gegründet. Dieser will sowohl die regionalen Gruppierungen vernetzen als auch die fachliche Entwicklung des Arbeitsfeldes absichern und vorantreiben<sup>67</sup>.

In Unternehmen mit eigenständiger Sozialberatungsstelle sind überwiegend Sozialarbeiter, vereinzelt auch Diplom-Pädagogen, -Psychologen und -Soziologen beschäftigt. Wird die Aufgabe der Sozialberatung von der Personalabteilung übernommen, sind meist kaufmännische Fachkräfte, Betriebswirte oder Juristen tätig.

Neben einem Fachhochschul- oder Hochschulstudium bieten sich heute den bereits tätigen oder zukünftigen Sozialberatern eine Reihe von Zusatzqualifikationen, z.B. im therapeutischen Bereich<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 37; Stoll, 2001, S. 32f.

<sup>67</sup> vgl. Gehlenborg, 1997, S. 33

<sup>68</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 37; Stoll, 2001, S. 32f.

**Abb. 2:** Geschichtliche Entwicklung Betrieblicher Sozialarbeit<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> siehe hierzu auch Lau-Villinger, 1994, S. 25ff

	1900 – 1933	1933 – 1945	1945 – 1960	1960 – 1980	ab 1980
<b>Bezeichnung</b>	<b>Fabrikpflege/ Fabrikwohlfahrtspflege, später Werksfürsorge</b>	<b>Volkspflege, Soziale Betriebsarbeit</b>	<b>Betriebs- fürsorge</b>	<b>Betriebs- sozialarbeit</b>	<b>Betriebliche Sozialberatung</b>
<b>Ausbildung</b>	Meist Krankenschwestern mit vierwöchigen Kursen und einjähriger Fabriklehrzeit, durchgeführt von kirchlichen Verbänden, Kriegsamtstellen und Frauenschulen	Meist Krankenschwestern oder schon ausgebildete Jugendleiterinnen usw., Ausbildung und Kontrolle durch die DAF plus zahlreichen Praktika	Ausbildung an Wohlfahrtschulen/höheren Fachschulen plus Praktika	Seit 1971 dreijährige Fachhochschulausbildung in Sozialpädagogik/Sozialarbeit mit anschließendem Jahrespraktikum; Förderung von Fortbildungsmaßnahmen.	Fachhochschul- oder Hochschulstudium, häufig therapeutische Zusatzqualifikation
<b>Aufgaben</b>	Beratung in Fragen der Unterbringung von Kindern, Unterkunft, wirtschaftliche und andere Notlagen, Streitigkeiten, Ernährung usw., Förderung der Geselligkeit, Beaufsichtigung der Räumlichkeiten usw.	<b>arbeitspädagogisch/betriebspolitisch:</b> z.B. Erziehung nach politischen Wertmaßstäben <b>pädagogisch:</b> z.B. Erziehung zu richtigem Wirtschaften, sachgerechter Kindererziehung <b>gesundheitspolitisch:</b> z.B. Schwangeren- und Mutterschutz <b>wirtschaftlich:</b> z.B. Beratung, Vermittlung an betriebsexterne Stellen	Hilfe bei außerbetrieblichen Problemen wie Behördengänge (Zuzugsgenehmigungen, Wohnungssorgen, Heimkehrerbetreuung, Familienzusammenführungen usw.), Notlagen usw.;  Entwicklung von der Fürsorge- zur Beratungsfunktion;  „Hilfe zur Selbsthilfe“	hauptsächlich immaterielle Hilfe, v.a. in Form von Individualberatung bei psychosozialen Konflikten und Notlagen;  Ansätze von Gruppenarbeit und Suchtberatung;  Arbeit mit Vorgesetzten zur Vermeidung von Konflikten	Suchtkrankenhilfe, Individualberatung, Betreuung von psychisch Kranken/Langzeitkranken, Schuldnerberatung, Vorbereitung auf den Ruhestand, Vermittlung an betriebsexterne Institutionen;  Kommunikationsverbesserung; Präventionsmaßnahmen; Führungskräfte-schulungen
<b>Ziel</b>	Existenzsicherung; Vermeidung von Arbeitsausfällen durch Doppelbelastungen der Frauen (Kinder/ungewohnte Arbeit)	Beeinflussung des Einzelnen und dessen Lebens- und Erziehungsgrundsätze nach nationalsozialistischen Wertvorstellungen	Soziale Integration durch wirtschaftliche, familiäre und individuelle Unterstützung der Mitarbeiter	Produktionssteigerung durch personale Entlastung der Führungskräfte und individuelle Unterstützung der Mitarbeiter	Beitrag zur Qualitätssicherung, Bewältigung individueller Probleme, Förderung des Führungsverhaltens

## 2.6 Sozialökonomie in der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik



---

In der ehemaligen DDR waren zahlreiche soziale und kulturelle Funktionen und somit auch die Betreuung der Mitarbeiter an den Betrieb gebunden. Eine Entwicklung der oben beschriebenen Betrieblichen Sozialarbeit hat es hier nicht gegeben. Vor allem seit 1976 war die Wirtschafts- und die Sozialpolitik unter dem Dach eines Unternehmens vereint. Es war Aufgabe der sogenannten sozialökonomischen Abteilung des Betriebes, eine Verbesserung der Lebensbedingungen der Mitarbeiter zu erreichen. Dies sollte geschehen durch das Ausweiten des Betriebsgesundheitswesens und der medizinischen Betreuung, der Errichtung und Betreuung von Betriebskinderkrippen und -gärten, der Verbesserung der Arbeiterversorgung bezüglich Kantinen und Betriebsküchen, der Bereitstellung von Kur- und Ferienplätzen und der kulturellen Betreuung. Die individuelle Beratung bei persönlichen Problemen oder in Krisensituationen fiel nicht in den Aufgabenbereich der Sozialökonomie. Hierfür waren die abteilungszentrierten Vertrauensleute zuständig, die als Mitglied der Gewerkschaften von den Mitarbeitern gewählt wurden<sup>70</sup>.

## 2.7 Ein internationaler Vergleich

Obwohl bereits 1926 ein internationaler Kongress für industrielle Wohlfahrtspflege stattfand und seit 1957 internationale Arbeitsgruppen für Betriebsfürsorge bestehen, ist es bisher noch nicht gelungen, einheitliche und übergreifende Konzepte und Richtlinien zu erarbeiten. Als Grund dafür werden die unterschiedlichen Aufgabenbereiche und die unterschiedliche organisatorische und hierarchische Stellung der Sozialberatungsstellen genannt. Deshalb an dieser Stelle ein kurzer Blick darauf, wie in einigen anderen Ländern die soziale Beratung der Arbeiterschaft organisiert ist.

In Belgien und Schweden ist die Betriebsfürsorge der Personalabteilung zugeordnet. Vor allem in Schweden kann man besonders in klein- und mittelständischen Betrieben einen fließenden Übergang zur Personalleitung beobachten. Die Betriebsfürsorge ist in Einstellungs-, Entlassungs- und Versetzungsprozesse involviert und führt Führungskräftebildungen durch. Die Bezeichnung ‚Personalberater‘ lässt erkennen, dass „generelle Maßnahmen zur

---

<sup>70</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 38; Oelschlägel, 1994, S. 25

---

Humanisierung der Arbeit<sup>71</sup>“ im Mittelpunkt stehen und die Individualhilfe eher eine Randerscheinung darstellt. Die Gewerkschaften setzen sich sehr für Präventionsprogramme zur Suchtkrankenhilfe und Kommunikationsförderung ein. In Holland, Österreich und der Schweiz hat die Sozialberatung keinerlei entscheidende oder kontrollierende Funktion, sie ist ausschließlich für die Individual- bzw. Gruppenberatung zuständig. Organisatorisch ist sie meist als Stabsstelle der Personalabteilung untergeordnet. Vor allem in der Schweiz liegt der Schwerpunkt auf dem Gebiet der Suchtbewältigung.

Auch in Italien geht es insbesondere um innerbetriebliche Probleme, allerdings übernehmen diese Aufgaben meist von Arbeitgeberverbänden finanzierte überbetriebliche Organisationen. Bereits 1920 wurde in Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Soziologen und Pädagogen ein Institut für soziale Arbeit gegründet, das die Aus- und Weiterbildung übernimmt.

Gesetzlich geregelt ist die Beschäftigung von Betriebsfürsorgern in Frankreich und Großbritannien. Prophylaktische Arbeit, meist in Zusammenarbeit mit dem betriebsärztlichen Dienst, bildet hier den Schwerpunkt. In Großbritannien werden vereinzelt begrenzte Projekte, z.B. zum Thema Alkohol im Betrieb, von externen Beratungsorganisationen übernommen.

In den USA organisierten sich während des zweiten Weltkrieges Betriebsausschüsse (workcouncils) zum Zwecke der Produktivitätssteigerung unter Berücksichtigung sozialer Aspekte. Die sozialberaterischen Aufgaben werden dort jedoch schon seit den 20er Jahren überwiegend von externen Organisationen wahrgenommen, die jeweils von mehreren Unternehmen finanziert werden. Auch hier bildet die Suchtkrankenarbeit seit den 40er Jahren einen Schwerpunkt.

Asiatische Unternehmen verfügen über keinerlei Sozialberatungsstellen. Hier herrscht das „Kaizen“-Prinzip, was bedeutet, dass alle Mitarbeiter gleichsam für die Bewältigung sozialer Konflikte und für die Steigerung ihrer Arbeitsleistung verantwortlich sind<sup>72</sup>.

## 2.8 Zusammenfassung

---

<sup>71</sup> Lau-Villinger, 1994, S. 39

---

Die Lage der Arbeiterschaft während der Industrialisierung machte es notwendig, dass Maßnahmen von Seiten der Unternehmen ergriffen werden mussten, um eine Existenzsicherung gewährleisten zu können. Dies geschah zunächst nur ehrenamtlich, vorwiegend durch die Frauen und Töchter der Unternehmer, die z.B. für Nahrungsmittel sorgten. Erst 1900 wurde erstmals eine Krankenschwester vom evangelischen Diakonieverein an eine Spinnerei vermittelt. Die Fabrikpflege war geboren. Im Laufe der Entwicklung der Fabrikpflege zur betrieblichen Sozialberatung lässt sich beobachten, dass diese, parallel zu anderen betrieblichen Sozialleistungen, abgängig ist von der Größe des Unternehmens, der Branche, der Marktmacht und vor allem von der Wirtschaftslage. In den Unternehmen wurden alle Wandlungsprozesse des Landes mitvollzogen. Es lässt sich ein Zusammenhang zwischen Betriebssozialarbeit, Sozialpolitik und Wirtschaft erkennen. So erfährt die Betriebssozialarbeit beispielsweise während der beiden Weltkriege mit dem Aufschwung der Wirtschaft durch die Rüstungsindustrie auch selber einen Anstieg. Gleichsam werden in Wirtschaftskrisen verstärkt Stellen abgebaut. Dabei fällt auf, dass Unternehmen häufig aus Gründen der Tradition auch in schwierigen Zeiten Betriebssozialarbeiter beschäftigten. Auch heute noch weisen die meisten Unternehmen mit einer betrieblichen Sozialberatung eine Geschichte auf, die weit zurückreicht.

Im Laufe der Zeit werden die Arbeitskräfte als „Produktionsfaktor Arbeit“<sup>72</sup> anerkannt und neben die bloße Existenzsicherung treten auch beraterische und bildende Funktionen. Die Schwerpunkte verlagern sich mehrmals von innerbetrieblichen zu außerbetrieblichen Problemen und von materieller zu psychosozialer Beratung. Besonders seit 1945 wurden bevormundende und kontrollierende Maßnahmen abgebaut und es wird darauf hingearbeitet, ein vertrauensvolles und freundschaftliches Verhältnis zu den Mitarbeitern aufzubauen. Aus dem Fürsorger wurde über den Wohlfahrtspfleger der Sozialarbeiter. Dabei steht die betriebliche Sozialberatung seit jeher zwischen den Anforderungen der Belegschaft und denen des Unternehmens und oft wird ihr von Seiten der Arbeiter Parteilichkeit zugunsten ihres Arbeitgebers vorgeworfen.

---

<sup>72</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 40ff.

<sup>73</sup> Baur, 1980, S. 14

---

### 3. Schriftliche Befragung

#### 3.1 Anlass, Ziel und Planung der Befragung

Parallel zu der Konzeptentwicklung dieser Arbeit wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt. In erster Linie habe ich mich für diese Befragung entschieden, um mir einen praktischen Überblick über die Arbeitsfelder der Betrieblichen Sozialarbeit verschaffen zu können. Dabei kam es mir vor allem auf die Problembereiche in der Individualberatung und deren Einschätzung in Bezug auf ihre Häufigkeit und Wichtigkeit an. Allein eine quantitative Auswertung der vorhandenen Literatur schien mir nicht genügend Aufschluss darüber geben zu können, welchen Aufgabenfeldern derzeit in der Betrieblichen Sozialarbeit eine größere Bedeutung zukommt. Aufgrund der Ergebnisse war es mir möglich, eine Auswahl von zwei aktuell relevanten Problemfeldern zu treffen, die im fünften Kapitel näher bearbeiten werden.

Weiterhin sollte aufgezeigt werden, inwiefern die befragten Sozialberater für ihre berufliche Zukunft einen Wandel ihrer Aufgaben beobachten.

Den Untersuchungsrahmen bildeten Mitglieder eines regionalen Arbeitskreises zum Thema ‚Betriebliche Sozialarbeit‘ in Düsseldorf. Diese Mitglieder waren ausschließlich derzeit tätige Sozialberater in unterschiedlichen Düsseldorfer Unternehmen.

Der Fragebogen entwickelte sich durch die Auseinandersetzung mit der Literatur und durch Gespräche mit zwei betrieblichen Sozialberatern. Er umfasst 26 Fragen. Dabei wurden überwiegend standardisierte Antwortkategorien vorgegeben und nur selten offene Fragen verwendet. Grund dafür war hauptsächlich die Vermeidung von zeitlichem Mehraufwand für die Befragten. Dies war notwendig aufgrund des Zeitpunktes des Arbeitskreistreffens, der mir eingeräumten Zeit während des Treffens<sup>74</sup> und dem relativ kurzfristigen Rückgabetermin. Dabei wurde natürlich darauf geachtet, bei den Antwortkategorien eine umfassende Auswahl vorzugeben. Zusätzlich wurde bei Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien anschließend die Möglichkeit gegeben, in einem extra dafür vorgesehenen Raum Ergänzungen, Anmerkungen etc. anzubringen.

---

<sup>74</sup> Ursprünglich sollte der Fragebogen während des Treffens bearbeitet werden, um eine hohe

---

### 3.2 Inhalt und Fragestellungen der Befragung

Um die oben genannten Ziele zu erreichen, wurde der Fragebogen in folgende inhaltliche Kategorien unterteilt:

- **Allgemeine Angaben**

zur Person, dem zuständigen Unternehmen, der Sozialberatungsstelle, der eigenen Ausbildung und weiteren, für die Betriebliche Sozialarbeit notwendigen Kenntnisse oder Qualifizierungen.

- **Schwerpunkte in der Individualberatung**

Aufgrund welcher Problembereiche wird die Sozialberatungsstelle aufgesucht? Wie wird ihre Häufigkeit und ihre Wichtigkeit eingeschätzt? Inwiefern wird eine Verlagerung dieser Problembereiche für die Zukunft gesehen? Erfolgen die Leistungen in Form von Prävention, Intervention oder Nachsorge?

- **Schwerpunkte in der Gruppenarbeit**

Inwiefern wird mit Gruppen gearbeitet? Für wie wichtig wird dieser Bereich eingeschätzt?

- **Schwerpunkte im Bereich ‚Führung‘**

In welcher Form zählen die Befragten Arbeit mit Führungskräften zu ihren Aufgaben? Für wie wichtig wird dieser Bereich eingeschätzt?

- **Sonstige Schwerpunkte**

Was wird getan, um die sozialberaterische Arbeit im Unternehmen darzustellen bzw. bekannt zu machen? Welche Maßnahmen werden zur Qualitätssicherung der Beratungsarbeit ergriffen? Für wie wichtig werden diese Bereiche eingeschätzt?

- **Zukünftige Schwerpunktsetzung**

Sehen die Befragten für die Zukunft eine Schwerpunktverlagerung in den oben genannten Bereichen? Was wird wichtiger in der Betrieblichen Sozialarbeit?

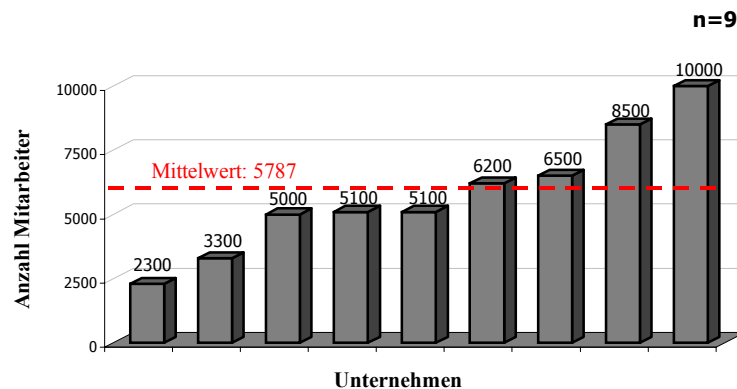
### 3.3 Durchführung, Auswertung und Diskussion

Nach der Kontaktaufnahme zu dem Arbeitskreis im November 2001 fand die anonyme schriftliche Befragung Anfang Dezember 2001 im Rahmen eines planmäßigen Arbeitskreistreffens statt. Vorgesehen war die sofortige Bearbeitung des Fragebogens nach einer Einführung und kurzen Erläuterung, um eine hohe Rücklaufquote zu gewährleisten. Aufgrund des engen zeitlichen Rahmens musste der Fragebogen allerdings zur weiteren Bearbeitung mitgegeben und ein Rückgabetermin festgelegt werden.

Der Arbeitskreis umfasste zu dem Zeitpunkt 15 Mitglieder, von denen 7 im Dezember anwesend waren. Weitere drei, nicht anwesende Mitglieder haben sich zu der Bearbeitung des Fragebogens bereit erklärt. Die 10 Befragten waren in 7 verschiedenen Unternehmen als Sozialberater tätig.

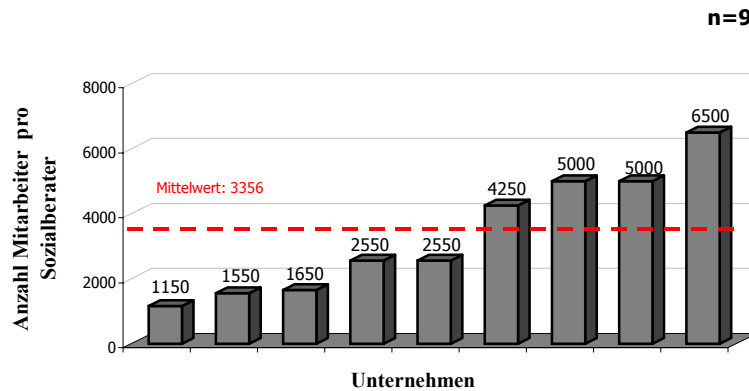
Wie die Ergebnisse in den Abbildungen 3 und 4 zeigen, konnte eine ausgewogene Verteilung in Bezug auf die Größe der Unternehmen und der Anzahl der Mitarbeiter pro Sozialberater erreicht werden.

**Abb. 3:** Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmen der befragten Sozialberater



Sollten eventuelle Unterschiede im Auftreten bestimmter Problembereiche, in der Wahrnehmung oder Beurteilung der Arbeitsbereiche aufgrund der Unternehmensgröße bzw. der Größe des Zuständigkeitsbereiches bestehen, kann man davon ausgehen, dass diese erfasst wurden.

**Abb. 4:** Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmen pro Sozialberater



Der Rücklauf fiel mit einer Quote von 90 % (9 von 10) höher aus als erwartet. Die Ergebnisse werden in Form von Graphiken, Tabellen und Säulendiagrammen fortlaufend im Text in den theoretischen Kontext integriert.

---

#### 4. Arbeitsmethoden Betrieblicher Sozialarbeit

In diesem Kapitel werden Methoden der allgemeinen Sozialen Arbeit vorgestellt, die in der Betrieblichen Sozialarbeit Anwendung finden.

Arbeitsmethoden, sowohl in der Betrieblichen Sozialarbeit als auch in der gesamten Sozialarbeit, sind mit Ausdruck von Professionalität. Sie sind es unter anderem, die die professionelle Sozialarbeit von der Hilfe der sozialen Primärverbände unterscheidet. Die Entwicklung **fachspezifisch anerkannter** Fähig- und Fertigkeiten, Techniken und Methoden sollten den aktuellen gesellschaftlichen und persönlichen Problemen entsprechen, die sich gemäß dem „durch Politik, Wissenschaft und Kultur geprägtem Zeitgeist einer Gesellschaft“<sup>75</sup> ständig verändern.

So ist z.B. Steinhoff der Meinung, dass im Laufe der letzten Jahrzehnte die sogenannten „klassischen Methoden“ (Einzelhilfe, Gruppen- und Gemeinwesenarbeit) immer mehr überfordert seien, da sie auftretende Probleme nur individuell betrachten. Aufgrund der Tatsache, dass die heutigen sozialen Probleme ökonomisch, gesellschaftlich und politisch bedingt sind, seien aber Ansätze gefragt, die die Zusammenhänge zwischen den Ebenen gesellschaftlicher und sozialer Entwicklungen aufgreifen und thematisieren<sup>76</sup>.

Für so überflüssig bzw. überholt, dass sie heute keine Bedeutung mehr haben, halte ich die klassischen Methoden nicht. Sie stellen immer noch eine notwendige und nützliche Grundkenntnis dar, über die jeder verfügen sollte, der in der Sozialen Arbeit tätig ist. Ich stimme der Kritik allerdings in sofern zu, als dass diese Methoden heute nicht mehr ausreichend sind. Wer heute effektiv arbeiten will, muss auf jeden Fall auf den klassischen Methoden aufbauen und sich darüber hinaus Kenntnisse aneignen.

Aus diesem Grunde werde ich anschließend an die klassischen Methoden auf einige weitere ausgewählte Methodenansätze eingehen, die sich in der aktuellen Literatur etablieren konnten. Dabei geht es in dem lösungsorientierten und dem systemischen Ansatz vor allem um die grundlegende Einstellung bzw. Philosophie, wogegen mit dem Case Management eine Methode zur Hilfeorganisation auf längere Sicht vorgestellt werden soll.

---

<sup>75</sup> Steinhoff, 1995, S. 39



---

## 4.1 Die ‚klassischen Methoden‘

Einen bedeutenden Wandel des professionellen und methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit stellt die Übernahme der sogenannten klassischen Methoden aus den USA nach Beendigung des zweiten Weltkrieges dar. Zuvor gab es zwar auch in Deutschland verschiedene Ansätze und Initiativen methodischer Konzepte, wobei sicherlich die Frauenbewegung um Alice Salomon für die heutige Betriebliche Sozialarbeit von großer Bedeutung war, jedoch wiesen alle die gleichen Mängel auf. So wurde zwar bei der Suche nach den Ursachen von Problemen auch die Umwelt mit einbezogen, die Interventionen beschränkten sich allerdings auf das Individuum. Methodische Ansätze zur Behebung der Ursachen gab es nicht. Mit der Übernahme der amerikanischen Methoden des Social Work fanden nun auch psycho-soziale Aspekte ihre Bedeutung, während bisher die Behebung materieller Notlagen im Vordergrund stand<sup>77</sup>.

Es geht heute in allen drei klassischen Methodenformen immer um zwei grundlegende Zielrichtungen: die **Integration** als „Anpassung und Einordnung der KlientInnen in bestehende familiäre und sonstige soziale Strukturen<sup>78</sup>“ und die **Emanzipation**. Hier sollen Betroffene dabei unterstützt und dazu befähigt werden, sich ihrer eigenen Bedürfnisse und Widerstände im gesellschaftlichen Zusammenhang bewusst zu werden, um so „dementsprechend reflektiert über sich verfügen zu können<sup>79</sup>“.

### 4.1.1 Soziale Arbeit mit Einzelnen

Die Soziale Arbeit mit Einzelnen ist die erste der drei klassischen Methoden Sozialer Arbeit. Ursprünglich hat sie sich im wesentlichen aus den psychoanalytischen Therapiemodellen entwickelt. Es sollte zwar versucht werden, die Umwelt der betroffenen Person mit zu beachten, jedoch beabsichtigte die Einzelfallhilfe einzig eine innerpsychische Veränderung des Klienten, auch wenn das Problem auf Bedingungen der sozialen Umwelt zurückzuführen war. Diese Ansichten wurden unter dem Einfluss der psycho-sozialen Arbeit

---

<sup>76</sup> vgl. Steinhoff, 1995, S. 39f

<sup>77</sup> vgl. Miller/Oppl, 1977, S. 38ff

<sup>78</sup> Stoll, 2001, S. 56

<sup>79</sup> Stoll, 2001, S. 56

---

weiterentwickelt, so dass hier die subjektiv empfundenen Probleme der Einzelnen in einem sozialen Kontext gesehen werden<sup>80</sup>.

In der klassischen Einzelhilfe steht die professionelle Beziehung zwischen dem Sozialarbeiter und dem Klienten und der direkte Dienst am Menschen im Mittelpunkt. Die neueren Entwicklungen der Einzelhilfe werden dagegen zunehmend geprägt durch die anwachsende Komplexität und Unterschiedlichkeit individueller Lebenslagen. Hinzu kommt, dass sich die Lebenslagen der Menschen immer mehr individualisieren und immer weniger mit eventueller Unterstützung und Hilfe aus der direkten Umgebung des Betroffenen gerechnet werden kann. Oftmals ist die direkte Umgebung wie Familie und Freunde auch Teil des Problems. Es geht somit vermehrt um die Koordination verschiedener Hilfsmöglichkeiten<sup>81</sup>. Besonders Betriebliche Sozialarbeiter sind meist ‚Einzelkämpfer‘. Und selbst in Unternehmen, in denen mehrere Sozialberater tätig sind, kann das gesamte Spektrum von notwendigen Hilfsangeboten in den seltensten Fällen intern komplett abgedeckt werden. Das in Kapitel 4.2.3 behandelte Case-Management stellt beispielsweise eine Methode dar, mit deren Hilfe eine solche Koordination gewährleistet werden soll.

In der Betrieblichen Sozialarbeit stellt die Einzelfallhilfe die am meisten praktizierte Methode dar. Dabei gestaltet sich die Arbeit aufgrund der betrieblichen Eingebundenheit anders als in betriebsexterner Einzelhilfe. Es bestehen Möglichkeiten und Grenzen, aber auch eine bestimmte Rolle der Einzelhilfe, die in der Beziehung zum Betroffenen transparent gemacht werden müssen. Darüber hinaus müssen auch die Unternehmensstrukturen, die Einfluss auf die Betroffenen haben, erkannt werden.

Das wichtigste ‚Werkzeug‘ in der Individualberatung stellt die Gesprächsführung dar, und das besonders in der Betrieblichen Sozialberatung. Meist wird die Sozialberatung aufgrund von Druck, der von Kollegen oder Vorgesetzten ausgeübt wird, aufgesucht. Aber auch, wenn dies nicht der Fall ist, findet sich der Betroffene anfangs in einer Situation, in der er sich einem völlig Fremden öffnen und anvertrauen soll. Erschwerend kommt in der Betrieblichen Sozialberatung das Umfeld hinzu und die damit verbundene Angst, dass (negative) Informationen schnell die Runde im Betrieb machen können. Der Betriebliche Sozialarbeiter

---

<sup>80</sup> vgl. Miller/Oppl, 1977, S. 42

---

findet sich nicht selten in der Situation, in der ihm die Eigenschaft des ‚verlängerten Armes der Geschäftsleitung‘ vorgeworfen wird. Extern gelegene Beratungsstellen (wie beispielsweise bei der Rheinbahn Düsseldorf, Anm. d. Verf.) bieten hier einen höheren Grad an Anonymität<sup>82</sup>. Die grundlegenden Fähigkeiten eines Beraters, die Kongruenz, Akzeptanz und Empathie, sind also vor allem in der Betrieblichen Sozialberatung besonders wichtig. Mögliche Gesprächsführungsmethoden sind z.B. die Themenzentrierte Interaktion, die systemische Beratung oder die klientenzentrierte Gesprächsführung.

Da die Individualberatung in der Regel zu keiner langfristigen und flächendeckenden Reduzierung der im Unternehmen auftretenden Probleme führen kann, muss sie durch sozialpolitische Aktivitäten, personalentwicklungs- und organisationsbezogene sowie themen- und zielgruppenorientierte Maßnahmen ergänzt werden<sup>83</sup>. Derzeit ist eine Entwicklung zu erkennen, in der die Individualberatung zukünftig weniger Raum in der Betrieblichen Sozialarbeit einnehmen und stattdessen Präventionsmaßnahmen und vor allem die Arbeit im Bereich der Führung zunehmen werden. Zeier berichtet davon, dass ein Ziel der Siemens AG die sukzessive Reduzierung der Einzelberatung von 60% auf 30% und eine Erhöhung der präventiven Gruppenarbeit von 15% auf 60% ist<sup>84</sup>. Dabei sollen die Klienten überzeugt werden, spezialisierte externe Hilfsangebote in Anspruch zu nehmen, da ausführliche und langwierige therapeutische Arbeit nicht mehr praktikabel ist.

Diese Entwicklung ist auch bei den von mir befragten Sozialberatern erkennbar. Die Ergebnisse zu diesem Thema werden im Kapitel 7.2.6 ausführlich vorgestellt. Jedoch kann hier schon verraten werden, dass zwar nicht ausdrücklich darauf hingewiesen wird, dass die Bedeutung der Individualberatung abnimmt, wohl aber, dass die Arbeit im Bereich Führung entschieden an Bedeutung gewinnt. Eine derartige Steigerung der Führungskräftearbeit kann aber ohne Einschränkung anderer Bereiche, wie der Individualberatung, nicht realisiert werden.

Nichts desto trotz darf die Einschränkung der Einzelberatung und der damit verbundenen kürzeren Beratungsprozesse nicht die Qualität der Beratung gefährden. Das in Kapitel 4.2.1 beschriebene lösungsorientierte Konzept bzw. der

---

<sup>81</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 58

<sup>82</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 152

<sup>83</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 61

<sup>84</sup> vgl. Zeier, 1999, S. 438

---

systemisch-lösungsorientierte Ansatz (Kapitel 4.2.2) stellen eine Möglichkeit dar, innerhalb weniger Beratungseinheiten weiterhin effiziente Arbeit leisten zu können. Weiter wird davon ausgegangen, dass durch vermehrte gruppen- und unternehmensbezogene Maßnahmen individuelle Probleme in diesen Bereichen vermindert werden können und somit weniger Mitarbeiter die Sozialberatung aufsuchen müssen<sup>85</sup>.

Die einzelnen Themen, die in der Individualberatung bearbeitet werden, sind Gegenstand des fünften Kapitels. Dort werden die einzelnen Problemfelder vorgestellt und ausgewählte Themen ausführlich behandelt.

#### 4.1.2 Soziale Arbeit mit Gruppen

Die Grundgedanken der sozialen Gruppenarbeit kamen aus der Schulpädagogik und hatten zunächst große Auswirkungen auf die Jugendarbeit in Deutschland. Die Gruppe wurde als Ort der Einübung sozialer Partnerschaft gesehen und stellt für das Individuum wesentliche Formungskräfte dar. Sie soll „einen Beitrag zur Entwicklung und zur Erreichung wünschenswerter Ziele leisten<sup>86</sup>“ können.

Die Soziale Arbeit mit Gruppen will folgende **Ziele** erreichen:

- **Soziale und emotionale Kompetenzen** sollen erweitert werden. D.h., bestimmte Fähigkeiten, die Auswirkung auf die eigene Person und auf die Beziehung zu anderen haben, werden entwickelt und gefördert. Dazu gehören z.B. Konfliktbewältigungsstrategien. In Bezug auf das integrative Ziel der klassischen Methoden soll der Einzelne besser in die Gruppe bzw. die Gruppe besser in die Umwelt einbezogen werden. Auf der emanzipatorischen Ebene werden Individuum, Kleingruppe und Gesellschaft ganzheitlich betrachtet und Machtstrukturen abgebaut.
- In Form von Gruppenarbeit sollen die **fachlichen Kompetenzen** erweitert werden. Fachliches Wissen sowohl für und durch das Individuum als auch für und durch die Gruppe kann erarbeitet und gesteigert werden.

---

<sup>85</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 62

<sup>86</sup> vgl. Miller/Oppl, 1977, S. 44ff

- Letztendlich werden in der Gruppenarbeit verschiedene **Bedürfnisse** wie ‚Anerkennung bekommen‘, ‚etwas bedeuten‘ und ‚Freude erleben‘ über das Gruppenzugehörigkeitsgefühl befriedigt<sup>87</sup>.

Konkrete Methoden der Gruppenarbeit sind Gruppenunterricht und Soziale Gruppenarbeit im Rahmen der integrativen Gruppenpädagogik<sup>88</sup> sowie z.B. Themenzentrierte Interaktion, Organisationstraining, Encounter und Sensitivity-Training im Rahmen der emanzipatorisch ausgerichteten Gruppendynamik<sup>89</sup>.

In der Betrieblichen Sozialarbeit gewinnt die Gruppenarbeit besonders an Bedeutung, seit zunehmend von Teamentwicklung die Rede ist. So gehören z.B. die Moderation von Gesundheitszirkeln und die Begleitung von Teamentwicklungsprozessen zu einem methodischen Vorgehen im Sinne der Gruppenarbeit. Auch das Konfliktmanagement hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Anders als in außerbetrieblichen Gruppen, die meist aus gleichgesinnten Personen bestehen, treffen in einer betrieblichen Gruppe meist unterschiedliche Interessen und Zielsetzungen aufeinander. Entstehen dort Konflikte, die das betriebliche Miteinander stören, muss der Sozialberater sowohl über Erfahrung im Umgang mit Gruppen verfügen, als auch in der Lage sein, verdeckte Gruppenprozesse wahrzunehmen<sup>90</sup>. Neben diesen betrieblich zusammengesetzten Gruppen existieren auch noch solche, die sich aufgrund eines Themas oder eines Zieles finden, wie z.B. Meditationsgruppen.

Konkret findet man in der Betrieblichen Sozialarbeit folgende Formen der Gruppenarbeit:

- Bei der **Inszenierung von Selbsthilfegruppen** und/oder der Zusammenarbeit zwischen Selbsthilfegruppen und Sozialberater können zielgruppenorientierte Problemstellungen wie Alkohol, chronische Krankheiten, Gewichtsprobleme etc. aufgegriffen und bearbeitet werden. Die Sozialberatung ist hier für die Motivation der Betroffenen zur

<sup>87</sup> vgl. Stoll, 2001, 64f

<sup>88</sup> vgl. Geißler/Hege, 1997, S. 191ff

<sup>89</sup> vgl. Geißler/Hege, 1997, S. 157ff

<sup>90</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 157f; Gehlenborg, 1997, S. 30f

---

Gründung einer solchen Selbsthilfegruppe und der anfänglichen Begleitung zuständig<sup>91</sup>.

- **Themenorientierte Gruppenangebote** beziehen sich auf solche Bedürfnisse, die sich „aus der aktuellen Situation und prozessbegleitend aus Veränderungen im Unternehmen und aus der Verbindung zum Privatleben ergeben<sup>92</sup>“. Dazu zählen beispielsweise Seminare zur Stressbewältigung oder Kommunikation.
- Im Rahmen von **Aufbau, Einführung und Begleitung von Gruppenarbeit in Abteilungen** sind hier Team-/ bzw. Organisationsentwicklung und Konfliktbewältigungsstrategien vertreten. Letztendlich bezieht sich die Soziale Arbeit mit Gruppen auf personalentwicklungsspezifische Maßnahmen und kann hierbei auch mit der Umsetzung von Personalinstrumenten, wie z.B. Führungsgesprächen, in Berührung kommen.

Aber auch in anderen Bereichen ist das Wissen um Gruppenprozesse von Nutzen. So hat es der Betriebliche Sozialarbeiter in fast allen Fällen der Individualberatung auch mit Gruppen zu tun, die den Klienten umgeben, in denen die Probleme auftreten oder die zur Lösung des Problems beitragen sollen.

Weiter erfährt der Sozialberater durch Beobachtung und Erfassung von Gruppenstrukturen und gruppenspezifischen Prozessen wertvolle Informationen über „das hochkomplexe System Betrieb“<sup>93</sup>.

Im Rahmen meiner Befragung gaben sieben Sozialberater an, Leistungen in Form von Gruppenarbeit anzubieten, während nur einer nicht mit Gruppen arbeitet (n=8). In Bezug auf den Stellenwert von Gruppenarbeit hielten drei Befragte diese für ‚sehr wichtig‘, weitere drei für ‚wichtig‘ und keiner für ‚nicht so wichtig‘ oder gar ‚unwichtig‘ (n=6).

---

<sup>91</sup> vgl. Stadler, 1994, S. 725

<sup>92</sup> Stoll, 2001, S. 68

<sup>93</sup> Jente et al., 2001, S. 157

Die folgende Tabelle zeigt, zu welchen Themen bei den Befragten Gruppenarbeit durchführt wird.

**Abb. 5:** Themen von Gruppenarbeit

<b>(n = 8, Mehrfachnennungen)</b>	
<b>Themen von Gruppenarbeit</b>	<b>Nennungen</b>
Sucht (inkl. Drogenpräventionsveranstaltungen für Azubis)	<b>5</b>
Konflikte	<b>4</b>
Mobbing	<b>2</b>
Führungsverhalten	<b>2</b>
Gesundheit	<b>2</b>
Teamsupervision	<b>2</b>
Betriebsklima	<b>1</b>
Stressreduktion	<b>1</b>
Schichtarbeit	<b>1</b>
Teamentwicklung	<b>1</b>
Vorbereitung auf den Ruhestand	<b>1</b>
Projektarbeit	<b>1</b>
Geld	<b>1</b>

Die Gruppenarbeit gewinnt nicht zufällig zusammen mit der Prävention an Bedeutung. Denn die Gruppenarbeit eignet sich hervorragend für die Betriebliche Sozialarbeit, um ihren Schulungs-, Aufklärungs- und Informationsauftrag zu erfüllen.

#### 4.1.3 Soziale Gemeinwesenarbeit

Die soziale Gemeinwesenarbeit basierte anfänglich auf dem Gedanken, dass soziale Notsituationen durch eine planvolle Koordinierung bestehender Fürsorgeeinrichtungen innerhalb von Gemeinden behoben werden sollen. Später ging es auch darum, diese Bedürfnisse und deren Bedingungen erkennbar und somit behandelbar zu machen. Der Blick ging weg vom Individuum hin zu der Beeinflussbarkeit der soziokulturellen Umgebung des Menschen<sup>94</sup>.

In Bezug auf den Begriff ‚Gemeinwesen‘ kann unterschieden werden zwischen dem geographischen oder territorialen und dem funktionalen oder kategorialen

<sup>94</sup> vgl. Miller/Oppl, 1977, S. 49f

---

Gemeinwesen. Ersteres beschreibt einen bestimmten geographischen Bereich wie z.B. einen Stadtteil, eine Stadt oder auch einen Staat, während mit einem funktionalen Gemeinwesen Bevölkerungsgruppen gemeint sind, die gemeinsame Interessen und Aufgaben verbindet. Ein Unternehmen kann demnach also als ein funktionales Gemeinwesen verstanden werden.

In der Gemeinwesenarbeit soll ein Prozess vonstatten gehen, bei dem Bedürfnisse und Ziele festgestellt und geordnet sowie ein Willen entwickelt wird, verschiedene Ressourcen zu mobilisieren, um diese Bedürfnisse zu befriedigen. Generell sollen die Bedürfnisse von Institutionen mit denen der Menschen in Einklang gebracht werden. Dabei unterscheidet man auch hier zwischen einer integrativen Gemeinwesenarbeit, die in erster Linie den Menschen an die Institution anpassen will und einer emanzipatorischen bzw. progressiven Gemeinwesenarbeit, die aufgrund der polit-ökonomischen Ursachen und Zusammenhänge der Probleme eine Veränderung der Institutionen vorsieht<sup>95</sup>.

Auch in der Betrieblichen Sozialarbeit finden sich **Ansätze** der Gemeinwesenarbeit, beispielsweise dort, wo die Gemeinwesenarbeit einzelne Gruppen dazu befähigt, ihre Rechte wahrzunehmen.

In einem Betrieb sind die unterschiedlichsten Gruppen auf verschiedenen Ebenen zu finden, z.B. in Bezug auf Stellung, Geschlecht, Religion, kulturelle Besonderheiten und auch kulturelle Konflikte (z.B. Spannungen zwischen türkischen und kurdischen Mitarbeitern). Sind beispielsweise viele Muslime in einem Betrieb beschäftigt, kann eine Missachtung dieser Kultur (z.B. Betriebsfeiern werden in den Ramadan gelegt) langfristig das Betriebsklima schädigen. Die Betriebliche Sozialarbeit kann diese Gruppen dazu ermutigen und befähigen, ihre kulturellen Besonderheiten zu vertreten und sinnvolle Kompromisse zu finden. Hierbei muss der Sozialarbeiter allerdings im Einzelfall entscheiden, was in seinen Aufgabenbereich und was beispielsweise in den Aufgabenbereich der Gewerkschaften fällt<sup>96</sup>.

Gehlenborg sieht auf dieser Ebene eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten:

- Erarbeitung von Konzepten (z.B. Personalentwicklungskonzepten)
- Beratung von Organisationseinheiten bei fachspezifischen Fragestellungen

---

<sup>95</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 72



- 
- Mitwirkung in betrieblichen Gremien (z.B. Arbeitsschutzausschuss)
  - Initiierung und Beteiligung an Maßnahmen der Organisationsentwicklung<sup>97</sup>

Ein weiterer Aspekt sind die Hierarchien innerhalb eines Betriebes. Denn neben dem bekannten ‚offiziellen‘ Machtgefüge wird der Betrieb auch beherrscht von verdeckten Hierarchien. Bei der Bearbeitung eines Problems muss der Sozialarbeiter ggf. diese Strukturen erkennen, um das Problem vollständig nachvollziehen und beheben zu können. Gelingt es ihm nicht, gehen ihm wichtige Informationen über den Betrieb verloren und wiederholt auftretende Widerstände im der Bearbeitung des Problems, die ihren Ursprung in dieser versteckten Hierarchie haben, können nicht erklärt werden. Aspekte der Gemeinwesenarbeit sollen dem Sozialberater sowohl dabei helfen, diese Beziehungskomplexe zu analysieren, als auch sein Handeln darauf abzustimmen<sup>98</sup>.

Stadler spricht diesem unternehmensbezogenen Ansatz mit seiner aktiven Mitarbeit im sozialpolitischen Bereich eine zukünftige Bedeutungszunahme in der Betriebssozialarbeit zu. In diesem Rahmen sollen primärpräventive Maßnahmen zur Gesundheitsförderung oder zur Verbesserung des Arbeitsklimas bestimmte Problemfälle schon im Vorfeld abschwächen<sup>99</sup>.

## **4.2 Weitere Methodenentwicklungen**

### **4.2.1 Der lösungsorientierte Ansatz**

Die Besonderheit in dem lösungsorientierten Ansatz liegt darin, dass nicht die Probleme und Defizite des Betroffenen im Vordergrund stehen. Im Gegenteil wird davon ausgegangen, dass eine alleinige Konzentration auf das Problem sich lähmend auf den Beratungsprozess auswirkt. Viel wichtiger sind hier die Ressourcen des Betroffenen. Lösungspotentiale und Selbstheilungskräfte sollen gefunden und aktiviert werden. Diese Kompetenz, sein Leben zu bewältigen und das Passende bzw. das Richtige zu tun, wird hier jedem Menschen zugeschrieben.

---

<sup>96</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 161

<sup>97</sup> vgl. Gehlenborg, 1997, S. 31

<sup>98</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 159ff

<sup>99</sup> vgl. Stadler, 1994, S. 725

---

Schmitz und Billen drücken das folgendermaßen aus: „Wenn wir über bestimmte Dinge sprechen, werden wir sie eher *herbeireden* als *wegreden*. Der einfache Schluss: Je mehr wir über Probleme und Misserfolge sprechen, um so hartnäckiger werden sie bleiben und unsere Aufmerksamkeit beanspruchen. Und umgekehrt: Je mehr wir über Lösungen, Gelingendes und unsere Ziele reden, um so eher werden sie eintreten und unsere Aufmerksamkeit beanspruchen<sup>100</sup>“.

Ausgangspunkt ist dabei die Fokussierung der problemfreien Lebensbereiche des Betroffenen. So wird z.B. nach bereits vorhandenen positiven Verhaltensweisen gesucht, die ausgebaut werden können. Damit soll nicht nur das akute Problem aus der Welt geschafft werden, es geht darüber hinaus um das Herausarbeiten von Handlungsmöglichkeiten, die dem Betroffenen auch bei zukünftigen Problembeseitigungen und seiner zukünftigen Lebensgestaltung helfen sollen<sup>101</sup>.

In der **lösungsorientierten Kurzzeittherapie** oder Kurzzeitberatung geht es nicht darum, dem Ratsuchenden nur wenig Zeit zuzusprechen, vielmehr meint der Name dieser Therapieform, dass nur durchschnittlich weniger als 10 Sitzungen (im Gegensatz z. B. zu 25 bis 50 Sitzungen) nötig sind, um den gewünschten Behandlungseffekt zu erzielen<sup>102</sup>. Dabei bekommt der Ratsuchende durchaus soviel Zeit zugesprochen, wie er benötigt. In dieser Therapieform bilden der Therapeut (für die Gestaltung des Therapieprozesses) und der Ratsuchende (für das, was er will) eine Expertengemeinschaft<sup>103</sup>.

Dass dieser Ansatz einer Beratungsmethode immer beliebter in der Sozialarbeit und speziell in der Betrieblichen Sozialarbeit wird, zeigen u. a. die Ergebnisse einer Untersuchung, die Stoll bundesweit in der Siemens AG durchführte. Hier haben 81,3 % aller Befragten bereits eine Fortbildung zur lösungsorientierten Beratung durchlaufen und jeder dieser 81,3 % war der Meinung, dass dieser Ansatz in Beratungssituationen sinnvoll eingesetzt werden kann<sup>104</sup>.

Aber nicht nur in Beratungssituationen findet der lösungsorientierte Ansatz Anklang. Schmitz und Billen sehen eine Chance für den lösungsorientierten Ansatz auch auf der Ebene der Führungskräfte. Bezogen auf die Betriebliche

---

<sup>100</sup> Schmitz/Billen, 2000, S. 21

<sup>101</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 76f

<sup>102</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 79

<sup>103</sup> vgl. Hesse, 1997, S. 10

<sup>104</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 81

Sozialarbeit könnte dieser Ansatz also beispielsweise in Form von z.B. Führungskräfteseminaren in Bezug auf Mitarbeitergespräche vermittelt werden.

In der Lösungsorientierung geht es weniger um methodische Vorgaben, d.h. es gibt keine konkreten, vorgegebenen Konzepte oder Vorgehensweisen. Deshalb werde ich die praktische Umsetzung des lösungsorientierten Grundgedanken an dem folgenden **Beispiel** nach Schmitz und Billen verdeutlichen.

Das Beispiel zeigt ein Mitarbeitergespräch nach dem lösungsorientierten Ansatz, in dem sich eine Mitarbeiterin über eine Kollegin beschwert. Es geht somit um Konflikte unter Mitarbeitern.

In dem Gespräch sollen folgende **Ziele** erreicht werden:

Die Mitarbeiterin soll

- Gelegenheit haben, Ärger loszuwerden und den Konflikt zu schildern,
- Verständnis für die schwierige Situation erfahren,
- durch ressourcenorientierte Fragen ihren Blickwinkel erweitern.

Gesprächsbaustein	Hinweise
Vielen Dank für Ihre Schilderung. Die Situation scheint ja wirklich schwierig zu sein und Ihnen im Moment gutes Arbeiten unmöglich zu machen.	Zeigen Sie Ihre Aufmerksamkeit und lassen Sie Ihre Mitarbeiterin ausreden.
Was ist früher anders gelaufen, als Ihre Zusammenarbeit besser geklappt hat?	Mit dieser Frage lenken Sie den Blick auf unproblematische Zeiten und erfahren erste Lösungsansätze.
Welche Lösungen sind Ihnen selber schon eingefallen?	Eine Mitarbeiterin mit einer Beschwerde über eine Kollegin geht davon aus, dass sich die Kollegin ändern muss.
Was meinen Sie, was könnten wir beide tun?	Mit dieser Frage machen Sie deutlich, dass alle Beteiligten etwas zur Beilegung des Konfliktes beitragen sollten.
Frau Braun, ich danke Ihnen für das Vertrauen, in dieser schwierigen Situation zu mir zu kommen. Ich bin zuversichtlich, dass wir eine Lösung finden, und ich werde darüber nachdenken. Wenn sich in einer Woche keine Verbesserung ergeben hat und die Situation immer noch schwierig ist, melden Sie sich bitte noch einmal bei mir. Ich werde dann ein Gespräch mit Frau Gelb führen. Danach können wir uns dann zu Dritt zusammensetzen.	Sie signalisieren hier der Mitarbeiterin, dass sie ernst genommen wird, und stellen ein Eingreifen in Aussicht, lassen aber andererseits den Raum und die Zeit, dass sich der Konflikt vielleicht von selbst löst.  Sie lassen die Verantwortung bei der Mitarbeiterin. Sie kann die Sache „überschlafen“ und muss sich noch einmal melden, falls sie weiterverfolgt werden soll. <sup>105</sup>

<sup>105</sup> Schmitz/Billen, 2001, S. 71f

Wichtig bei dem Gespräch ist, dass man verständnisvoll, aber in jedem Fall unparteiisch sein sollte. Das Verhalten des Kollegen, über den Beschwerde abgelegt wird, darf nicht abgewertet werden. Die Führungskraft sollte darauf achten, nicht zu vorschnell zu agieren bzw. zu handeln.

#### **4.2.2 Der systemisch-lösungsorientierte Ansatz**

Der systemische Ansatz beinhaltet eine Betrachtungsweise des ganzheitlichen Systems und nicht des Individuums für sich. Er ist geprägt von einer zirkulären Denkweise, d. h. es wird nicht mehr unterschieden zwischen Ursache und Wirkung, sondern alles ist miteinander verbunden. So wird beispielsweise die Familie (oder eben auch ein Unternehmen) als ein solches System betrachtet, in dem die einzelnen Familienmitglieder in ständigem Austausch miteinander eine Funktionseinheit bilden. Diese Funktionseinheit zeichnet sich aus durch eine gegenseitige Abhängigkeit und durch eine kontinuierliche Beeinflussung der einzelnen Mitglieder untereinander, um das Gleichgewicht in dem Gesamtsystem Familie zu gewährleisten. Schon kleine Änderungen in dem System dynamischer Wechselbeziehungen können weitreichende Folgen haben.

Beispielsweise könnte ein Problem am Arbeitsplatz dazu dienen, dem eigentlichen Grundkonflikt, z.B. Ehestreitigkeiten zu Hause, aus dem Wege zu gehen. Dadurch, dass dieses Arbeitsplatzproblem in der Familie für Gesprächsstoff sorgt, brauchen die eigentlichen Eheprobleme nicht angesprochen werden. So ist dieser Mensch (unterbewusst) dazu gezwungen, das Arbeitsplatzproblem aufrecht zu erhalten, um die gefürchtete Auseinandersetzung zu vermeiden<sup>106</sup>.

Genogramm- und Soziogrammarbeit sowie Zirkuläres Fragen sind hier Methoden, durch die diese Interaktionsmuster schnell sichtbar werden sollen<sup>107</sup>.

Nun sprechen manche Autoren auch von einem **systemisch-lösungsorientierten** Ansatz. Das ist gewissermaßen eine Erweiterung des lösungsorientierten Ansatzes. Hier wird der Grundgedanke der Lösungsorientierung mit dem Kontextbezug des systemischen Ansatzes versehen. Neben der persönlichen individuellen Weiterentwicklung (= lösungsorientiert) geht es also sowohl um die

---

<sup>106</sup> vgl. Steinhoff, 1995, S. 40

---

Frage, welche Systemdynamik die Familie oder der Arbeitsplatz des Ratsuchenden ausweist, als auch darum, welchen Platz die Beratung/Therapie selber in der Systemdynamik einnimmt<sup>108</sup>.

#### 4.2.3 Case Management

Das Case Management entwickelte sich Mitte der siebziger Jahre in den USA während der Deinstitutionalisierung psychisch kranker, geistig behinderter und pflegebedürftiger Menschen. Innerhalb kurzer Zeit wurde der überwiegende Teil dieser Menschen aus den stationären Unterbringungen entlassen, für die nun eine hinreichende ambulante Betreuung durch soziale und medizinische Dienste organisiert werden musste<sup>109</sup>. Das Prinzip des Case Management soll Fachkräfte (in diesem Fall die Sozialberater) dazu befähigen, unter komplexen Bedingungen Hilfemöglichkeiten abzustimmen und die vorhandenen sowohl institutionellen Ressourcen im Gemeinwesen oder Arbeitsfeld als auch die individuellen Ressourcen des Ratsuchenden koordinierend heranzuziehen. Es bezieht sich eher auf eine Unterstützung von gewisser Dauer und Komplexität und ist deshalb nicht geeignet für z.B. eine Kurzzeitberatung. Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, ein zielgerichtetes System von Zusammenarbeit zu organisieren, zu kontrollieren und auszuwerten, das am konkreten Unterstützungsbedarf der einzelnen Person ausgerichtet ist und an deren Herstellung die betroffene Person konkret beteiligt wird. Dabei muss vor allem auf Transparenz der Unterstützungsprozesse geachtet werden, damit der Ratsuchende mündig beteiligt werden kann. Weiterhin muss alles, was getan wird, vorher mit ihm abgesprochen werden<sup>110</sup>.

Den Verlauf einer Beratung bzw. Unterstützung im Sinne des Case Management lässt sich in fünf Phasen einteilen:

- **Assessment** = sorgfältige gemeinsame Einschätzung der Lage:  
Gegenstand dieser Phase sind sowohl individuelle (Lebensgeschichte, äußere/materielle Lebensbedingungen, Lebensperspektiven und innere

---

<sup>107</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 163

<sup>108</sup> vgl. Hesse, 1997, S. 75ff

<sup>109</sup> vgl. Wendt, 1997, S. 14f

<sup>110</sup> vgl. Wendt, 1995, S. 101ff

---

Lebensbedingungen) als auch strukturelle (Beschäftigungs-/Wohnverhältnisse etc.) Merkmale der betroffenen Person.

■ **Hilfeplanung und Hilfevereinbarung:**

Diese Phase koordiniert die Unterstützungsaktivitäten. Sie soll als Prozess betrachtet werden, in dem kurzfristige, mittel- und längerfristige Übereinkünfte neu abgestimmt werden müssen, da die Gegebenheiten einem stetigen Wandel unterworfen sind und sowohl Störungen als auch unerwartete Entwicklungen ständig auftreten können.

■ **Koordinierte Durchführung:**

In dieser Phase kann der Case-Manager entweder nur als Koordinator auftreten und ständigen Kontakt zum Betroffenen halten oder zusätzlich selber in einzelnen Bereichen tätig werden.

■ **Kontrolle („Monitoring“):**

Während der Durchführung kontrolliert der Case-Manager die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen bei dem Betroffenen und den beteiligten Institutionen in Form von informellen Gesprächen oder schriftlich niedergelegten Berichten.

■ **Evaluation von Prozess und Ergebnis der Unterstützung:**

Die Evaluation dient sowohl als Korrektiv und Grundlage für neue Entscheidungen als auch dazu, Rechenschaft über die geleistete Arbeit ablegen zu können. Hier sollen folgende Fragen gestellt werden: In wie weit bewährt sich der Hilfeplan? Ergibt sich eine Verbesserung bei dem Betroffenen? etc.<sup>111</sup>

In der Literatur finden sich Unterschiede in der Bezeichnung oder der Gliederung der einzelnen Schritte, die Logik bleibt dabei aber immer die gleiche.

Um das Ressourcensystem effizient einsetzen zu können, muss als erstes ein Netzwerk dieser Ressourcen errichtet werden. Für die Betriebliche Sozialarbeit sind folgende Netzwerke von Bedeutung:

■ **Unternehmensinternes Ressourcen-Netzwerk:**

Hier geht es um die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen, Kompetenzen und nützlichen Kontaktpersonen. Das könnten z.B. sein: der

---

<sup>111</sup> vgl. Wendt, 1999, S. 96ff; Stoll, 2001, S. 85f.

---

Betriebsrat, die Schwerbehindertenvertretung, die Betriebskrankenkasse, die Personalabteilung, Kontakte zu den jeweiligen Führungskräften und Kollegen des Ratsuchenden, aber auch die Ressourcen anderer Sozialberater, ggf. aus anderen Standorten.

■ **Externes Ressourcen-Netzwerk:**

Zu den außerhalb des Unternehmens liegenden Ressourcen gehören z.B. Therapiezentren, Ärzte, Psychologen und Selbsthilfegruppen.

■ **Ressourcen des Ratsuchenden:**

Hier wird unterschieden zwischen **individuellen** (Stärken und Kräfte) und **informellen** (z.B. Familie, Freunde) Ressourcen und Kompetenzen, die der einzelne Ratsuchende mitbringt. In Verbindung mit dem lösungsorientierten Vorgehen soll der Ratsuchende seine eigenen Ressourcen wahrnehmen, fördern und einsetzen können<sup>112</sup>.

Oft wird dem Case Management vorgeworfen, der Beziehung zum Klienten keine Rolle mehr zuzusprechen. Hierzu sagt Wendt ganz deutlich, dass dies immer noch wichtig ist, es aber „objektiv nicht ums Mitfühlen, Verstehen und Übereinstimmen<sup>113</sup>“ geht. Vielmehr geht es darum, seine Arbeit transparent zu machen, nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg zu entscheiden und Abläufe auf ein Ziel und Ergebnis hin steuern zu können.

---

<sup>112</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 87ff

<sup>113</sup> Wendt, 1995, S. 103

## 5. Problembereiche in der Betrieblichen Sozialberatung

### 5.1 Einleitung und Überblick über die Problembereiche

Falkenau formuliert als Aufgabe der Betrieblichen Sozialarbeit, Lösungsmodelle und Lösungshilfen für alle im Betrieb auftretenden sozialen Probleme anzubieten. Damit sind alle Probleme gemeint, die aus den wechselseitigen Beziehungen und Einflüssen zwischen Mensch und Technik, Mensch und Institution und zwischen Menschen entstehen<sup>114</sup>. Im Mittelpunkt stehen nun die Fragen: Aufgrund welcher Probleme sucht ein Mitarbeiter die Sozialberatung auf? Lassen sich besondere Häufigkeiten oder Schwerpunkte beobachten?

Zur Beantwortung der ersten Frage habe ich zunächst die vorhandene Literatur in Bezug auf die Problemfelder ausgewertet und diese zusammengefasst. Den von mir befragten Sozialberatern wurde daraufhin die Gelegenheit gegeben, eventuelle Ergänzungen zu machen. Den Ergebnissen nach beschäftigt sich ein betrieblicher Sozialberater im Rahmen seiner Arbeit heute mit folgenden Problemfeldern:

- akute Lebenskrisen
- allgemeine soziale Fragestellungen
- Alkoholprobleme
- andere Suchtprobleme
- Alter
- behindertenspezifische Probleme
- Coaching für Führungskräfte
- Diskriminierung
- familiäre Probleme
- gesundheitliche Probleme
- Konflikte
- Mobbing
- PTBR<sup>115</sup>
- Schulden
- sexuelle Übergriffe
- Stress/psych. Belastungen
- Teamprobleme
- Führungsfragen/-probleme
- sonstige arbeitsplatzbezogenen Probleme

Im Folgenden möchte ich – auch im Hinblick auf die Beantwortung der zweiten Frage - auf zwei Problembereiche ausführlicher eingehen. Um eine praxisnahe und relevante Auswahl treffen zu können, wurden die befragten Sozialberater gebeten, die oben genannten Problembereiche in Bezug auf ihre Häufigkeit und ihre Wichtigkeit einzuschätzen. Die Ergebnisse werden in Form von Grafiken dargestellt. Dabei habe ich mich bei der Darstellung auf die Antworten ‚sehr

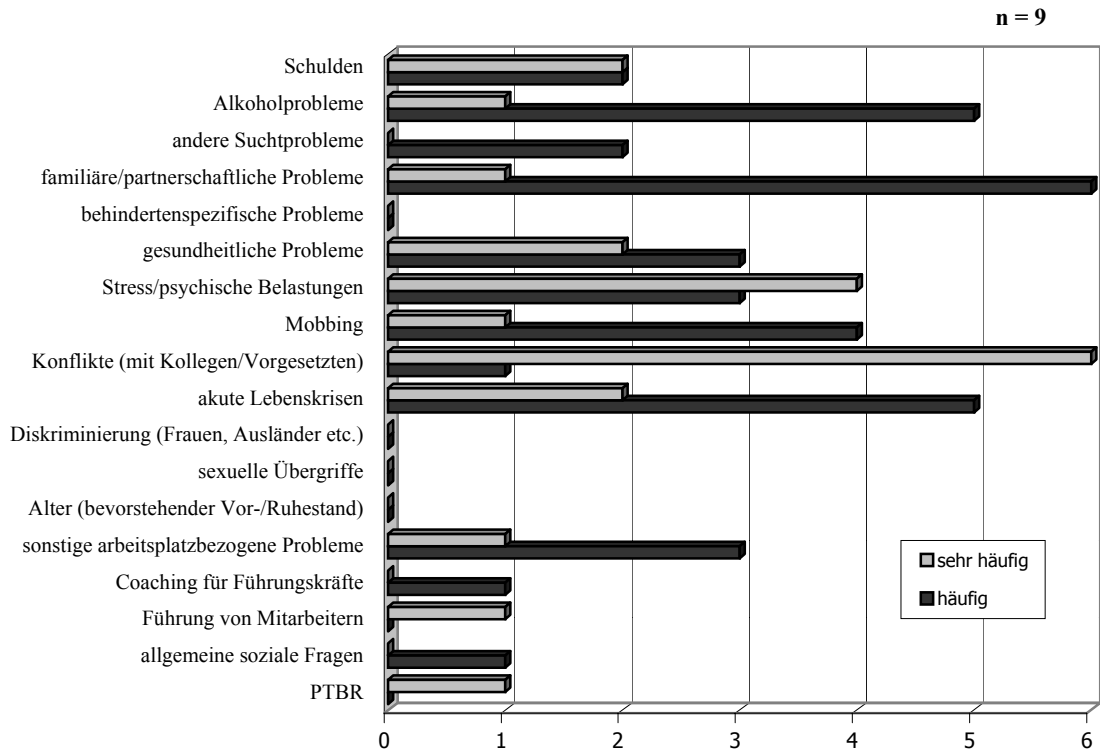
<sup>114</sup> vgl. Falkenau, 1989, S. 22

<sup>115</sup> Problematische Belastungsstörung nach Unfällen im Fahrdienst



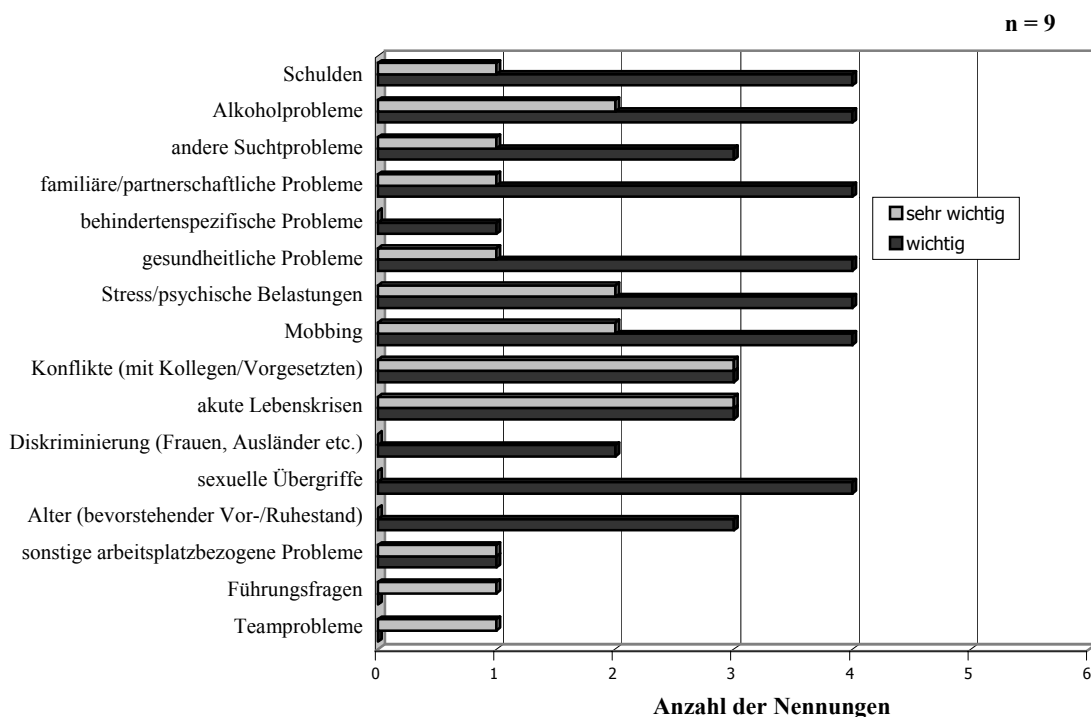
häufig und häufig' und ‚sehr wichtig und wichtig‘ beschränkt, da diese für meine Auswahl der Problemfelder von Bedeutung waren. Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse kann im Anhang dieser Arbeit nachgeschlagen werden.

**Abb. 6:** Häufigkeit der Problemfelder Betrieblicher Sozialarbeit



Demnach kommen hauptsächlich Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten und Stress/psychische Belastungen besonders häufig und vorwiegend familiäre/partnerschaftliche Probleme, Alkoholprobleme, akute Lebenskrisen und Mobbing häufig vor.

Um eine einseitige Betrachtungsweise allein aufgrund der Häufigkeit zu vermeiden, wurde gleichzeitig auch nach der Einschätzung der Wichtigkeit gefragt. Denn wie die folgende Abbildung zeigt, wird trotz seltenen Vorkommens z.B. der Bereich ‚Sexuelle Übergriffe‘ oder auch ‚Diskriminierung‘ für wichtig gehalten. Es kann also durchaus Unterschiede in der Quantität und der Qualität geben.

**Abb. 7:** Wichtigkeit der Problemfelder Betrieblicher Sozialarbeit

Die Abbildung zeigt, dass Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten sowie akute Lebenskrisen als besonders wichtig eingestuft werden. Daneben werden Mobbing, Alkohol- und andere Suchtprobleme, Stress/psychische Belastungen, gesundheitliche Probleme, familiäre/partnerschaftliche Probleme, Schulden und sexuelle Übergriffe zu gleichen Teilen für wichtig gehalten.

Aufgrund der Ergebnisse werden in Folgenden die Themen Mobbing und Alkoholprobleme behandelt. Mobbing wird für wichtig gehalten, kommt häufig vor und man kann Mobbing als eine extreme Form von Konflikten unter Kollegen oder mit Vorgesetzten sehen, die sowohl als sehr wichtig eingestuft werden als auch am häufigsten vorkommen. Auch Alkoholprobleme kommen häufig vor und gelten als wichtig. Betriebliche Alkoholpräventionsprogramme schließen häufig andere Suchtprobleme mit ein und werden teilweise in Programme zur Gesundheitsförderung integriert. Diese Auswahl deckt sich auch mit den in Kapitel 4.1.2 dargestellten Themen von Gruppenarbeit. Des Weiteren werden mit diesen beiden Themen sowohl ein relativ neues und unbehandeltes Thema als auch ein fast schon traditioneller Bereich, der häufig sogar Auslöser für die Einrichtung einer Betrieblichen Sozialberatung ist, vorgestellt.

---

## 5.2 Mobbing

Der aus dem Englischen stammende Begriff Mobbing (to mob = „anpöbeln, beleidigen“ oder "lärmend über jemanden herfallen, anpöbeln, angreifen, attackieren") gewinnt in der Arbeitswelt in den letzten Jahren an Bedeutung. Er steht für massiven Psychoterror, dem Personen am Arbeitsplatz ausgesetzt sind. Dabei ist das Phänomen Mobbing am Arbeitsplatz noch gar nicht lange Gegenstand wissenschaftlicher Forschung. Anfänglich wurde die Bezeichnung Mobbing von dem Verhaltensforscher Karl Lorenz für aggressives Verhalten in der Tierwelt benutzt. Auch im Zusammenhang mit Gruppengewalt bei Kindern fand dieser Begriff Anwendung. Heinz Leymann gebrauchte diesen Ausdruck erstmals für entsprechende Beobachtungen im Arbeitsleben. Die Erfahrungen und Veröffentlichungen des schwedischen Arztes und Psychologen führten dazu, dass Mobbing seit den 90er Jahren zunehmend als ernstzunehmendes Problem anerkannt wird.

Doch in welchem Maße ist Mobbing überhaupt verbreitet? Ergebnisse einer repräsentativen Querschnittsuntersuchung von Heinz Leymann besagen, dass 1990 in Schweden 3,5 Prozent der Arbeitenden gemobbt wurden<sup>116</sup>.

Für Deutschland kreisen die Zahlen derzeit um 1,5 Millionen Betroffene bzw. um 1,2 bis 4 Prozent der Beschäftigten<sup>117</sup>, wobei kaum empirische Untersuchungen bzw. Ergebnisse vorliegen. Dabei scheinen die Bereiche öffentliche Verwaltung, Gesundheit, Soziales, Erziehung und Unterricht besonders betroffen zu sein<sup>118</sup>.

### 5.2.1 Definition

In den letzten Jahren ist Mobbing zu einem Begriff der Alltagssprache geworden. Dabei ist jedoch anscheinend nicht ausreichend bekannt, was er genau bedeutet und so wird er oft falsch benutzt. Denn nicht jeder Konflikt oder jede Streitigkeit am Arbeitsplatz ist sofort mit Mobbing gleichzusetzen.

Mobbing wird häufig in einem stresstheoretischen Zusammenhang genannt. Eine Gruppe von Stressoren stellen die sozialen Stressoren dar. Diese sind in den

---

<sup>116</sup> vgl. Leymann, Internetquelle

<sup>117</sup> Deutscher Gewerkschaftsbund: Mobbing, Internetquelle; Rheinische Post: Beim Mobbing machen Chefs oft mit, Internetquelle

<sup>118</sup> vgl. Zapf, 1999, S. 21

zwischenmenschlichen Beziehungen begründet, typischerweise in täglichen kleinen Spannungen zwischen Arbeitenden. Was diese Konflikte vom Mobbing trennt, ist u.a. die Häufigkeit und die Ungerichtetheit. Mobbing fällt somit unter eine extreme Art sozialer Stressoren von hoher Intensität<sup>119</sup>.

Weiter ist beim Mobbing z.B. wichtig, dass der Betroffene unterlegen ist. Es kann durchaus sein, dass beide Konfliktparteien lange Zeit gleichwertig sind, bis schließlich eine Seite ihre Bewältigungsmöglichkeiten verliert und eine unterlegene Position einnimmt. Ein Konflikt zwischen gleichstarken Parteien darf also nicht als Mobbing bezeichnet werden<sup>120</sup>.

Die Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing (GPSM e. V.) definiert Mobbing folgendermaßen:

„Mobbing ist eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person *unterlegen* ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“<sup>121</sup>

Demnach ist auch die Dauer der Angriffe von Bedeutung. Schauer verdeutlicht den Ausdruck ‚während längerer Zeit‘ so, dass bestimmte Handlungen mindestens ein halbes Jahr lang mindestens einmal pro Woche stattfinden müssen, damit von Mobbing die Rede sein kann<sup>122</sup>. Leymann geht davon aus, dass ein Mobbingprozess durchschnittlich 15 Monate anhält. Andere Untersuchungen sprechen von einer Dauer von 18 Monaten und bei schwereren Mobbingfällen von drei bis vier Jahren<sup>123</sup>. Auch wenn diese Zahlen stark auseinandergehen, zeigen sie doch, dass Mobbing keine kürzere Phase darstellt, sondern einen belastenden, unter Umständen jahrelangen Prozess.

<sup>119</sup> vgl. Zapf, 1999, S. 2

<sup>120</sup> vgl. Leymann, Internetquelle

<sup>121</sup> Schauer, 1998, S. 9

<sup>122</sup> vgl. Schauer, 1998, S. 9

<sup>123</sup> vgl. Groß, 2001, S. 26

### 5.2.2 Die Handlungen der ‚Mobber‘

Um Mobbing von Konflikten unterscheiden zu können, kommt es neben den oben genannten Faktoren auch auf die Art der Handlungen an.

Leymann unterscheidet 45 Mobbinghandlungen auf 5 Ebenen. Diese Handlungen können einzeln gesehen nicht als Mobbing bezeichnet werden. Sie sind alltäglich und werden oft ohne Schaden ausgeführt. „Diese Handlungen werden zu Mobbinghandlungen durch ihre Frequenz und ihr andauerndes Vorkommen gegenüber einer einzelnen Person<sup>124</sup>“.

Es handelt sich um folgende Angriffe:

**1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen:**

z.B. ständiges Unterbrechen, Anschreien oder lautes Schimpfen, Kritik an der Arbeit oder dem Privatleben, Drohungen, Kontaktverweigerung

**2. Angriffe auf soziale Beziehungen:**

z.B. Ignorieren des Betroffenen, Kollegen lassen sich nicht von ihm ansprechen, Kollegen wird verboten, mit dem Betroffenen zu sprechen

**3. Angriffe auf das soziale Ansehen:**

z.B. Verbreitung von Gerüchten, Lächerlich machen in jeder erdenklichen Weise, Zwang zu Arbeiten, die das Selbstbewusstsein verletzen

**4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:**

z.B. Entzug von Aufgaben, Erteilung von sinnlosen oder kränkenden Aufgaben oder solchen, die weit unter oder über der Qualifikation liegen

**5. Angriffe auf die Gesundheit:**

z.B. Zwang zu gesundheitsschädlichen Aufgaben, körperliche Gewalt, Anrichtung materiellen Schadens und sexuelle Handgreiflichkeiten<sup>125</sup>

Gerüchte verbreiten, ‚hinter dem Rücken reden‘, ignorieren und abwertende Blicke oder Gesten scheinen am meisten vorzukommen, während Angriffe auf die Person weniger häufig und körperliche Angriffe sogar kaum vorkommen<sup>126</sup>.

---

<sup>124</sup> Leymann, Internetquelle

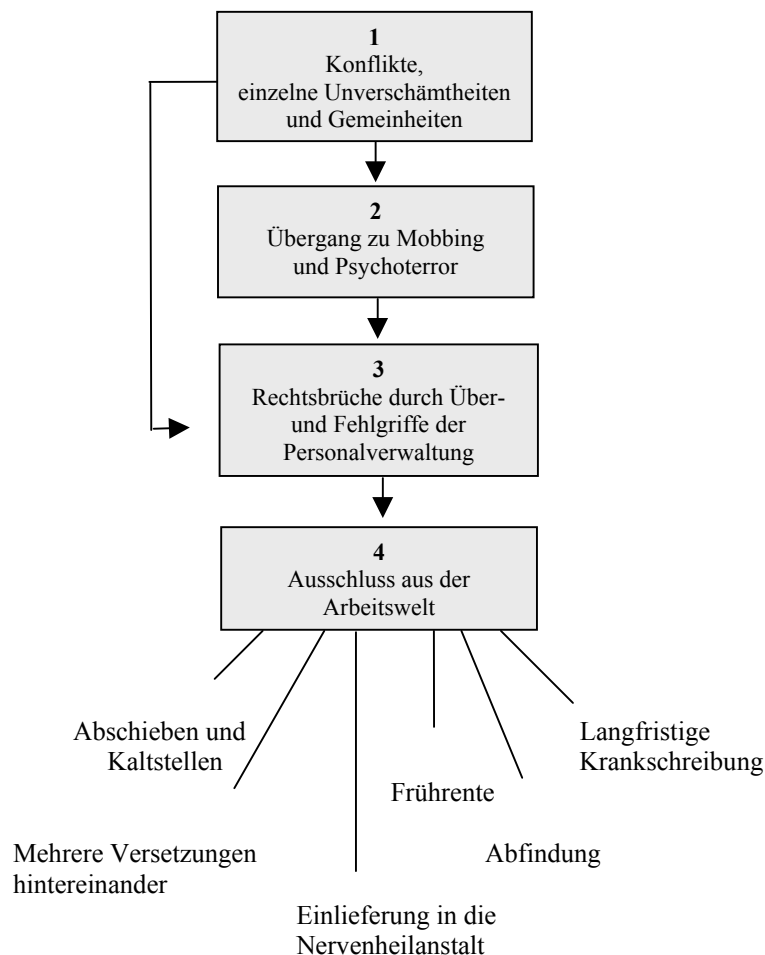
<sup>125</sup> vgl. Leymann, zitiert nach Wenchel, 2001, S. 48f

<sup>126</sup> vgl. Groß, 2001, S. 25; Zapf, 1999, S. 11; Knorz/Zapf, 1996, S. 17

### 5.2.3 Die vier Phasen des Mobbingprozesses

Mobbing ist ein Prozess, an dessen **Anfang** ein Konflikt steht. Ungelöste Konflikte können den Auftakt zu Mobbing bedeuten. Da zu diesem Zeitpunkt meist noch nicht abzusehen ist, wohin die Situation führen wird, nehmen z.B. Vorgesetzte in dieser Phase häufig eine abwartende Haltung ein. Es kommt schon zu gezielten Angriffen auf das Opfer. Im Laufe des Prozesses tritt der ursprüngliche Konflikt immer mehr in den Hintergrund, aus dem sachlichen Konflikt wird eine persönliche Auseinandersetzung<sup>127</sup>.

**Abb. 8:** Die vier Phasen des Mobbingprozesses<sup>128</sup>



<sup>127</sup> vgl. Wenchel, 2001, S. 50; Knorz/Zapf, 1996, S. 13

<sup>128</sup> Quelle: Schauer, 1998, S. 16

In der **zweiten Phase** etabliert sich das Mobbing. Die gezielten Angriffe wiederholen und verdichten sich, es bildet sich die eigentliche Täter-Opfer-Beziehung. Das Bewältigungsverhalten des Betroffenen nimmt ab, er wird mürrisch, unfreundlich, misstrauisch und aggressiv oder leidet eher still und wirkt den ganzen Tag bedrückt. Dadurch ziehen sich sogar Unbeteiligte von ihm zurück, andere Kollegen meiden die Zusammenarbeit mit dem Betroffenen<sup>129</sup>.

Die **dritte Phase** ist laut Wenchel geprägt von einer destruktiven Personalverwaltung. Kommt es zu einer Eskalation der Situation, greifen Vorgesetzte, Betriebsrat oder Personalabteilung ein. In dieser Phase häufig schon zu spät, da die Täter-Opfer-Beziehung sich schon zu sehr verfestigt hat. Zudem wird meist bei dem Opfer und nicht bei dem Täter angesetzt (denn schließlich fällt der Betroffene auf, da er häufig unkonzentriert ist, ihm Fehler unterlaufen etc.), so dass letztendlich dem Opfer Abmahnungen, Versetzungen und Kündigungsversuche drohen. Der Betroffene ist nun ein ‚offizieller Fall‘ im Betrieb, mit dem etwas ‚nicht stimmt‘. Es kommt zu Verzweiflung, Depression und Aggression bis hin zu massiven Erkrankungen<sup>130</sup>.

Letztendlich endet Mobbing in der **vierten Phase** oft mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben. „Die Ausgrenzung ist vollzogen, der Ausschluss vollbracht und das Opfer ist stigmatisiert<sup>131</sup>“. Entweder kündigen die Betroffenen selbst, werden vom Arbeitgeber gekündigt oder sie willigen in einen Auflösungsvertrag ein. Zudem werden manche Betroffene aufgrund ihrer psychosomatischen Leiden auf Dauer krankgeschrieben und erhalten schließlich Erwerbsunfähigkeitsrente. Aufgrund der starken körperlichen und seelischen Folgen des Mobbingprozesses, aber auch aufgrund ihrer Rufes, ist für die meisten ein Wiedereinstieg, auch an einem anderen Arbeitsplatz oder in einem anderen Beruf, nicht mehr möglich. Verzweiflung und Depressionen nehmen weiter zu und können sogar zum Suizid führen<sup>132</sup>.

---

<sup>129</sup> vgl. Wenchel, 2001, S. 50; Knorz/Zapf, 1996, S. 13

<sup>130</sup> vgl. Wenchel, 2001, S. 50; Knorz/Zapf, 1996, S. 13

<sup>131</sup> Wenchel, 2001, S. 50

<sup>132</sup> vgl. Wenchel, 2001, S. 50; Knorz/Zapf, 1996, S. 13

---

#### 5.2.4 Ursachen von Mobbing

In der Literatur finden sich Ursachen von Mobbing, z.B. im organisatorischen Bereich, in der Gruppe, bei dem Opfer oder dem Täter, wobei es sich meist um ein Zusammenspiel dieser Ursachen handelt. Dabei fällt auf, dass die verschiedenen Autoren sich zwar scheinbar über die Ursachen, jedoch nicht über ihre jeweilige Wichtigkeit einig sind. Derzeit existieren kaum Untersuchungen, die den methodischen Kriterien einer Ursachenanalyse standhalten würden<sup>133</sup>, weshalb dieser Punkt noch stark von Vermutungen geprägt ist.

In den **Mängeln der Arbeitsorganisation** hat ein Konflikt häufig seinen Ursprung. Solche Mängel können z.B. sein: unbesetzte Stellen, hoher Zeitdruck, starre Hierarchie mit unsinnigen Anweisungen oder hohe Verantwortung bei geringem Handlungsspielraum. In Firmen, die sich in einer sehr unsicheren Phase mit drohenden Entlassungen befinden, tritt Mobbing verhältnismäßig oft auf. In einer Untersuchung eines Hamburger Mobbingtelefons von 1995 wurden als häufigste Mobbinggründe ein Führungswechsel und Konkurrenzdruck durch drohenden Stellenabbau genannt<sup>134</sup>.

Auch das **Führungsverhalten der Vorgesetzten** spielt eine große Rolle. Einerseits liegt es aufgrund seiner Fürsorgepflicht an dem Vorgesetzten, rechtzeitig einzugreifen, wenn sich Mobbing zwischen Kollegen zu etablieren droht. Andererseits kann das Führungsverhalten auch Grund dafür sein, dass Frust und Konflikte überhaupt aufkommen. Teilweise sind die Vorgesetzten auch Quelle des Mobbing oder fördern es unter den Mitarbeitern sogar<sup>135</sup>.

Weiter können **Merkmale des Opfers** wie Persönlichkeit, Geschlecht, Hautfarbe, kulturelle oder nationale Identität oder eine sozial herausgehobene Stellung Mobbing begünstigen, was aber nicht bedeutet, dass diese Person damit ‚selbst schuld ist‘<sup>136</sup>. In Bezug auf die gemobbte Person selber scheint es nach Groß und Zapf auch bestimmte Charakteristika zu geben, die Mobbing begünstigen. Dazu

---

<sup>133</sup> vgl. Zapf, 1999, S. 12

<sup>134</sup> vgl. Wenchel, 2001, S. 51

<sup>135</sup> vgl. Leymann, Internetquelle; Deutscher Gewerkschaftsbund: Ursachen von Mobbing, Internetquelle

<sup>136</sup> Deutscher Gewerkschaftsbund: Ursachen von Mobbing, Internetquelle



zählen: Ängstlichkeit, Unsicherheit, Sensibilität, Neurotizismus, geringes Selbstwertgefühl, geringe soziale Kompetenz, aber auch erhöhte Gewissenhaftigkeit und Leistungsbereitschaft<sup>137</sup>.

Die **Täter** scheinen überdurchschnittlich häufig männliche Vorgesetzte zu sein<sup>138</sup>. Zapf unterscheidet auf Seiten der Täter zwischen *mikropolitisch bedingtem Mobbing* (der Täter will das Opfer ‚beseitigen‘, um seinen eigenen Einflussbereich zu stabilisieren), *Mobbing aus persönlichen Gründen* (aufgrund einer Kränkung, aus Rachegelüsten, zur Selbstwertstabilisierung oder aber aufgrund eines zu hohen Selbstwertes) und *nicht bewusstes Mobbing* (der Täter ist sich der Tragweite seiner eigenen Handlungen nicht bewusst)<sup>139</sup>.

Schließlich geht es noch um die **betriebliche Moral**. Neben dem Täter gibt es noch andere Personen, die Mobbing begünstigen. Das sind solche, die den Prozess beobachten und, aus welchen Gründen auch immer, nicht einschreiten. „Mobbing kann häufig nur deshalb auftreten, weil es geduldet wird<sup>140</sup>“. Es gilt also, die betriebliche Moral dahingehend zu beeinflussen, dass Mobbing als inakzeptabel gesehen wird, z.B. durch eine Betriebsvereinbarung oder durch Seminare.

Zapf spricht noch eine weitere Situation an, die ein erhöhtes Mobbingrisiko mit sich bringt, nämlich eine **personelle Veränderung**. Zwei Untersuchungen zeigten, dass 7% in den ersten Tagen und 26% in den ersten sechs Monaten nach Arbeitsbeginn bzw. 19% in den ersten 2 Wochen und 23% in den ersten 10 Wochen gemobbt wurden. Typisch hierbei ist, dass eine Gruppe schon vorher mit der Besetzung einer Stelle mit einer bestimmten Person nicht einverstanden war bzw. ein Mitglied der Gruppe sich Hoffnungen auf die Stelle gemacht hat. In der zweiten Untersuchung zeigten die Ergebnisse, dass 51% der Betroffenen in ihrem kürzlich erfolgten Arbeitsplatzwechsel und 31% im Wechsel eines Vorgesetzten den Grund für das Mobbing sahen<sup>141</sup>.

<sup>137</sup> vgl. Groß, 2001, S. 27; Zapf, 1999, S. 15

<sup>138</sup> vgl. Zapf, 1999, S. 6f

<sup>139</sup> vgl. Zapf, 1999, S. 17f

<sup>140</sup> Deutscher Gewerkschaftsbund: Ursachen von Mobbing, Internetquelle

<sup>141</sup> vgl. Zapf, 1999, S. 6

### 5.2.5 Wer mobbt und wer wird gemobbt?

Bei dieser Frage sind alle erdenklichen Konstellationen möglich. „Es findet unter Kollegen und Kolleginnen statt, geht von Vorgesetzten gegen Untergebene - teilweise gemeinsam mit anderen Untergebenen - oder aber auch von ganzen Abteilungen gegen Vorgesetzte oder einzelne Kollegen und Kolleginnen<sup>142</sup>“.

Die IG Metall geht von folgenden Zahlen aus:

- zu 44 % Kollegen/Kolleginnen untereinander
- zu 10 % Kollegen/Kolleginnen und Vorgesetzte gemeinsam
- zu 9 % Untergebene gegenüber dem Vorgesetzten

Bei dem Vorgehen Vorgesetzter gegen Untergebene gehen die Zahlen stark auseinander. So spricht die IG Metall von 37%<sup>143</sup>, während ein Frankfurter Psychologe auf rund 70 % kommt<sup>144</sup>. Die Mobbing-Beratung Flensburg beobachtet dagegen, dass sich „das Verhältnis von Mobbing, das sich von oben, also von Vorgesetzten, nach unten richtet, zu dem unter Kollegen relativ die Waage<sup>145</sup>“ hält. Trotz der unterschiedlichen Zahlen scheinen die Vorgesetzten und deren Verhalten für den Mobbingprozess also von zentraler Bedeutung zu sein.

Während in skandinavischen Untersuchungen häufig nur ein Mobber und selten mehr als 4 Täter in Aktion treten, ergaben deutschsprachige Untersuchungen, dass viele Betroffene von mehreren Personen gemobbt wurden. Dabei verlängert sich die Dauer des Mobbings mit der steigenden Anzahl an Tätern<sup>146</sup>.

Bei der Frage ‚Wer wird gemobbt?‘ gehen die Meinungen wieder auseinander. Meist wird in der Literatur davon gesprochen, dass überwiegend einzelne Personen gemobbt werden, aber auch mehrere Personen bis hin zu Gruppen betroffen sein können. Zapf stellt in diesem Zusammenhang die Frage, ob man bei gezielten Attacken gegen mehreren Personen überhaupt von Mobbing sprechen kann, da nicht die gleiche Intensität des Mobbing erreicht wird. Obwohl diese Situation einen bedeutenden sozialen Stressor darstellt, können sich die betroffenen Mitarbeiter solidarisieren und sich gegenseitig unterstützen<sup>147</sup>.

---

<sup>142</sup> Industriegewerkschaft Metall, Internetquelle

<sup>143</sup> vgl. Industriegewerkschaft Metall, Internetquelle

<sup>144</sup> vgl. Rheinische Post: Beim Mobbing machen Chefs oft mit, Internetquelle

<sup>145</sup> vgl. Rheinische Post: Was versteht man unter Mobbing, Internetquelle

<sup>146</sup> vgl. Zapf, 1999, S. 8

<sup>147</sup> vgl. Zapf, 1999, S. 3

---

### 5.2.6 Die Folgen von Mobbing

Mobbing kann erhebliche Schäden für das Opfer, den Betrieb und die Volkswirtschaft bedeuten.

Für das **Opfer** können sich neben den beruflichen und sozialen Auswirkungen verschiedene Krankheitsbilder ergeben. Laut Leymann scheinen ca. 1/5 der Betroffenen schwere Krankheiten zu bekommen<sup>148</sup>. Er stellte Kopfschmerzen (51%), Rückenschmerzen (44%), Einschlafstörungen (41%), Depressionen (41%), und überhöhte Reizbarkeit (41%) usw. als die am häufigsten auftretenden psychosomatischen Beschwerden fest<sup>149</sup>. Aber auch Magen- und Darmprobleme, Asthma, Herzbeschwerden und Bluthochdruck kommen vor.

Natürlich sind auch psychische Belastungen eine Folge von Mobbing. So kann es bei den Betroffenen zu Gedächtnisstörungen, Selbstzweifel, Selbstunsicherheit, Antriebslosigkeit, Weinkrämpfen, Gefühlen der Verzweiflung, paranoiden Zuständen, Verfolgungswahn, Übersensibilität, gereizter, aggressiver Stimmung, Hektik, Rastlosigkeit und Alpträumen kommen. Schließlich können nach Lehmann noch Angststörungen und das posttraumatische Stress-Syndrom auftreten. Dabei geht dem Betroffenen die traumatische Situation ständig durch den Kopf und er erzählt die Geschichte immer wieder, bis sie keiner mehr hören will und sich letztendlich das soziale Umfeld von dem Betroffenen abwendet<sup>150</sup>. Auch Selbsttötungsgedanken sind keine Ausnahme. Für Schweden geht Leymann davon aus, dass 10 bis 20 % aller Selbstmorde einen Mobbinghintergrund haben können<sup>151</sup>. In Deutschland ist nach Angaben des Thüringer Gesundheitsministeriums Mobbing die Ursache von jährlich etwa 200 Selbstmorden<sup>152</sup>.

Angesichts dieser enormen Belastungen steigt die Bereitschaft der Betroffenen, zu Suchtmitteln zu greifen. Alkohol, Zigaretten, Medikamente, Beruhigungs- und Schlafmittel werden in Verbindung mit Mobbing am häufigsten mehr konsumiert<sup>153</sup>.

---

<sup>148</sup> vgl. Leymann, Internetquelle

<sup>149</sup> vgl. Industriegewerkschaft Metall, Internetquelle

<sup>150</sup> vgl. Zapf, 1999, S. 19

<sup>151</sup> vgl. Leymann, Internetquelle

<sup>152</sup> vgl. Rheinische Post: Psychoterror am Arbeitsplatz, Internetquelle

<sup>153</sup> vgl. Industriegewerkschaft Metall, Internetquelle

Den **Betrieben** wiederum entstehen Kosten durch erhöhte Fehlzeiten, Fluktuation und geringer Arbeitsleistung der Betroffenen. Schätzungen von Experten gehen davon aus, dass den Unternehmen Kosten in Höhe von 30.000 bis 100.000 DM pro Jahr und gemobbter Person entstehen<sup>154</sup>.

Der **gesamtwirtschaftliche Schaden** ergibt sich aus den Kosten, die arbeitslose oder kranke Menschen und der Verlust von Steuereinnahmen verursachen. Die jährlichen Kosten werden auf 100 Milliarden DM geschätzt<sup>155</sup>.

### 5.2.7 Handlungsmöglichkeiten

Den günstigsten Zeitpunkt für Handlungsmöglichkeiten stellt die erste Phase des Mobbingprozesses dar. Hier kann noch eingegriffen werden, bevor sich aus dem Konflikt das Mobbing etabliert. Jedoch wird die Situation zu diesem Zeitpunkt, an dem auch der Betroffene sich noch wehren könnte, in den meisten Fällen unterschätzt. Danach besteht kaum noch eine Chance, dass er sich selbst aus dieser Situation befreien kann. Dauert der Prozess schon einige Monate oder Jahre an, hilft meist nur noch die Trennung der Konfliktparteien. Ein zentrales Problem bei einem Eingreifen stellt die Beurteilung durch Dritte dar. Viele Handlungen wie ‚abwertende Blicke‘ oder ‚ständige Kritik‘ können einzeln gesehen nicht als Mobbing bezeichnet werden. Es ist also eine genaue Beobachtung und Beurteilung nötig, um einerseits Mobbing zu erkennen und andererseits Konflikte nicht fälschlicherweise als Mobbing zu bezeichnen.

Da die Interventionsmöglichkeiten sehr begrenzt und schwierig sind, ist es vor allem notwendig, dass in den Betrieben Maßnahmen zur **Prävention** ergriffen werden. Mobbing muss zum Thema gemacht werden, z.B. auf Betriebsversammlungen, durch Aktionstage, Seminare oder ggf. in einer Betriebsvereinbarung. Außerdem hilft eine offene Kommunikationsstruktur mit Diskretion und gegenseitigem Respekt. Es sollte offen mit Kritik und Meinungsverschiedenheiten umgegangen und die Arbeit anerkannt und unterstützt werden<sup>156</sup>.

Was kann darüber hinaus getan werden?

---

<sup>154</sup> vgl. Industriegewerkschaft Metall, Internetquelle

<sup>155</sup> vgl. Industriegewerkschaft Metall, Internetquelle

<sup>156</sup> vgl. Wenchel, 2001, S. 54

Zunächst einmal entwickeln die **Betroffenen selbst** eine Vielzahl von Bewältigungsstrategien. Untersuchungen von Knorz und Zapf aus dem Jahr 1996 haben gezeigt, dass ca. 40 % die Gewerkschaften einschalteten, die Situation ignorierten oder eine Psychotherapie anfangen. Ca. 30 % wehrten sich mit gleichen Mitteln, fehlten häufiger oder ließen sich langfristig krank schreiben. Ca. 20 % kündigten, griffen zu Suchtmitteln oder ließen sich versetzen.

In Bezug auf den „Erfolg“ ist allerdings anzumerken, dass nur sehr wenige Betroffene die Situation aus eigener Kraft komplett bewältigen können. Bei der Untersuchung von Knorz waren es nur 5 von 50 Befragten.

Folgende Aspekte waren von großer Bedeutung:

- **Eine klare Grenze ziehen und Abstand gewinnen.** Das bedeutet für die Betroffenen, nicht mehr so leicht angreifbar zu sein und sich nicht mehr auf Eskalationsangebote einzulassen.
- Erreicht werden konnte dies nur durch **persönliche Stabilisierung** wie etwa eine ‚Auszeit‘ durch Krankschreibung, Kur oder Psychotherapie.
- Gleichzeitig muss eine **objektive Veränderung** der Arbeitsplatzsituation erfolgen. Das heißt, der Betroffene und der Täter müssen arbeitsorganisatorisch getrennt werden, Vorgesetzte müssen klare Weisungen erteilen oder am innerbetrieblichen Gefüge muss sich Grundlegendes ändern<sup>157</sup>.

Allgemein wurde beobachtet, dass solche Strategien, die nicht zu einer Eskalation beitragen, eher eine Verbesserung des Arbeitsklimas begünstigen. Dagegen scheinen Vorgehensweisen wie ‚Gespräche mit dem Angreifer führen‘ oder ‚Wehren mit gleichen Mitteln‘ die Situation eher zu verschlechtern<sup>158</sup>.

Sind die Betroffenen bereit, Unterstützung außerhalb des Betriebes zu suchen, fehlen häufig kompetente Anlaufstellen, die Beratungen werden nur noch selten von den Krankenkassen getragen und die Zahl der Mobbingtelefone ist rückgängig. Auch im Internet endet die Suche nach einer bundesweiten Übersicht zu Hilfseinrichtungen oder Selbsthilfegruppen oft vergebens<sup>159</sup>.

---

<sup>157</sup> vgl. Knorz/Zapf, 1996, S. 18; Zapf/Warth, 1997, S. 24

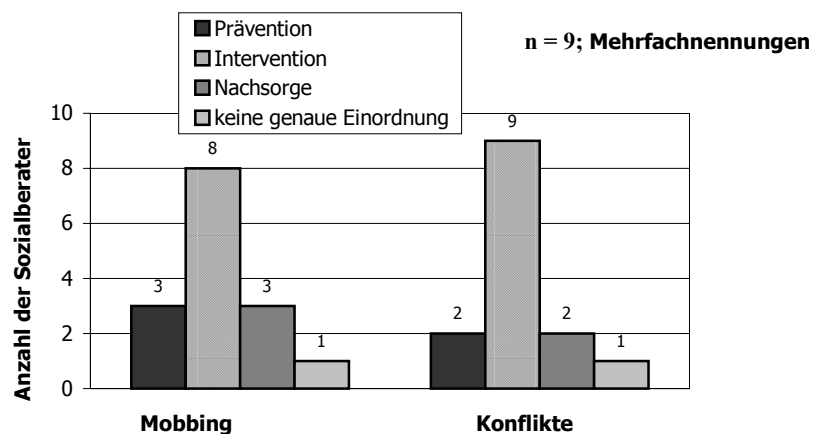
<sup>158</sup> vgl. Groß, 2001, S. 28

<sup>159</sup> vgl. Groß, 2001, S. 28

Auch das Verhalten der **Kollegen und Kolleginnen** hat Auswirkungen auf Mobbing. Oftmals wird unter dem Vorwand „Ich bin doch nicht der Einzige, der mitbekommt, was hier läuft. Soll doch einer der anderen eingreifen!“ dem Prozess zugesehen und somit das Mobbing erst ermöglicht. Ein Lösungsansatz besteht beispielsweise darin, in Einzelgesprächen mit anderen Kollegen ein Problembewusstsein zu schaffen. Außerdem sollte man sich deutlich von dem Handeln des Täters abgrenzen, wobei nur das Handeln des Täters und nicht der Täter selbst verurteilt werden darf. Ist man unsicher, kann man den Betriebsrat oder ggf. den Vorgesetzten informieren<sup>160</sup>.

Die Primärprävention oder zumindestens eine Früherkennung sind also besonders wichtig beim Mobbing. Ein Eingreifen, wenn der Prozess schon in Gang ist, gestaltet sich als sehr schwierig und ist wenig vielversprechend. Die folgende Abbildung zeigt, wie sich die Arbeit zum Thema Mobbing sowie Konflikte bei den von mir befragten Sozialberatern in der Praxis aufteilt.

**Abb. 9:** Aufteilung der Arbeit mit Mobbing und Konflikten



Der Schwerpunkt wird also auf Interventionsmaßnahmen gelegt, obwohl Mobbing ein Thema ist, das gerade der Prävention bedarf. Lediglich 1/3 der Befragten arbeiten präventiv, im Bereich der Konfliktarbeit sogar noch weniger.

<sup>160</sup> vgl. Wenchel, 2001, S. 56; Industriegewerkschaft Metall, Internetquelle

### 5.2.8 Rechtliches

In Schweden ist im Gegensatz zum deutschen Rechtssystem Mobbing bereits verboten. Grundsätzlich gilt, dass der Arbeitnehmer das Vorhandensein von Mobbing beweisen muss. In Deutschland kann man sich derzeit nur auf andere Gesetze beziehen, um sich vor Mobbing zu schützen (z.B. Grundgesetz, Art. 1-3; Strafgesetzbuch in Bezug auf Körperverletzung, Beleidigung, Nötigung; Betriebsverfassungsgesetz; Fürsorgepflicht des Arbeitgebers<sup>161</sup>).

Um in den einzelnen Betrieben zu zeigen, dass Mobbing nicht erwünscht ist, haben einige Unternehmen Betriebsvereinbarungen getroffen. Dadurch kann Mobbing zwar nicht verboten werden, aber diese Vorgehensweise macht deutlich, dass das Thema einen hohen Stellenwert hat. Ein Beispiel einer solchen Betriebsvereinbarung ist im Anhang dieser Arbeit zu finden.

### 5.2.9 Fazit

Die Mobbingproblematik wird immer noch unterschätzt. Wie wichtig soziale Stressoren am Arbeitsplatz sind, zeigt z.B. eine Tagebuchstudie, in der 112 verheiratete, arbeitende Personen 84 Tage lang gebeten wurden, täglich das belastendste Ereignis festzuhalten. Negative emotionale Interaktionen am Arbeitsplatz nahmen mit 15% die zweithäufigste Kategorie ein<sup>162</sup>. Für das Opfer kann ein nicht früh genug erkannter Mobbingprozess schwerwiegende und auch bleibende Folgeschäden mit sich führen. Es kann nicht sein, dass Mobbing größtenteils dadurch ‚bekämpft‘ wird, indem der freiwillige oder unfreiwillige Abgang der Betroffenen abgewartet wird. Die wenigen Unternehmen, die ein Interesse an dem Thema z.B. durch eine Betriebsvereinbarung zeigen, sind nur ein Tropfen auf dem heißen Stein. Um aber erfolgreich und vor allem auch rechtzeitig intervenieren zu können, ist geschultes Personal erforderlich. Die Betriebssozialarbeit kann hier helfen. Zum einen gäbe es eine vertrauensvolle Stelle innerhalb des Betriebes, an die sich die Betroffenen wenden können, gerade auch, weil ihnen außerbetrieblich so wenig Hilfsangebote zur Verfügung stehen. Eine weitere, mögliche Aufgabe der Betriebssozialarbeit liegt darin, präventiv zu handeln. Angebote in diesem Bereich wären beispielsweise

---

<sup>161</sup> vgl. Industriegewerkschaft Metall, Internetquelle

---

Stresspräventionsangebote, Vorgesetztenschulungen/-betreuungen und natürlich die Konfliktbetreuung. Besonders wichtig bei diesem Thema ist natürlich die Vermittlung einer konstruktiven Umgangsweise mit Konflikten.

Selbstverständlich ist für die Unternehmen auch hier die Kostenfrage entscheidend. Aber die Zahlen sprechen für sich, dass durch Mobbing eine sehr hohe finanzielle Belastung sowohl für die Unternehmen als auch für die Volkswirtschaft entsteht, die durch ein rechtzeitiges Eingreifen und durch gute Konfliktbewältigung reduziert werden kann.

### **5.3 Alkohol am Arbeitsplatz**

Der Umgang mit Alkohol ist immer noch ein aktuelles und wichtiges Thema - auch im Betrieb. Denn ein großer Teil der Bevölkerung verbringt die meiste Zeit des Tages und eine große Zeitspanne des Lebens am Arbeitsplatz. Bestehen Probleme mit Alkohol, können diese oft nicht vor den Toren eines Betriebes ‚abgelegt‘ werden.

Deutschland lag in den letzten Jahren mit durchschnittlich 11,5 bis 12,2 l reinem Alkohol im Pro-Kopf-Verbrauch auf Platz vier der internationalen Statistik. Als alkoholgefährdet gilt jeder sechste Mann und jede zwanzigste Frau<sup>163</sup>. Derzeit ist von 2,5 Mio. behandlungsbedürftigen Alkoholikern und weiteren 4 Mio. Alkoholgeschädigten in Deutschland die Rede. Dabei beträgt in Betrieben der Anteil alkoholkranker Mitarbeiter 5%, wobei die Zahl je nach Struktur und Altersquerschnitt variieren kann. Großbetriebe mit mehr als 1000 Mitarbeitern gehen beispielsweise von bis zu 8% alkoholkranken und weiteren 10% alkoholgefährdeten Mitarbeitern aus. Das würde bedeuten, dass jeder 7. Mitarbeiter ein nicht gerade unbedeutendes Alkoholproblem hat<sup>164</sup>.

---

<sup>162</sup> vgl. Zapf, 1999, S. 2

<sup>163</sup> vgl. Schneider, 1998, S. 51

<sup>164</sup> vgl. Bengelsdorf, 2001, S. 7, Landesverband der Betriebskrankenkassen, 1994, S. 8f



### 5.3.1 Alkoholikertypen

Von dem amerikanischen Professor und Vorreiter auf dem Forschungsgebiet des Alkoholismus Jellinek stammt die Unterteilung in fünf verschiedene Alkoholikertypen, die sich auch heute noch durchsetzt.

**Abb. 10:** Übersicht über die Alkoholikertypen<sup>165</sup>

	Art des Alkoholismus	Typ	Abhängigkeit	Suchtkennzeichen	Kontrollverlust
nicht krank	Alpha	<b>Konflikt- oder Erleichterungs-trinker</b>	psychische Abhängigkeit	undiszipliniertes Trinken, auf Konflikte wird mit Alkohol reagiert	kein Kontrollverlust
	Beta	<b>Gelegenheits-trinker</b>	keine, außer soziokulturelle	soziales Umfeld bestimmt Trinkverhalten	kein Kontrollverlust
krank	Gamma	<b>Süchtiger Trinker</b>	zuerst psych., später phys. Abhängigkeit	keine Steuerung des Alkoholkonsums mehr möglich	Kontrollverlust, jedoch Fähigkeit zur Abstinenz
	Delta	<b>Spiegel-trinker</b>	physische Abhängigkeit	es muss ein ständiger Alkoholspiegel im Blut vorhanden sein	Unfähigkeit zur Abstinenz, aber kein Kontrollverlust
	Epsilon	<b>Quartals-trinker</b>	psychische Abhängigkeit	das Trinken erfolgt episodisch und ist dann hemmungslos	Kontrollverlust, jedoch Fähigkeit zur Abstinenz

Bei den Alkoholkranken macht der süchtige Trinker ca. 66%, der Spiegeltrinker ca. 20% und der Quartalstrinker 5 bis 10% aus<sup>166</sup>.

### 5.3.2 Stadien der Erkrankung - die Trinkerkarriere

Auch die sogenannte Trinkerkarriere basiert auf Untersuchungen von Jellinek. Sie beschreibt den Weg vom „normalen“ Alkoholkonsum zur Alkoholkrankheit und besteht aus vier Phasen in 45 Stufen. Einen ausführlichen Überblick über die

<sup>165</sup> Quelle: Wilke/Ziegler, 1986, S. 10, erweitert nach Dietze, 1992, S. 36

<sup>166</sup> vgl. Bengelsdorf, 2001, S. 14f; Lenfers, 1993, S. 41ff

---

Phasen, ihre wichtigsten Stufen und konkrete Auswirkungen auf das Arbeitsleben bietet die folgende Tabelle<sup>167</sup>.

---

<sup>167</sup> nach Bengelsdorf, 2001, S. 12f, erweitert nach Lenfers, 1993, S. 30ff

Abb. 11: Phasen einer Alkoholerkrankung

	Abwesenheit	Arbeitsverhalten	allgemeines Verhalten
1. Voralkoholische Phase	<ul style="list-style-type: none"> <li>gelegentliches Erleichterungstrinken</li> <li>Steigerung der Trinktoleranz</li> <li>Erklärungsbedarf für Trinkverhalten</li> <li>dauerndes Erleichterungstrinken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachlässigkeiten</li> <li>verfrühter Feierabend</li> <li>unentschuldigter Abwesenheit vom Arbeitsplatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschwerden von Kollegen</li> <li>Überempfindlichkeit gegen Kritik</li> <li>häufiges Klagen über Beschwerden</li> <li>macht falsche Angaben</li> <li>meidet Thema um Alkohol</li> <li>sucht Trinkgelegheiten</li> </ul>
2. Prodromale Phase	<ul style="list-style-type: none"> <li>heißliches Trinken</li> <li>dauerndes Denken an Alkohol</li> <li>Vorratshaltung von Flaschen</li> <li>Schuldgefühle</li> <li>Interesseverlust</li> <li>zunehmende Abhängigkeit</li> <li>Gedächtnislücken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiederkehrende Fehlzeiten wegen Krankheit und aus ungläubwürdigen Gründen</li> <li>Abwesenheit am Montag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unzuverlässige Aussagen</li> <li>zunehmende Isolation</li> <li>borgt Geld bei Kollegen</li> <li>Rechtshaberei, Gereiztheit, Überempfindlichkeit</li> <li>häufige Krankheiten</li> <li>Misstimmung ohne ersichtlichen Grund</li> </ul>
3. Kritische Phase	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Kontrollverlust über Trinkverhalten</b></li> <li>zunehmender Druck aus der Umgebung</li> <li>Entziehungen in eigener Regie schlagen fehl</li> <li>Vereinigung der Interessen auf Alkohol</li> <li>Dauerndes Schuldgefühl</li> <li>morgendliches Trinken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiederkehrende Fehlzeiten, oft mehrere Tage</li> <li>erscheint nicht mehr nach der Mittagspause</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>großspurig, aggressiv oder unterwürfig</li> <li>private und betriebliche Konflikte</li> <li>Absterben sozialer Beziehungen</li> <li>ethischer Abbau</li> <li>Geldsorgen, Gesetzeskonflikte</li> <li>Versteckte Flaschen am Arbeitsplatz</li> <li>mangelnde Hygiene</li> <li>Arbeitsplatzwechsel</li> </ul>
4. Chronische Phase	<ul style="list-style-type: none"> <li>dauerndes morgendliches Trinken</li> <li>verlängerter Rausch</li> <li>Interessenlosigkeit, nur Alkohol zählt</li> <li>Genuss billigster Alkoholla</li> <li>trinken mit Personen unter Niveau</li> <li>seelische Zusammenbrüche/Selbstmordversuche</li> <li>tiefe Angstzustände</li> <li>Delirium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trunkenheit während der Arbeitszeit</li> <li>sehr unregelmäßige Arbeitsleistung</li> <li>völlige Interessenlosigkeit</li> <li>völlige Unzuverlässigkeit</li> <li>Annäherung an allgemeine Untüchtigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einlieferung ins Krankenhaus</li> <li>sichtbarer körperlicher Verfall</li> <li>ernste finanzielle Probleme</li> <li>Trennung, Scheidung</li> <li>Verwahrheit, Wahnideen, Sinnesstörungen</li> <li>Zusammenbrüche, Delirium</li> </ul>

## 5.3.3 Entstehungsbedingungen

Konkret lässt sich kein expliziter Grund benennen, warum jemand alkoholkrank wird. Die Ursachen sind hauptsächlich in der Droge selbst, der Person und der sozialen Umwelt zu suchen. Es wird von verschiedenen Verursachungszusammenhängen gesprochen, die von Fall zu Fall unterschiedlich zutreffen können.

### **Ursachen in der Person selbst**

Teilweise wird von bestimmten **biologischen Ursachen** gesprochen. Dabei kann man allerdings auf gar keinen Fall sagen, dass Kinder von Alkoholkranken aufgrund von bestimmten, biologisch vererbaren Kennzeichen zwangsweise auch alkoholkrank werden müssen. Tritt in einer Familie diese Krankheit besonders häufig auf, sind soziale Bedingungen oder die ‚soziale Vererbung‘ mindestens genauso zu beachten. Allerdings zeigen Untersuchungen, dass Söhne von Alkoholkranken bei Alkoholenuss geringere körperliche Reaktionen zeigen, wie z.B. torkeln. Sie sind also in sofern gefährdeter, als dass sie besonders positiv auf Alkohol reagieren, ohne negative Folgen zu spüren. Darüber hinaus scheinen solche Menschen gefährdeter zu sein, die über weniger körpereigene Morphine verfügen, die die Stimmungslage bestimmen. Genauso kann chronischer Alkoholmissbrauch den Spiegel der körpereigenen Opiate um bis zu 50% senken, was auch eine Erklärung für das süchtige Verlangen nach dem Ersatzstoff Alkohol sein kann<sup>168</sup>.

Auch in Bezug auf die **psychischen Anlagen** eines Menschen kann nicht eine bestimmte Charaktereigenschaft verantwortlich gemacht werden, die zwangsweise zum Alkoholismus führt. Es ist jedoch zu beobachten, dass bestimmte psychosoziale Kompetenzen wie z.B. Selbstbewusstsein, Selbstbeherrschung oder Problembewältigungsstrategien bei Alkoholkranken geschwächt sind. Häufig stehen am Anfang der Krankheitsentwicklung problematische Lebensumstände. Dabei sind nicht die Umstände oder Konflikte das Problem, sondern, wie mit ihnen umgegangen wird. Der Konsum von Alkohol kann dazu dienen, diese scheinbar unlösbaren Probleme oder Konflikte zu bewältigen, wobei eine erleichternde und angenehme Wirkung erwartet wird<sup>169</sup>. In diesem

---

<sup>168</sup> vgl. Schneider, 1998, S. 65f

<sup>169</sup> vgl. Landesverband der Betriebskrankenkassen, 1994, S. 12f

---

Zusammenhang spricht Schneider von einem ‚gelernten‘ Verhalten, Alkohol zu trinken. Stellt sich aufgrund des Alkohols eine angenehme Wirkung ein, wird der Konsument öfter Alkohol trinken. Tritt die Wirkung in ferner Zukunft nur noch ab und zu ein, wird das Verhalten sogar noch beharrlicher. Daneben gibt es noch ein körperliches Lernen. Was unter der Wirkung von Alkohol gelernt wurde, kann unter Alkoholeinwirkung besser wiedergegeben werden. Dazu gehören auch bestimmte Verhaltensweisen wie beispielsweise die Fähigkeit, entspannt die Nähe anderer zu genießen und abschalten zu können<sup>170</sup>.

### **Ursache Umfeld**

Ein nicht zu unterschätzender Faktor bei der Entstehung und dem Verlauf einer Alkoholkrankheit ist die soziale Umwelt. Damit ist sowohl die Gesellschaft als auch das Arbeitsumfeld und vor allem Familie und Freunde gemeint. In unserer Gesellschaft stellt die Werbeindustrie Alkoholtrinker als Erfolgsmenschen und den Alkohol selbst als Kommunikationsmittel dar. Auch besteht immer noch die „Heroisierung von Alkoholverträglichkeit als männliches Statussymbol<sup>171</sup>“. Alkohol ist gesellschaftsfähig, was sich auch in der geringen Schwierigkeit der Beschaffung, dem Preis etc. zeigt. „Die hauptsächliche Besonderheit der Droge Alkohol besteht bei uns darin, dass sie nicht als Droge erkannt wird<sup>172</sup>“.

Familien, in denen ein oder sogar beide Elternteile alkoholkrank sind, bergen die Gefahr des Modell-Lernens. Das Kind kann später, auch wenn es die Abhängigkeit des Elternteils negativ erfahren hat, seine Probleme auf die gleiche Weise zu lösen versuchen. Auch eine überfürsorgliche Erziehung, die die Selbständigkeit des Kindes unterdrückt und die Abhängigkeit von den Eltern fördert, birgt die Gefahr einer späteren Alkohol- oder Suchtkrankheit. Neben der Einstellung, die Alkoholkonsum billigt oder gar fördert, geht es am Arbeitsplatz auch um Faktoren wie Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation, Branche, körperliche und psychische Belastungen etc<sup>173</sup>. Alkoholkrankheit ist in Berufsgruppen mit erhöhter Arbeitsbelastung enorm oft vertreten.

### **5.3.4 Auswirkungen von Alkohol**

---

<sup>170</sup> vgl. Schneider, 1998, S. 58f

<sup>171</sup> Bengelsdorf, 2001, S. 9

<sup>172</sup> Schneider, 1998, S. 27

<sup>173</sup> vgl. Landesverband der Betriebskrankenkassen, 1994, S. 12f

### **Folgen für den Konsumierenden**

Alkohol ist bezüglich seiner Wirkung auf den Gesamtorganismus in erster Linie ein Zellgift. Zerstörerisch wirkt er höchstwahrscheinlich bei einer täglichen Aufnahme von ca. 40 g Alkohol bei einem Mann und 20 g bei einer Frau, indem er den Zellen Wasser entzieht. Beispielsweise enthalten 0,5 l Bier 20g, 0,125 l Wein 10-13 g und 4 cl Korn 10 g Alkohol<sup>174</sup>.

Bei längerem und regelmäßigerem Alkoholkonsum können ernsthafte körperliche Schäden auftreten. Gesundheitliche Schäden, die erwiesenermaßen durch Alkohol mitverursacht werden, sind z.B. Fettleber, Leberzirrhose, Muskelschwund, Muskelveränderungen und -krämpfe, Lungenkrankheiten, Impotenz, Störungen des Nervensystems, Herzmuskelerkrankungen, Zitterleiden (Tremor), Delirium tremens, Krebserkrankungen an Speiseröhre, Magen, Leber, Niere etc<sup>175</sup>.

Das gilt nicht nur für Alkoholkranke, auch der sogenannte Normalkonsument kann bei längerem und regelmäßigem Konsum betroffen sein.

### **Folgen in Bezug auf den Arbeitsplatz**

Die Voraussetzungen dafür, eine erwartete Leistung erbringen zu können, sind die Leistungsfähigkeit/das Können, und die Leistungsbereitschaft bzw. das individuelle Wollen. Beides wird durch Alkoholkonsum beeinträchtigt.

Bereits geringe Mengen Alkohol können Folgendes beeinträchtigen: Muskelkraft, Feinmotorik, sensorische Funktionen, insbesondere das Hör- und Sehvermögen, Reaktionsvermögen, Gedächtnisleistung, Lernvermögen, Aufmerksamkeit, Konzentrationsvermögen und das logische Denken. Es kommt auch zu Ermüdungen, die mehrere Ruhepausen erzwingen. Dabei überschätzen sich die Betroffenen aufgrund fehlender Selbstkritik und es kann zu gefährlichem Leichtsinns und grober Nachlässigkeit kommen, was eine Gefahr für alle darstellt.

Auch die Leistungsbereitschaft nimmt vergleichbar ab. Bei einer Befragung von Vorgesetzten alkoholabhängiger Mitarbeiter gingen 62,5% von einer verminderten Leistungsmotivation aus<sup>176</sup>.

### **Folgen für den Betrieb**

---

<sup>174</sup> vgl. Schneider, 1998, S. 35ff

<sup>175</sup> vgl. Landesverband der Betriebskrankenkassen, 1994, S. 10f

<sup>176</sup> vgl. Bengelsdorf, 2001, S. 15ff

---

Auch für den Betrieb ergeben sich Folgen, die durchaus eine wirtschaftliche Beeinträchtigung darstellen. Hier einige Beispiele:

- Abnahme der Produktionsmenge und der Qualität durch verlängerte Bearbeitungszeiten, häufigeren Pausen und mangelnder Sorgfalt;
- Der Konsument stellt sowohl eine Gefahr für seine Gesundheit und sein Leben als auch für das seiner Mitarbeiter dar. Das Unfallrisiko steigt bei 0,5‰ BAK<sup>177</sup> auf das Doppelte, bei 1 ‰ BAK auf das 10fache und bei 1,6 ‰ BAK auf das 35fache. Etwa 15 bis 25% aller Arbeitsunfälle und mindestens 10% aller tödlichen Betriebsunfälle sollen unter Alkoholeinfluss geschehen;
- Alkoholranke etwa fehlen 16-mal häufiger am Arbeitsplatz und sind 2,5-mal häufiger krank als nicht Alkoholranke;
- Verminderten Leistungen der Alkoholranken müssen durch Mehrarbeit bzw. Überstunden von Kollegen kompensiert werden, was den Arbeitsablauf erheblich stören und das Betriebsklima mit der Zeit verschlechtern kann<sup>178</sup>.

In Zahlen ausgedrückt spricht Bengelsdorf von Personalzusatzkosten bei 50 bis 80 Alkoholranken von mind. 320.000 bis 500.000 € jährlich und die Deutsche Hauptstelle gegen Suchtgefahren schätzt die durch Alkohol verursachten Kosten auf 25% des Arbeitentgelts (da Alkoholranke nach einer Studie des Stanford Research Institute nur 75% ihres Gehaltes an Gegenleistung erbringen können)<sup>179</sup>.

### **Gesamtwirtschaftliche Folgen**

Zunächst eine positive Nachricht: Es werden beträchtliche Summen aufgrund von Steuereinnahmen für alkoholische Getränke eingenommen. 1990 betragen diese 6,55 Mrd. DM und 1995 rund 7,7 Mrd. DM<sup>180</sup>. Die schlechte Nachricht: Die durch Alkoholmissbrauch verursachten Kosten übersteigen diese Einnahmen immens. Auch wenn es keine exakten Zahlen gibt, zeigen dies die Schätzungen von 15 Mrd. € bis zu 40 Mrd. € jährlich<sup>181</sup>.

### **5.3.5 Handlungsmöglichkeiten**

---

<sup>177</sup> Blutalkoholkonzentration

<sup>178</sup> vgl. Bengelsdorf, 2001, S. 17ff

<sup>179</sup> vgl. Bengelsdorf, 2001, S. 7; Landesverband der Betriebskrankenkassen, 1994, S. 19

<sup>180</sup> Lenfers, 1993, S. 17; Schneider, 1998, S. 51

---

Meist fällt die Arbeit mit Alkohol im Betrieb heute unter die Suchtprävention. Dabei geht es um drei Präventionsstufen: die Vermeidung von süchtigem Verhalten (primäre Prävention), die Früherkennung (sekundäre Prävention) und die Wiedereingliederung bzw. Vermeidung eines Rückfalls (tertiäre Prävention). Wichtig bei der Durchführung von Sucht- oder Alkoholpräventionsprogrammen ist das Konzept, d.h. alle drei Stufen müssen Teil des Programms sein. Beschränkt man sein Angebot auf nur einen Aspekt, wird der Erfolg höchstwahrscheinlich ausbleiben. Um einheitlich und erfolgreich arbeiten zu können, sollte zu Anfang ein Arbeitskreis eingerichtet werden, in dem idealerweise sämtliche Betriebsebenen vertreten sind (Geschäftsleitung, Personalabteilung, Betriebsarzt, Betriebs-/Personalrat, Sozialberatung, Krankenkasse, trockene Alkoholiker etc.). Zentrale Aufgabe ist die Entwicklung und Koordination der betrieblichen Infrastruktur des Hilfeprogramms und die Bereitstellung von Mitteln<sup>182</sup>.

Wie genau die einzelnen Präventionsprogramme aussehen und mit welchen einzelnen Methoden diese umgesetzt werden, ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Ein Literaturvergleich zu diesem Thema lässt allerdings ein gewisses Schema erkennen, nach dem sich mehr oder weniger alle Alkohol-/Suchtprogramme gestalten.

Ein besonderer Schwerpunkt sollte in der **Primärprävention** liegen. Denn nicht nur Alkoholranke, sondern auch Mitarbeiter, die ‚nur‘ einen mäßigen Alkoholkonsum aufweisen und womöglich niemals wirklich alkoholkrank werden, können sich bereits negativ auf den Betrieb auswirken. Außerdem ist der Ausstieg aus der Alkoholkrankheit ein schwieriger und langwieriger Prozess mit eventuell vielen Rückschlägen. Allein mit Interventionsprogrammen für Alkoholranke würde man dem Problem Alkohol nicht Herr werden können<sup>183</sup>.

In der Primärprävention sollen die Mitarbeiter sensibilisiert und das eigene Verhalten (auch in Bezug auf Co-Abhängigkeit) überprüft werden. Das kann erfolgen durch die Information der Beschäftigten über die Gefahren und Folgen von Alkohol (Aktionstage, Seminare, Broschüren, Poster, etc.).

Gleichzeitig sollten auf struktureller Ebene belastende Faktoren vermindert und positive Aspekte erweitert werden. So kann ein Ziel darin liegen, die

---

<sup>181</sup> vgl. Bengelsdorf, 2001, S. 7, Landesverband der Betriebskrankenkassen, 1994, S. 9

<sup>182</sup> vgl. Klinger, 1995, S. 380; Langner, 1989, S. 75f

<sup>183</sup> vgl. Klinger, 1995, S. 379



Zugriffsmöglichkeiten zu alkoholischen Getränken zu verringern bzw. deren Preise zu erhöhen. Auch eine entsprechende Betriebsvereinbarung würde hierunter fallen. Ein Beispiel hierfür findet sich im Anhang dieser Arbeit.

Im Rahmen der **Sekundärprävention** soll eine Früherkennung des süchtigen Verhaltens erleichtert werden.

Wird der Vorgesetzte in irgendeiner Weise über das gefährdete Verhalten des Mitarbeiters in Kenntnis gesetzt, kommt die sogenannte **Interventionskette**, auch Stufen-Interventionsplan genannt, ins Spiel. Ziel ist es, im Rahmen dieser Interventionskette den Leidensdruck auf den Betroffenen so zu verstärken, dass die negativen Konsequenzen den ‚Gewinn‘ des abhängigen Verhaltens überwiegen und der Betroffene in eine Therapie einwilligt<sup>184</sup>. Das geschieht folgendermaßen: Die Interventionskette beinhaltet eine bestimmte Anzahl von Stufen in einem bestimmten Zeitrahmen. Zwischen den Stufen liegen ca. drei Monate. Am Anfang jeder Stufe steht ein Gespräch mit dem Mitarbeiter, in dem er darüber aufgeklärt wird, welche disziplinarischen Maßnahmen (z.B. Krankmeldung ab dem ersten Tag, Abmahnung, Versetzung an einen minderen Arbeitsplatz) ihn erwarten, wenn er sein süchtiges Verhalten nicht ablegt. Dabei nimmt die Anzahl der an den Gesprächen teilnehmenden Personen (Betriebsrat, Personalabteilung, Betriebsarzt, Kollegen und die Familie/Ehepartner) stetig zu und dem Betroffenen müssen immer auch Verständnis und Hilfsangebote entgegengebracht werden<sup>185</sup>. Willigt der Betroffene auch nach Ablauf der letzten Stufe nicht in eine Therapie oder eine vergleichbare Maßnahme ein, erwartet ihn womöglich die Kündigung, wobei hier eine Wiedereinstellungszusage bei erfolgreichem Abschluss einer Therapie innerhalb eines Zeitraumes angebracht wäre<sup>186</sup>.

Vor allem die Schulung von Vorgesetzten ist ein sehr wichtiger Punkt. Die genaue Vorgehensweise in den Gesprächen hängt von der jeweiligen Methode ab. Beispielsweise würde sich hier die lösungsorientierte Gesprächsführung anbieten.

---

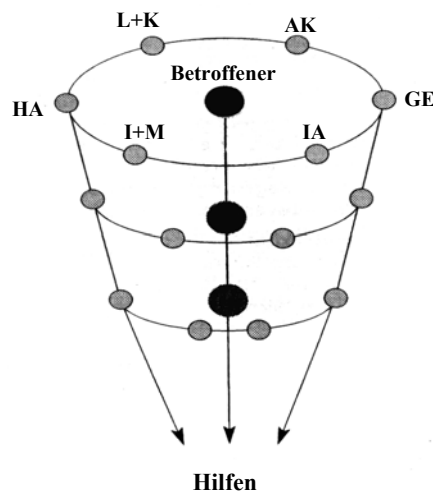
<sup>184</sup> vgl. Langner, 1989, S. 59; Landesverband der Betriebskrankenkassen, 1994, S. 28

<sup>185</sup> vgl. Lenfers, 1993, S. 142

<sup>186</sup> vgl. Langner, 1989, S. 61ff; Bengelsdorf, 2001, S. 32ff

Die folgende Abbildung verdeutlicht, wie sich der Kreis der an einer Suchtprävention beteiligten Elemente mit jeder Stufe der Interventionskette enger um den Betroffenen legt.

**Abb. 12:** Das innerbetriebliche Hilfesystem<sup>187</sup>



**L+K** : Leitungs- und Koordinationsgruppe (Arbeitskreis):  
Entwicklung des Hilfeplans, Koordination, Beschaffung  
von Mitteln

**AK** : Aufklärungskampagne am Arbeitsplatz

**GE** : Grundsatzentscheidungen (z.B. Betriebsvereinbarung,  
Alkoholkonsum einschränkende Maßnahmen)

**I+M** : Information und Motivation der Entscheidungsträger  
(z.B. Schulung in Bezug auf konsequentes Handeln im  
Sinne der Interventionskette)

**IA** : Innerbetriebliche Anlaufstelle  
(z.B. Betriebliche Sozialberatung)

**HA** : Hilfsangebote  
(z.B. stationäre oder ambulante Therapieeinrichtungen,  
Beratungsstellen, Selbsthilfegruppen, Fachärzte,  
betriebseigene Hilfsangebote, falls vorhanden)

Stimmt der Mitarbeiter einer Therapie zu und ist mit Entzugserscheinungen zu rechnen, beginnt die Behandlung mit einer stationären Entgiftung. Da sowohl die Droge selbst, als auch die Person und die Umwelt die Entstehung und den Verlauf der Alkoholkrankheit bedingen, ist es nicht allein mit einer Entgiftung getan. Es sollte möglichst nahtlos auch eine stationäre oder ambulante Entwöhnung anschließen. Die hohe Rückfallquote kommt sicherlich auch dadurch zustande, dass eine Entwöhnung nicht ernst genug genommen wird.<sup>188</sup>

Bei erreichter Abstinenz ist nun auch eine Nachsorge wichtig. Maßnahmen der **Tertiärprävention** sollen einem eventuellen Rückfall nach erfolgreicher Erreichung der Abstinenz vorbeugen. Die wichtigsten Maßnahmen sind die Wiedereingliederung bzw. Weiterbeschäftigung und die Nachsorge, z.B. in Form von Vermittlung an eine betriebsinterne oder –externe Selbsthilfegruppe. Auf jeden Fall muss der Betroffene einen betriebsinternen Ansprechpartner haben<sup>189</sup>.

<sup>187</sup> Quelle: Bengelsdorf, 2001, S. 27; erweitert

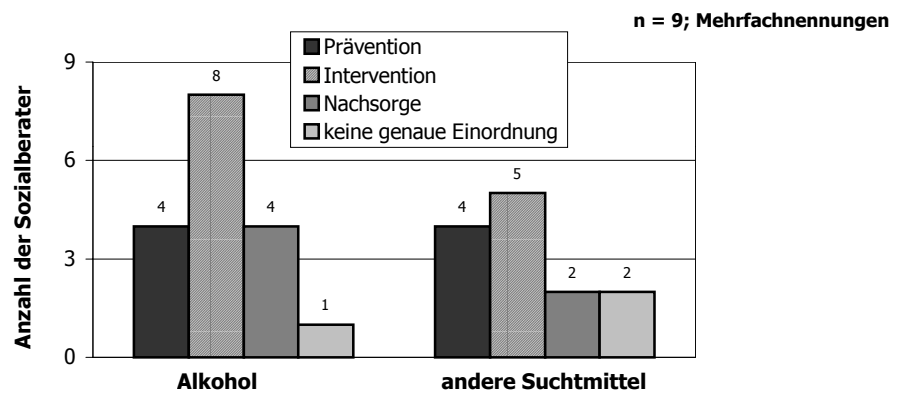
<sup>188</sup> vgl. Landesverband der Betriebskrankenkassen, 1994, S. 17

<sup>189</sup> vgl. Dietze, 1992, S. 98

Vor allem die Primärprävention stellt auch hier einen mindestens ebenso wichtigen Punkt für eine erfolgreiche Alkohol-/Suchtprävention dar wie die Sekundärprävention. Es wird häufig darauf hingewiesen, dass dies in der Praxis oft nicht umgesetzt wird.

Die folgende Abbildung zeigt, wie sich bei den von mir befragten Sozialberatern die Arbeit mit Alkohol und anderen Suchtmitteln auf die drei Gebiete aufteilt. Dabei kann Prävention mit Primärprävention, Intervention mit Sekundärprävention und Nachsorge mit Tertiärprävention gleichgesetzt werden.

**Abb. 13:** Aufteilung der Arbeit mit Alkohol und anderen Suchtmitteln



Man sieht, dass in der Praxis anscheinend immer noch die Intervention um einiges überwiegt. Weniger als 50 % der befragten Sozialberater sind bei Alkohol in der Primärprävention oder in der Nachsorge tätig, bei anderen Suchtmitteln noch weniger. Dabei ist natürlich die Frage nicht geklärt, ob eventuell andere betriebsinterne Gruppen oder Personen hierfür zuständig sind. Das scheint allerdings unwahrscheinlich, da ein betrieblicher Sozialberater sicherlich in einem Arbeitskreis vertreten sein würde, der sich dem Thema Alkohol und Sucht widmet. Auf der anderen Seite wird im Bereich Alkohol und andere Suchtprobleme zusammen mit der Vorbereitung auf den Vor-/Ruhestand am häufigsten präventiv gearbeitet und zusammen mit den akuten Lebenskrisen am häufigsten Nachsorge betrieben (s. Fragebogenauswertung im Anhang).

### 5.3.6 Rechtliches

Bei einem **Einstellungsgespräch** besteht ein Fragerecht des Arbeitgebers, in dessen Rahmen Fragen nach für die Arbeit relevanten Krankheiten wahrheitsgemäß beantwortet werden müssen. Darunter fällt auch die Alkoholkrankheit. Von sich aus muss der Bewerber im Rahmen seiner spontanen Offenbarungspflicht nur auf seine Alkoholkrankheit hinweisen, wenn diese ihn daran hindert, die angestrebte Tätigkeit in vollem Maße auszuführen zu können (z.B. Bedienen einer gefahrträchtigen Maschine)<sup>190</sup>.

Will der Arbeitgeber ein **Alkoholverbot** in seinem Betrieb einführen, muss er dieses entweder durch eine Betriebsvereinbarung oder einen Arbeitsvertrag regeln. Daneben besagen die Unfallverhütungsvorschriften (§38 Abs. 1), dass der Arbeitnehmer sich nicht durch Alkohol in einen Zustand versetzen darf, durch den er sich oder andere gefährdet<sup>191</sup>.

Der **Arbeitgeber** hat folgende **Pflichten** in einem Betrieb zu erfüllen: Aufgrund seiner Fürsorgepflicht muss er alles erforderliche zum Schutz des Arbeitnehmers vor alkoholbedingten Gefahren unternehmen, z.B. durch Aufklärung, Einschränkung des Alkoholangebotes und einen Abschluss einer Betriebsvereinbarung. Nach §38 Abs. 2 VBG1 sind alkoholisierte Mitarbeiter nicht mehr zu beschäftigen und unverzüglich vom Arbeitsplatz zu entfernen. Weiter hat er Maßnahmen zur Sicherung des alkoholisierten Mitarbeiters zu ergreifen während der Tätigkeit und auf dessen Heimweg<sup>192</sup>.

Der Konsum von Alkohol kann auch **arbeitsrechtliche Konsequenzen** nach sich ziehen. Kann aufgrund von Alkohol nicht mehr ordnungsgemäß oder gefahrlos gearbeitet werden, kann dies eine *Minderung der Arbeits-/Ausbildungsvergütung* bedeuten (§§ 325 (1) 2 i.V.m. 323 (1) BGB). Auch der *Anspruch auf Entgelt-/Ausbildungsvergütungsfortzahlung* im Krankheitsfall kann entfallen, wenn ihn an dem Verschulden des zu der Arbeitsunfähigkeit führenden Vorfalls innerhalb als auch außerhalb der Arbeitszeiten eine Schuld trifft (§ 3 (1)

<sup>190</sup> vgl. Bengelsdorf, 2001, S. 36f; Jente et al., 2001, S. 172f

<sup>191</sup> vgl. Bengelsdorf, 2001, S. 38ff

<sup>192</sup> vgl. Bengelsdorf, 2001, S. 44ff

---

Entgeltfortzahlungsgesetz). Davon zu unterscheiden ist eine aufgrund einer Alkoholkrankheit auftretende Arbeitsunfähigkeit. Alkoholabhängigkeit ist eine anerkannte Krankheit, die nicht durch das Verschulden des Betroffenen auftritt. Unterzieht sich ein Mitarbeiter z.B. einer Entwöhnungskur, darf das Unternehmen nur dann eine Entgeltfortzahlung verweigern, wenn der Arbeitnehmer falsche Angaben auf gezielte Fragen gemacht hat oder seiner spontanen Offenbarungspflicht nicht nachgekommen ist.

Weiter kann Alkoholkonsum es zu einer *Abmahnung* aufgrund von alkoholbedingtem Fehlverhalten kommen. Eine Abmahnung wegen Alkoholabhängigkeit dagegen ist nicht möglich. Letztendlich kann der Arbeitgeber bis zur *Kündigung* wegen z.B. Alkoholkonsums während der Arbeit, Einbringen/Verkauf von alkoholischen Getränken (soweit in einer Betriebsvereinbarung geregelt) oder Verschweigen einer Entziehungskur gehen<sup>193</sup>.

### 5.3.7 Fazit

Alkoholmissbrauch wird in unserer Gesellschaft immer noch unterschätzt. Gleichzeitig ist von Seiten des Staates keine große Hilfe zu erwarten. Zu viele Vorteile bringt das Geschäft mit dem Alkohol – Steuereinnahmen, Arbeitsplätze und Unterstützung der Wirtschaft. Wo also kann trotzdem sinnvoll an dem Thema angesetzt werden? Der Arbeitsplatz ist geradezu prädestiniert für eine wirkungsvolle Suchtprävention. Denn ein arbeitender Mensch verbringt einen großen Teil seines Tages und seines Lebens an seinem Arbeitsplatz und die soziale Umwelt hat einen großen Einfluss auf das Trinkverhalten. Zudem bedarf es erfahrungsgemäß der Hilfe des Umfeldes, um den Betroffenen aus dem Teufelskreis Alkoholismus zu befreien. Diese Tatsachen lassen dem Betrieb die Verantwortung zukommen, auf krankhaften Alkoholkonsum einzuwirken. Entscheidet sich ein Unternehmen für ein Suchtpräventionsprogramm, kann es nur davon profitieren. Bereits geringer Alkoholkonsum wirkt sich gravierend auf das Arbeitsverhalten aus, und die Folgen für den Arbeitgeber sprechen für sich. In Kapitel 6.4.1 wird eine Kosten-Nutzen-Rechnung vorgestellt, wonach eine betriebliche Suchtarbeit eine Einsparung von 584.000 DM ergibt.

---

<sup>193</sup> vgl. Bengelsdorf, 2001, S. 47ff; Jente et al., 2001, S. 178f

Ein ‚beliebtes‘ Mittel der Unternehmen ist die beschriebene Interventionskette mit ihren disziplinarischen Maßnahmen. Dazu lassen sich zwei verschiedene Standpunkte in der Literatur finden. Die einen vertreten die Meinung, dass es ausreicht, wenn der Leidensdruck den Suchtdruck überwiegt<sup>194</sup>. Die andere Seite ist davon überzeugt, dass eine erfolgreiche Entwöhnung nur dann gewährleistet ist, wenn der Betroffene sich dieser nur für sich selbst unterzieht und nicht, weil er seinen Arbeitsplatz behalten möchte<sup>195</sup>. Auf beiden Seiten sind trockene Alkoholiker vertreten, die aus eigener Erfahrung sprechen. Welcher ist also der richtige Weg? Die Firma Bosch berichtet, dass nach Einführung einer Betriebsvereinbarung mit Interventionskette Ende 1994 von denen nach einer Therapie abstinent lebenden Mitarbeitern 85 % ohne Rückfall waren, 6,6 % abstinent nach einem Rückfall und 8,4 % abstinent nach mehreren Rückfällen<sup>196</sup>. Abgesehen davon muss auf jeden Fall neben der Interventionskette mit ihren Sanktionen auch der Wunsch der Mitarbeiter nach positiven, befriedigenden Ereignissen beachtet werden. Sieht man den Konsum von Alkohol oder Suchtmitteln als Ersatz für andere, nicht vorhandene oder nicht wahrgenommene Möglichkeiten, müssen alternative, positive Erlebnismöglichkeiten angeboten bzw. die Mitarbeiter dazu befähigt werden, diese auch erkennen zu können<sup>197</sup>. Denn „es muss sich lohnen, im Betrieb keinen Alkohol zu trinken“<sup>198</sup>.

Die Betriebliche Sozialarbeit beinhaltet die Suchtprävention als beinahe schon traditionelle Aufgabe. Sie kann koordinierend mitwirken, Führungskräftebildungen in Bezug auf die Durchführung konsequenter und helfender Gespräche durchführen, betriebsinterne Aufklärung betreiben, die Hilfsangebote miteinander vernetzen und natürlich auch beratend als Anlaufstelle betroffener Mitarbeiter oder Vorgesetzter dienen. Leider kommt es aufgrund der fehlenden Krankheitseinsicht zu wenigen ‚freiwilligen‘ Zusammentreffen zwischen

---

<sup>194</sup> vgl. Lenfers, 1993, S. 141; Bengelsdorf, 2001, S. 26f; Wilke/Ziegler, 1986, S. 16f; Woinowski, 1996, S. 141

<sup>195</sup> vgl. Werner, 1994, S. 107ff

<sup>196</sup> vgl. Hübner-Umbach/Tschamler-Mailänder, 1996, S. 137

<sup>197</sup> vgl. Bossong, 1990, S. 56

<sup>198</sup> Klinger, 1995, S. 386

---

Beratungsstelle und Mitarbeiter. Meist wird ihm der Besuch der Beratungsstelle von seinem Vorgesetzten nahegelegt, was zu einer abwehrenden Reaktion führt. Das Vorgehen beim ersten Kontakt ist somit besonders wichtig. Auf keinen Fall darf der Sozialberater die Kontrolle des Alkoholkonsums übernehmen.

---

## 6. Nutzen und Ökonomie Betrieblicher Sozialarbeit

Während der Staat gesetzlich dazu verpflichtet ist, auftretende Defizite und Notlagen seiner einzelnen Bürger unmittelbar abzusichern, sichert ein Unternehmen in erster Linie seine eigenen Bedürfnisse ab. Entschließt sich ein Betrieb zu der Einrichtung einer Betrieblichen Sozialberatung, geht er eine freiwillige Verpflichtung ein, die er letztlich (natürlich innerhalb herrschender Vertragsbedingungen) jederzeit wieder auflösen kann, wenn er der Meinung ist, dass diese nicht gewinnbringend arbeitet. Will sich die Betriebliche Sozialarbeit in dem Unternehmen etablieren, muss sie in der Lage sein zu beweisen, dass sie volkswirtschaftliche und vor allem betriebswirtschaftliche Vorteile bringt. Das bedeutet für den Sozialarbeiter, dass er sich und seine Arbeit immer wieder darstellen und sein berufsspezifisches Handeln legitimieren muss. Konkret heißt das, er muss auf die Frage ‚Wie viel kostet die Betriebliche Sozialarbeit und was bringt sie dem Unternehmen an Kostenersparnis?’ eine überzeugende Antwort geben können. Diese Frage bzw. der Versuch ihrer Beantwortung steht im Mittelpunkt dieses Kapitels. Im direkten Zusammenhang damit steht auch die Frage, wie das Handeln in der betrieblichen Sozialarbeit soweit optimiert werden kann, dass das Ausmaß des Nutzens für das Unternehmen positiv beeinflusst wird. Es wird also sowohl um die Ökonomie *in* der Betrieblichen Sozialarbeit als auch um die Ökonomie *durch* Betriebliche Sozialarbeit gehen.

### 6.1 Der Hawthorne Effekt

Einleitend zu der Frage, ob und wie Betriebliche Sozialarbeit überhaupt einen Nutzen für Unternehmen haben kann, obwohl sich im unternehmensexternen Umfeld bereits jede Menge Sozialarbeiter mit menschlichen Problemen beschäftigen, soll an dieser Stelle ein klassisches psychologisches Experiment vorgestellt werden. Beschäftigt man sich näher mit dem Thema Betriebliche Sozialarbeit, kommt man kaum an dem Namen Elton Mayo vorbei. Seine Forschungsergebnisse stellten später eine Grundlage in der Human-Relations-Bewegung dar<sup>199</sup>.

---

<sup>199</sup> vgl. Schwartz, 1988, S. 218



---

1924 startete in den amerikanischen Howthorne Werken in Chicago eine Versuchsreihe, in der die Einflüsse verschiedener physikalischer Umweltbedingungen auf die Arbeitsproduktivität untersucht wurden. Die Arbeiter wurden unterschiedlichen Beleuchtungsintensitäten ausgesetzt. In der Gruppe mit der stärkeren Beleuchtung stieg die Arbeitsproduktivität wie erwartet. Gleichzeitig stieg allerdings auch die Produktivität der Kontrollgruppe. Die Verwirrung wuchs, als dann die Versuchsgruppe auch bei erneuter Verminderung der Beleuchtungsintensität ihre erhöhte Produktion beibehielt<sup>200</sup>.

Elton Mayo entschloss sich 1927, diese Ergebnisse aufzugreifen und weiter zu untersuchen. Auch Mayo beobachtete in der zweijährigen Untersuchung eine kontinuierlich steigende Produktivität, die scheinbar völlig unabhängig von den mehrmals geänderten Arbeitsbedingungen auftrat. Schließlich war die Sache für ihn klar: Allein die *Teilnahme* an dem Experiment und die *Anwesenheit* der Wissenschaftler führten zu der Produktivitätssteigerung. Es fand eine soziale Aktivierung statt, d.h. die „Versuchspersonen verändern ihr Verhalten, sobald sie bemerken, dass sie an einem Experiment teilnehmen und beobachtet werden“<sup>201</sup>. Dieses Wissen um das Beobachtet/Beachtet werden hatte neben der Produktionssteigerung noch andere Auswirkungen: höhere Arbeitszufriedenheit, vermehrte gemeinsame Freizeitaktivitäten und ein sich immer mehr entwickelndes Zusammengehörigkeitsgefühl. Mayo zog aus seinen Ergebnissen den Schluss, dass „die Qualität menschlicher Beziehungen auch bei der Arbeitsproduktivität entscheidender ist als die physikalischen Bedingungen“<sup>202</sup>.

Bezogen auf die Betriebliche Sozialarbeit zeigen diese Ergebnisse, dass sich allein ihre Existenz unabhängig von der konkreten Hilfe schon positiv auswirken kann. Haben die Arbeiter das Gefühl, beachtet zu werden, können sie besser in das Unternehmen eingebunden und ihre Effektivität und Arbeitszufriedenheit gesteigert werden. Das setzt allerdings auch voraus, dass der Sozialarbeiter sich der Belegschaft präsentiert. Die interne Öffentlichkeitsarbeit stellt also einen wichtigen Bereich dar.

Weiter kann man die Ergebnisse dahingehend nutzen, dass es auch Inhalt von Führungskräftebildungen sein muss, die Arbeit der Untergebenen zu beachten und ggf. auch zu loben, um ein positives Betriebsklima zu fördern.

---

<sup>200</sup> vgl. Schwartz, 1988, S. 215f

<sup>201</sup> Schwartz, 1988, S. 216

<sup>202</sup> Schwartz, 1988, S. 222

---

## 6.2 Wirtschaft vs. Betriebliche Sozialarbeit

Ob sich Betriebliche Sozialarbeit in einem Unternehmen als erfolgreich erweisen kann oder nicht, hängt unter anderem von einer guten Zusammenarbeit der beiden Seiten ab. Bestehen schon im Vorfeld Konflikte bzw. Vorurteile, kann das die Arbeit des Sozialarbeiters erschweren. Im schlimmsten Fall kommt es gar nicht erst zur Einrichtung einer Sozialberatung. Einige Aspekte, die eine Zusammenarbeit zwischen wirtschaftlich denkenden Unternehmen und Vertretern der Sozialarbeit gefährden können, werden im Folgenden verdeutlicht.

### 6.2.1 Unwissenheit und Vorurteile

Teilweise besteht in der Wirtschaft und der Sozialarbeit Unwissenheit über die Existenz Betrieblicher Sozialarbeit. Besonders unter Sozialarbeitern ist die Möglichkeit eines Einsatzes in Unternehmen nur eingeschränkt bekannt. Scheinbar ist die Idee, in einem wirtschaftlich denkenden Umfeld sozial handeln zu können, für viele so undenkbar, dass diese Möglichkeit gar nicht erst in Betracht gezogen wird. Abgesehen von wenigen Ausnahmen ist das Feld der Betrieblichen Sozialarbeit kein explizites Thema an den Fachhochschulen. Selbst dort, wo Betriebliche Sozialarbeit bekannt ist, bestehen häufig Vorurteile – auf beiden Seiten. Von Seiten der Unternehmen wird Betriebliche Sozialarbeit oft als ‚Sozialklimbim‘ ohne Hand und Fuß abgetan, der sich nicht rechnet und erst recht keinen ‚Wirtschaftsfaktor mit wertschöpfendem Charakter‘<sup>203cc</sup> darstellt. Aber auch von Seiten der Sozialarbeiter wird die Betriebliche Sozialarbeit mit kritischen Augen betrachtet. Die entscheidende Frage ist hier, ob und in wie weit man soziale und emotionale Faktoren in ökonomische Größen umwandeln kann und soll. Ein gutes und stellvertretendes Beispiel hierfür bietet ein Artikel von Eckart Hammer. Hier ist von Aussagen wie ‚Seine Berufsehre verkauft man nicht ans Kapital, man degradiert sich nicht zum Büttel kapitalistischer Herrschaftssicherung in den Betrieben!‘<sup>204cc</sup> oder ‚Mit Schlips und Jacket, BMW und Laptop begab man sich, ohne mit der Wimper zu zucken, von den Niederungen der BAT-IV-Schmuddelsozialarbeit in die Höhen der

---

<sup>203</sup> Stoll, 2001, S. 150

<sup>204</sup> Hammer, 1995, S. 48

---

Tausenderhonorare<sup>205</sup> die Rede. Die Wirtschaft wird immer noch als der große Feind angesehen, den es zu bekämpfen gilt und der der Grund allen Übels ist. Wird diesen Informationsdefiziten bzw. Fehlinformationen nicht durch eine gute Öffentlichkeitsarbeit entgegengewirkt, erhöht sich kaum die Chance, das Ansehen und den Einsatz von Betrieblicher Sozialarbeit zu verbessern.

### **6.2.2 Rivalität und ungenaue Arbeitsaufträge**

Bei der Einrichtung einer Betrieblichen Sozialberatung ist die Frage der organisatorischen Ansiedlung wichtig. Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten wurden bereits in Kapitel 1.4 ausführlich behandelt. Auf jeden Fall muss einer Rivalität zwischen den verschiedenen betrieblichen Einrichtungen und somit einer unkonstruktiven Vorgehensweise vorgebeugt werden. Solche Rivalitäten kommen vor allem aufgrund nicht klar formulierter Arbeitsaufträge und einer unzureichenden Trennung der Zuständigkeitsbereiche zustande. Einheitliche Arbeitsaufträge sind so weit wie möglich im Vorfeld mit der Geschäftsleitung zu vereinbaren. Dabei kann es zu unterschiedlichen Auffassungen kommen, was eine Sozialberatung leisten soll.

#### **Erwartungen der Unternehmen an die Betriebliche Sozialarbeit:**

- Erhalt bzw. Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens
- Senkung der Fehlzeiten und der Fehlproduktion
- Erhalt und Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters
- Förderung der Firmenkultur und Ethik mit dem Ziel der Imagepflege
- Beitrag zur ‚sozialen Verantwortung‘ des Unternehmens
- Beitrag zur Umsetzung der Fürsorgepflicht
- Schaffung eines produktiven und kreativen Arbeitsklimas
- Unterstützung und Entlastung der Führungskräfte
- Funktion der sozialen Abfederung bei größeren Entlassungsvorhaben
- Verbesserung des Betriebsklimas nach erfolgter Entlassungswelle
- Förderung der Motivation, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft
- usw.<sup>206</sup>

---

<sup>205</sup> Hammer, 1995, S. 49

---

**Der Sozialarbeiter** wird in erster Linie in der erfolgreichen Hilfe und Beratung bei sozialen und individuellen Problemen der Belegschaft, Hilfe bei Konflikten, der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Schaffung von sozialer Gerechtigkeit seinen Arbeitsschwerpunkt sehen, nicht in einer Gewinnbringung des Unternehmens. Besonders schwierig wird es, wenn sich die Forderungen der Unternehmensleitung nur teilweise oder gar nicht mit der Berufsethik des Sozialarbeiters vereinbaren lassen. Beispielsweise, wenn in dem Unternehmen Diskriminierung und ungleiche soziale Behandlung von Mitarbeitern geduldet oder die Sozialberatung allein zur Gewinnsteigerung eingesetzt wird. In solchen Fällen muss der Sozialarbeiter entscheiden, zu welchen Zugeständnissen er bereit ist. Letztendlich sollte es zu einer übereinstimmenden Aufgabenbeschreibung kommen, um Reibungspunkte und Auseinandersetzungen zu vermeiden.

### **6.3 Ökonomie in der Betrieblichen Sozialarbeit**

Bevor darauf eingegangen wird, welchen Nutzen und welchen Gewinn die Betriebssozialarbeit mit sich bringt, muss m.E. auf die Ökonomie *in* der Betrieblichen Sozialarbeit selbst eingegangen werden. Denn die Effektivität der eigenen Arbeit und des eigenen Handelns bestimmt letztendlich das Ausmaß des Nutzens für das Unternehmen. Auch die Sozialarbeit muss mittlerweile in der Lage sein, Gelder zu legitimieren und diese sinnvoll einzusetzen. Dabei kann auf betriebswirtschaftliche Instrumente und Begriffe nicht mehr verzichtet werden.

Im Folgenden werden einige sehr wichtige Aspekte vorgestellt, die die Effektivität und Qualität des sozialarbeiterischen Handelns beeinflussen und somit zu einer günstigeren Position gegenüber der Unternehmensleitung führen.

#### **6.3.1 Öffentlichkeitsarbeit**

Wie schon an einigen Stellen dieser Arbeit angedeutet, stellt die Öffentlichkeitsarbeit in der Betrieblichen Sozialberatung eine wichtige Aufgabe dar. Man kann sie fast schon als Existenzsicherung der Betriebssozialarbeit bezeichnen.

---

<sup>206</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 188 ; Stoll, 2002, S. 114f; Gehlenborg, 1997, S. 30

---

Dabei kann zwischen drei Bereichen unterschieden werden:

- Öffentlichkeitsarbeit ‚in eigener Sache‘, beispielsweise betriebsintern als Argumentationshilfe gegenüber der Geschäftsleitung bzw. auch betriebsextern zur allgemeinen Darstellung oder zum Abbau von Vorurteilen;
- Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb, um die Belegschaft über die eigene Arbeit und die verschiedenen Möglichkeiten der Inanspruchnahme zu informieren und damit ggf. Berührungängste abzubauen;
- Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb zu bestimmten Themen der Sozialberatung (z.B. Sucht, Mobbing).

Öffentlichkeitsarbeit soll als Kommunikationsmittel betrachtet werden, mit dessen Hilfe man seine Rolle, seine Existenz und seine Funktionen klar darstellen kann.

Deshalb soll die öffentliche Information und Darstellung regelmäßig erfolgen und

- auf das Wesentliche beschränkt, verständlich und geordnet
- anschaulich
- sachlich und genau
- mit einem aktuellen Bezug versehen
- gut recherchiert
- ansprechend

sein<sup>207</sup>.

Die folgende Abbildung verdeutlicht, in welcher Form die von mir befragten Sozialberater Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Alle neun Befragten gaben an, in der Öffentlichkeitsarbeit tätig zu sein (n=9). Von fünf Befragten wurde sie als ‚sehr wichtig‘ und von drei Befragten als ‚wichtig‘ eingestuft. Niemand war der Meinung, dass sie ‚nicht so wichtig‘ oder gar ‚unwichtig‘ ist (n=8).

Aus den Ergebnissen kann man ersehen, dass betriebsinterne Medien wie Betriebszeitung, Intranet und Faltblätter sehr häufig genutzt werden. Dagegen scheint die Präsentation der eigenen Person, das ‚vor Ort sein‘ bei allen erdenklichen Anlässen, nicht besonders verbreitet zu sein. Man muss natürlich auch beachten, dass es einen nicht zu unterschätzenden Zeitfaktor darstellt, bei

---

<sup>207</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 196

sämtlichen Gelegenheiten persönlich anwesend zu sein. Trotzdem halte ich diese Art von Öffentlichkeitsarbeit für sehr wichtig und sinnvoll.

**Abb. 14:** Formen von Öffentlichkeitsarbeit

<b>n = 9, Mehrfachnennungen</b>	
<b>Formen der Öffentlichkeitsarbeit</b>	<b>Nennungen</b>
Faltblätter (z.B. in Gehaltsabrechnung)	<b>6</b>
Betriebszeitung	<b>6</b>
Intranet	<b>5</b>
Infonet-Homepage	<b>1</b>
Aushänge + Folder	<b>1</b>
Projekt-/ Seminararbeit	<b>1</b>
Presse	<b>1</b>
Datenbank	<b>1</b>
Veröffentlichung	<b>1</b>
Teilnahme an Gesundheitszirkeln	<b>1</b>
Jahresberichte	<b>1</b>
Workshops für Führungskräfte	<b>1</b>
Präsentation der eigenen Person	<b>1</b>
Referate	<b>1</b>
Präsenz in großen Arbeitskreisen (z.B. Meisterkonferenzen, Betriebsleiter-Meetings etc.)	<b>1</b>

Engler ist der Meinung, dass vor allem in der externen Öffentlichkeitsarbeit über die Betriebsgrenzen hinaus noch viel zu tun sei. Nur durch die Darstellung des gesellschaftlichen Nutzens und des sozialpolitischen Stellenwertes Betrieblicher Sozialarbeit und die Überzeugung staatlicher Instanzen kann eine flächendeckende Erweiterung erreicht werden<sup>208</sup>.

### 6.3.2 Qualitätssicherung

Qualitätssicherung scheint ein großes Wort zu sein, was aufgrund seines Ursprunges in der Wirtschaft nicht so recht in den sozialen Bereich passen will. Doch nicht zuletzt die ständige Verknappung finanzieller Mittel, Einsparungen, Stellenabbau und rechtliche Veränderungen zwingen in den letzten Jahren auch hier zur Rechtfertigung und Darstellung der Arbeit.

<sup>208</sup> vgl. Engler, 1996, S. 124

Da der betriebliche Sozialarbeiter dem Unternehmen gegenüber ständig beweisen können muss, dass sich seine Beschäftigung auch lohnt, sollte er sich Gedanken darüber machen, wie er seine Arbeit optimieren kann. Kurz gesagt bedeutet das Wort Qualitätssicherung das „Erarbeiten von Maßnahmen, die sicherstellen, daß die formulierten Qualitätsziele auch erreicht und die –standards erfüllt oder zumindest Annäherungen an den ‚Soll-Zustand‘ erreicht werden“<sup>209</sup>. Doch wie in allen Bereichen Sozialer Arbeit steht auch der Betriebssozialarbeiter zunächst vor der Frage ‚Was ist überhaupt Qualität?‘ Ist es die Anzahl der Mitarbeiter, die er pro Jahr erfolgreich berät? Ist es das Ausmaß an Fehlzeitenreduzierung? Oder zeugt es von einem qualitativen Arbeiten, wenn die Mitarbeiter beim Verlassen seines Büros zufrieden sind? Das Deutsche Institut für Normung (DIN) definiert Qualität „als die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgesetzter und vorausgesetzter Erfordernisse beziehen“<sup>210</sup>. Die Frage nach Qualitätskriterien lässt sich also nicht global beantworten und muss von Sozialarbeiter zu Sozialarbeiter und von Betrieb zu Betrieb individuell bearbeitet werden. Daneben gibt es in vielen Bereichen Sozialer Arbeit sogenannte ‚normative Kriterien‘, die sich durch gesetzliche Vorgaben ergeben<sup>211</sup>. Wichtig ist, dass Kriterien feststehen (an deren Ausarbeitung alle Beteiligten teilnehmen sollten) und klar benannt werden müssen, bevor Qualitätssicherungsmaßnahmen initiiert werden können.

Dabei kann man sich nach folgenden Fragen richten:

**Abb. 15:** Beschreibung von Qualität<sup>212</sup>

<b>WAS</b> → Beschreibung der Dienstleistung	(z.B. Sozialberatung) Teilleistungen/gesetzliche Grundlagen/Träger	<b>Mögliche Fragen bei der Sammlung für Qualitätsstandards</b>
<b>für WEN</b> → Kunden/Nutzer	- Klienten - Kostenträger - Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die Erwartungen der Kunden bekannt?</li> <li>• Passen deren Vorstellungen über einen günstigen Verlauf der Beratung zu den Überzeugungen der Fachkräfte?</li> <li>• usw.</li> </ul>

<sup>209</sup> Meinhold, 1998, S. 12

<sup>210</sup> Meinhold, 1998, S. 16

<sup>211</sup> vgl. Meinhold, 1998, S. 11

<sup>212</sup> vgl. Meinhold, 1998, S. 120

<b>WIE</b> → Prozessqualität	- Leitbilder - Arbeitsprinzipien/Konzepte - Verhaltensregeln - Kundenpfade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennen die Mitarbeiter das Konzept?</li> <li>• Gibt es Regeln zur Identifikation von Schwachstellen?</li> <li>• Gibt es Kundenpfade?</li> <li>• usw.</li> </ul>
<b>WAS</b> brauchen wir dazu → Strukturqualität	- Räume - Ausstattung - Personalqualifikation - Personalkapazität - Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Zusatzqualifikationen haben die Mitarbeiter?</li> <li>• Wie ist der Zugang zur Beratungsstelle?</li> </ul>
<b>WAS</b> soll dabei herauskommen → Ergebnisqualität	- Ergebnisse für alle Kunden - Akzeptanz - Erfüllung gesetzlicher Aufträge - ‚Wirkungen‘	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist die Akzeptanz der Beratungsstelle bei Mitarbeitern, Vermittlern, Klienten, anderen Kundengruppen?</li> <li>• Sind die Gründe für einen Abbruch der Beratung bekannt?</li> </ul>

Alle von mir befragten Sozialberater haben Maßnahmen zur Qualitätssicherung in ihre Arbeit integriert. In Bezug auf deren Wichtigkeit gaben zwei Befragte an, diese für ‚sehr wichtig‘ zu halten, weitere sechs für ‚wichtig‘ und ein Befragter für ‚nicht so wichtig‘ (n=9). Demnach nimmt die Qualitätssicherung bei den Befragten einen niedrigeren Stellenwert ein als die Öffentlichkeitsarbeit.

Folgende Formen von Qualitätssicherung waren hier vertreten:

**Abb. 16:** Formen von Qualitätssicherung

n = 9, Mehrfachnennungen

Formen der Qualitätssicherung	Nennungen
Dokumentation der Arbeit	9
Fortbildungsmaßnahmen	9
Zusatzausbildungen	8
Supervision (kollegial)	6
Supervision (extern)	4
Selbst-/Fremdevaluation	4
Arbeiten nach einem Qualitätssicherungsmodell	1 <sup>213</sup>
Teamarbeit	1
integriertes Qualitätsmanagement	1
Dokumentationssystem	1
Zielvereinbarungen mit Vorgesetzten	1
Gar nicht	0

<sup>213</sup> Die befragte Person arbeitet nach dem Modell ISO 9001/14001



---

Demnach dokumentieren die Berater ohne Ausnahme ihre Arbeit und nehmen an Fortbildungen teil. Auch Supervisionen werden in Anspruch genommen. Gerade auf dem Gebiet der Betrieblichen Sozialarbeit, in dem die Sozialberater überwiegend als Einzelkämpfer oder zu zweit arbeiten, halte ich Supervisionen für wichtig. Sowohl für die fachliche Arbeit als auch für den Sozialberater selbst. Dieser hat meist nicht die alltägliche Gelegenheit, über Ereignisse oder Probleme zu sprechen. Als Einzelkämpfer läuft er Gefahr, sich über seine Grenzen zu engagieren und sich für alle Probleme im Betrieb verantwortlich zu fühlen. Die Gefahr des Burn-Out-Prozesses ist hier erheblich höher als in einem Team. Darüber hinaus ist der Druck, sich legitimieren zu müssen, für einen einzelnen Betrieblichen Sozialarbeiter bedeutend höher. Interessanterweise zählte kein Befragter speziell die Teilnahme an diesem Arbeitskreis als Qualitätssicherung.

Die Möglichkeiten der Maßnahmen, mit denen die Qualität der Arbeit sichergestellt werden soll, sind vielfältig und gehen letztendlich aus den formulierten Qualitätskriterien hervor. Doch unabhängig davon, ob man nach einem externen Konzept wie beispielsweise einer DIN ISO Norm arbeitet oder sich für eine interne Vorgehensweise wie z.B. Evaluation entscheidet, sollte Qualitätssicherung dazu beitragen, aus tatsächlichen und möglichen Fehlern für die künftige Arbeit lernen zu können. Menne beschreibt dies als eine permanente Weiterentwicklung und einen neuen Schritt zu reflexiver Professionalität<sup>214</sup>.

### **6.3.3 Ausbildung und ergänzende, notwendige Kenntnisse in der Betrieblichen Sozialarbeit**

Wie schon in der Einleitung beschrieben, wird ein Abschluss als Diplom-Sozialarbeiter, Diplom-Sozialpädagoge oder ein Abschluss eines anderen sozialwissenschaftlichen Faches begrüßt, um den Anforderungen der Betrieblichen Sozialarbeit gerecht zu werden. Andererseits erscheint es aber auch verständlich, dass Unternehmen eigene Mitarbeiter bevorzugen, die mit dem Arbeitsalltag, den Entscheidungswegen etc. vertraut sind. Deshalb halte ich die Frage nach Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für weit wichtiger. Um sich ein Bild davon machen zu können, welche Grundausbildung und Zusatzkenntnisse in

---

<sup>214</sup> vgl. Menne, 1998, S. 12

der Betrieblichen Sozialarbeit erwünscht sind, wurde in meiner Befragung darauf eingegangen. In Bezug auf ihre Grundausbildung gaben acht von neun Befragten an, über einen Abschluss als Dipl.-Sozialpädagoge oder Dipl.-Sozialarbeiter zu verfügen. Der einzige Nicht-Sozialwissenschaftler hat ursprünglich eine kaufmännische Ausbildung und im Rahmen seiner Arbeit als Sozialberater folgende Zusatzausbildungen durchlaufen: Sozialtherapeut, systemische Beratung, Konfliktberatung und Prozessberatung (n=9).

Die folgende Grafik zeigt, über welche über ein sozialwissenschaftliches Studium hinausgehende Kenntnisse ein Sozialberater verfügen sollte.

**Abb. 17:** Erwünschte Zusatzqualifikationen

**n = 9, Mehrfachnennungen**

Beratung und Therapie	Sonstiges
<ul style="list-style-type: none"> <li>● systemische Beratung (n=4)</li> <li>● Supervision (n=2)</li> <li>● Coaching (n=2)</li> <li>● lösungsorientierte Kurzzeitberatung (n=1)</li> <li>● Konfliktberatung (n=1)</li> <li>● Schuldnerberatung (n=1)</li> <li>● allgemein Beratungstechniken (n=1)</li> <li>● therapeutische Ausbildung (n=1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mediation (n=3)</li> <li>● BWL (n=2)</li> <li>● Gesprächsführung (n=1)</li> <li>● Psychologie (n=1)</li> <li>● Teamentwicklung (n=1)</li> <li>● Organisationsentwicklung (n=1)</li> <li>● Ausbildung in einem Industriebetrieb (n=1)</li> <li>● allgemein Zusatzausbildungen (n=1)</li> </ul>

Viele der vertiefenden Qualifikationen sind vor allem im Bereich der Beratung und Therapie zu finden. Es fällt auf, dass der in Kapitel 4.2.2 beschriebene systemische Ansatz auch bei den von mir befragten Sozialberatern mit den meisten Nennungen einen sehr hohen Stellenwert einnimmt. Daneben wird auch eine Weiterbildung in der in Kapitel 4.2.1 beschriebenen lösungsorientierten Kurzzeitberatung angeführt.

## 6.4 Ökonomie durch die Betriebliche Sozialarbeit

Die Beschäftigung mit diesem Thema ist für den Betriebssozialarbeiter eine Notwendigkeit, um in einem Unternehmen zu ‚überleben‘. Wird in Bezug auf die Erfordernis von Betriebssozialarbeit nur auf der ethischen und moralischen Ebene argumentiert, hat das auf ein Unternehmen leider häufig nicht die gewünschte

Überzeugungskraft. Wie bereits erwähnt, sieht ein wirtschaftliches Unternehmen Soziale Arbeit nicht selten als Wettbewerbsnachteil. Die durch Soziale Arbeit entstandenen Kosten gehen als Aufwendungen in die Gewinn- und Verlustrechnung mit ein und fallen somit unter den Begriff der Unwirtschaftlichkeit. In Zeiten von Geldverknappung wird erfahrungsgemäß in diesen Bereichen als erstes gespart. Es ist also besonders wichtig, den moralischen Argumenten ökonomische hinzuzufügen. Nur wenn dargestellt werden kann, dass Betriebliche Sozialarbeit wirtschaftlich arbeitet, wird so das Argument entkräftet, dass in Krisenzeiten an ihr gespart werden muss.

#### **6.4.1 Nutzen Betrieblicher Sozialarbeit**

Grundlegend ist bei dem Nutzen betrieblicher Sozialarbeit zunächst die Frage zu stellen, ob in einem Unternehmen überhaupt ein Bedarf an sozialen Interventionen besteht. Neben der im 5. Kapitel eingehend behandelten Existenz von beispielsweise Mobbing- und Alkoholproblemen und deren Auswirkungen kann noch eine Befragung von Stoll angebracht werden, die darauf abzielt, den Bedarf in Bezug auf soziale Reibungspunkte im Betrieb zu klären. Dabei konnten folgende Beobachtungen gemacht werden<sup>215</sup>:

- Die Führungskräfte nahmen persönliche Probleme der Mitarbeiter (72,3%), Konflikte zwischen Kollegen (63,8 %), Konflikte in der Teamarbeit (68,1 %) und Konflikte in der Kommunikation/Interaktion zwischen Mitarbeitern und Führungskräften (57,4 %) wahr.
- Diese sozialen Reibungspunkte erfordern nach Meinung der befragten Führungskräfte aufgrund von sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern (72,3 %), negativer Beeinträchtigung der Zusammenarbeit und des Arbeitsklimas (85,1 %) und Leistungsbeeinträchtigung bzw. Schaden für den Unternehmenserfolg ( 80,9 %) eine aktive Bewältigung.
- Hierfür würde es bei 95,7 % der Befragten zu einer Inanspruchnahme und Empfehlung der Sozialberatung kommen. Grund dafür sind vor allem gute Erfahrungen mit der Sozialberatung (91,1 %) und die eigene Unsicherheit (44,4 %).

---

<sup>215</sup> bei den Ergebnissen muss bedacht werden, dass die befragten Führungskräfte überwiegend

Es besteht demnach ein Bedarf an aktiver Bewältigung bestehender sozialer Reibungspunkte, zu deren Hilfe fast alle Befragten eine Sozialberatung hinzuziehen würden. Dabei geht es nicht um unwichtige oder vereinzelte Phänomene und die Befragten sprachen ihnen eine Bedeutung in Form von schlechten Auswirkungen auf den Arbeitsalltag zu<sup>216</sup>.

Nachdem der Bedarf einer Sozialberatung festgestellt wurde, muss nach Kriterien gesucht werden, nach denen der Nutzen der sozialberaterischen Interventionen bewertet werden kann. Dazu wurden in der Befragung von Stoll sowohl Führungskräfte als auch Sozialberater befragt. Hier die wichtigsten Ergebnisse:

#### **Bereich Arbeitsplatz**

- leistungsfähige und konfliktfreie Teams, mehr Teamgeist, mehr Verständnis
- verbessertes Arbeitsklima und Arbeitsplatzgestaltung
- Problemlösung/erfolgte professionelle Hilfestellung/gebesserte Situation
- Stärkung der Arbeitskraft/-fähigkeit/-leistung, Stabilität und Flexibilität der Arbeitnehmer
- höhere Produktivität, höhere Motivation

#### **Persönlicher Bereich**

- (schnelle) Problemlösung, Hilfe zur Selbsthilfe, Mitarbeiter braucht keine Beratung mehr
- Problembewusstsein, selbstständige Mitarbeiter mit Problemlösungskompetenz
- leistungs- und arbeitsfähige Mitarbeiter, gesteigerte Motivation
- Suchtkrankenhilfe

#### **Bereich Führung**

- reflektiertes und sozial kompetentes Führungsverhalten, Führungskraft verfügt über Handlungskonzepte in schwierigen Situationen/mit schwierigen Mitarbeitern
- Maßnahme war erfolgreich, Problemlösung
- verbessertes Klima, Verhältnis, Kommunikation, Kooperation u. Konfliktbewältigung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- veränderungsbereite Führungskräfte
- präventives Handeln, frühzeitiges Erkennen und Intervenieren bei sozialen Brennpunkten<sup>217</sup>

Zusammenfassend kann man sagen, dass Betriebssozialarbeit von Nutzen ist und erfolgreich arbeitet, wenn ein Bedarf an sozialarbeiterischen Interventionen besteht und sie die oben angegebenen Kriterien erfüllt.

---

schon einmal mit einer Sozialberatung in Berührung gekommen sind.

<sup>216</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 156f

<sup>217</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 168ff

### 6.4.2 Wertschöpfung Betrieblicher Sozialarbeit

Als nächsten Schritt gilt es zu klären, ob ein vorhandener Nutzen auch gewinnbringend für das Unternehmen ist. Betriebssozialarbeit stellt kurz gesagt einen wertschöpfenden Faktor dar, wenn der Gesamtwert die Kosten übersteigt. Betriebssozialarbeit kann sich auf zahlreiche unternehmensrelevante Messwerte auswirken. Hier eine, sicherlich nicht vollständige, Liste von Beispielen:

- Anzahl ‚Minderleister‘
- Umsatzergebnis, Geschäftswertbeitrag
- Kosten
- Image des Unternehmens
- Arbeits- und Produktqualität
- Arbeitseffizienz
- Krankenstand
- Motivation/Leistung/Produktivität
- Kompetenz der Führungskräfte, Führungsverhalten
- Zusammenarbeit in und zwischen Gruppen, Mitarbeitern und Führungskräften, Mitarbeitern und Mitarbeitern
- Anzahl Problemfälle im Unternehmen
- Fehlerquellen
- Fluktuation
- Arbeitsklima
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitarbeiterorientierung
- Wiedereingliederung
- Anzahl Suchtkranker
- Identifikation mit Unternehmen und Arbeitsplatz
- usw.<sup>218</sup>

Betrachtet man diese möglichen Einflussgebiete Betrieblicher Sozialarbeit, stellt man fest, dass sowohl direkt ökonomisch bewertbare Faktoren als auch solche vertreten sind, die erst einmal keinen direkten Eingang in eine Kostenrechnung finden. Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation sind sicherlich sehr wichtige Aspekte, die allerdings erst mit ihrer Auswirkung auf beispielsweise Fehlzeiten zu ökonomischen Größen werden.

Wesentliche Faktoren, die in eine Kostenrechnung eingehen und die von den Auswirkungen betrieblicher Sozialarbeit beeinflusst werden, sind:

📌 Fehlzeiten

📌 Fluktuation

📌

Arbeitsproduktivität

Andere der oben genannten Kennzahlen bedingen im Endeffekt diese drei Größen. Um von einer Wertschöpfung Betrieblicher Sozialarbeit sprechen zu können,

<sup>218</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 173f

---

muss zunächst eine positive Beeinflussung der drei Bereiche nachgewiesen werden können.

### **6.5 Beispiele zur Errechnung der Wirtschaftlichkeit**

Jeder, der die Wirtschaftlichkeit Betrieblicher Sozialarbeit errechnen will, sieht sich dem Problem gegenüber, soziale Aspekte in Zahlen auszudrücken zu müssen. Wahrscheinlich gibt es deshalb auch noch keine unumstrittene Möglichkeit, Wirtschaftlichkeitsrechnungen anstellen zu können. Neben dieser Umrechnung in monetäre Größen stellt auch die Verschwiegenheit und Vertraulichkeit ein Problem dar. Der Sozialarbeiter muss einen Weg finden, seine Arbeit genau darlegen zu können, ohne dass die Identität seiner Klienten erkennbar wird. Einige Unternehmen haben Evaluationskriterien entwickelt, die einerseits diese Verschwiegenheit gewährleisten und gleichzeitig quantifizierbare Aussagen über die Anzahl und Art der Inanspruchnahme der Sozialberatung machen. Dennoch bleibt die Frage nach der Qualität und dem Erfolg dabei ungeklärt<sup>219</sup>.

Im Folgenden werden zwei Wirtschaftlichkeitsrechnungen vorgestellt, die versuchen, den Gewinn Betrieblicher Sozialarbeit zu verdeutlichen.

#### **6.5.1 Kosten-Nutzen-Analyse**

Im Gegensatz zur privaten Marktwirtschaft können sich die Ziele und Dienste sozialer Dienstleistungen nicht ausschließlich monetär bewerten lassen bzw. gehen diese Ziele häufig über einen monetären Erfolg hinaus<sup>220</sup>. Die Kosten-Nutzen-Analyse (Cost-Benefit-Analyse) ist eine in den USA entwickelte und in Deutschland übernommene Wirtschaftlichkeitsrechnung, die „einerseits auf den normativen Vorstellungen der Wohlfahrtsökonomie, andererseits auf Erkenntnissen privatwirtschaftlich orientierter Investitionsrechnungen<sup>221</sup>“ beruht. Die Berechnung in Form einer Kostenvergleichsrechnung bezieht sich auf einen Zeitraum von einem Jahr. Es werden die durchschnittlichen Kosten dem erfahrungsgemäßen Gewinn einer Betrieblichen Sozialberatungsstelle entgegengestellt. Voraussetzung für eine Kosten-Nutzen-Analyse ist eine vollständige und widerspruchsfreie Zielanalyse und die damit verbundene

---

<sup>219</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 188

<sup>220</sup> vgl. Gunkel, 1995, S. 501

<sup>221</sup> Stoll, 2001, S. 180

---

Auswahl an aussagekräftigen Erfolgs- und Messkriterien. Das zentrale Problem ist die monetäre Bewertung sozialer Kosten und Nutzen<sup>222</sup>.

Die Daten einer Kosten-Nutzen-Analyse beruhen meist auf einer ‚konservativen Annahme‘. Das bedeutet, die Kosten werden eher höher und die Gewinne eher niedriger gerechnet, damit der Nutzen in der Praxis als weit höher angenommen werden kann. Dadurch soll vermieden werden, dass eine zu positiv ausfallende Berechnung eine Angriffsfläche für Controller und Revisoren darstellen würde<sup>223</sup>.

Um ein konkretes Beispiel zu nennen: Eine bei der Siemens AG durchgeführte Kostenvergleichsrechnung hat ergeben, dass ein Standort mit 2890 Mitarbeitern, der von einer Vollzeit-Sozialberatung betreut wird, einen Gesamtnutzen abzüglich aller Kosten pro Jahr in Höhe von rd. 285.000 DM erwirtschaftet<sup>224</sup>.

Jente et al. führen noch ein Beispiel aus der Suchtkrankenhilfe an. Demnach sind 72 Betroffene im Jahr 1986 erfolgreich betreut worden. Durch diese Mitarbeiter entstand dem Unternehmen 1985 insgesamt ein Schaden von 1.080.000 DM (berechnet: 72 x Durchschnittsverdienst: 60.000 x 25% durchschnittliche Leistungsminderung). Nach Abzug der Kosten ergab sich für das Unternehmen eine jährliche Einsparung von 584.000 DM<sup>225</sup>.

Eine ausführliche Arbeitsvorlage für eine Kosten-Nutzen-Analyse findet sich im Anhang dieser Arbeit.

### 6.5.2 Break-even-Analyse

Die Break-Even-Analyse – auch Gewinnschwellenrechnung genannt – ist ein weiteres Instrument der Erfolgskontrolle und Erfolgsplanung, das sich auch auf einzelne Bereiche (z.B. Sozialberatung) anwenden lässt. Voraussetzung ist die Aufteilung der Kosten in Fixkosten und variable Kosten. Man geht davon aus, dass die Kosten für ein Produkt umso höher sind, je geringer die Produktionsmenge ist (variable Kosten). Bestimmte Kosten bleiben unabhängig von der Produktionsmenge konstant (Fixkosten). Bei wachsender Produktionsmenge steigen die Gesamtkosten (Fixkosten plus variable Kosten) geringer als die Erlöse, wodurch die Gewinnspanne wächst. Ziel ist die Ermittlung

---

<sup>222</sup> vgl. Gunkel, 1995, S. 502f; Stoll, 2001, S. 180ff

<sup>223</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 182, Zeier, 2000, S. 370f

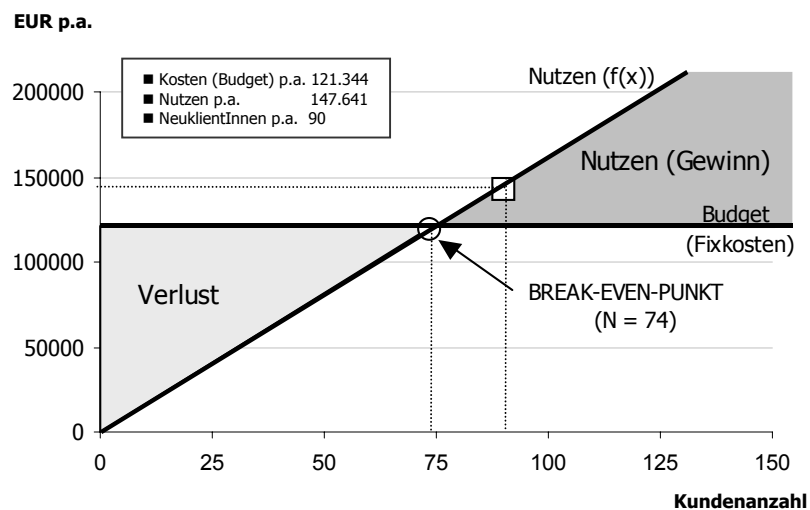
<sup>224</sup> vgl. Zeier, 2000, S. 371

des Break-Even-Points bzw. der Gewinnschwelle. Die Gewinnschwelle kennzeichnet die Produktionsmenge, bei der die Gesamterlöse und die Gesamtkosten übereinstimmen. Der Gewinn ist an dieser Stelle Null. Darüber hinaus wird ein Gewinn erwirtschaftet.

Bezogen auf die Sozialberatung bedeutet das: Wie viele Mitarbeiter müssen pro Jahr beraten werden, damit sie für das Unternehmen aus ökonomischer Sicht einen Gewinn darstellt?

Eine Break-Even-Analyse lässt sich grafisch oder rechnerisch durchführen. Eine grafische Analyse würde folgendermaßen aussehen:

**Abb. 18:** Beispiel einer grafischen Break-Even-Analyse<sup>226</sup>



Diese Grafik macht anschaulich, bei welcher Leistungsmenge die Kosten gedeckt werden. Hierzu werden in ein Koordinatensystem die Gesamtkosten von 121.344 EUR eingetragen. Da von einem fixen Jahresbudget ausgegangen wird, ergibt sich eine Parallele zur x-Achse. Als nächstes wird der Schnittpunkt zwischen den „Durchschnittlichen Neuklienten (90)“ und dem errechneten „Gesamtnutzen“ von 147.641 EUR eingezeichnet und mit dem Nullpunkt verbunden. Der Schnittpunkt dieser Geraden mit der Geraden der Gesamtkosten zeigt den Break-Even-Punkt.

<sup>225</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 189ff

<sup>226</sup> Quelle: Stoll, 2001, S. 198



---

In diesem Beispiel liegt er bei 74 Klienten, d.h. bereits ab einer Beratung des 75. Klienten erzielt die Beratungsstelle einen ökonomischen Gewinn.

## 6.6 Fazit

Aufgrund der Tatsache, dass Betriebssozialarbeit eine freiwillige Einrichtung der Unternehmen ist, stellt die Frage nach der Ökonomie durch Soziale Arbeit einen wichtigen Aspekt dar, der durchaus auch im Vorfeld schon ausschlaggebend dafür sein kann, ob eine Sozialberatung überhaupt eingerichtet wird. Soll sich die Betriebssozialarbeit weiter verbreiten, müssen Sozialarbeiter in der Lage sein, ihren Nutzen und ihre Wirtschaftlichkeit darstellen zu können. Dazu gehört auch, die Kosten der eigenen Arbeit zu kennen. Um einen repräsentablen Wirtschaftlichkeitsfaktor darstellen zu können, muss in Verbindung damit auch die Ökonomie **in** der Betrieblichen Sozialarbeit beachtet werden. Faktoren wie Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätssicherung und Qualifikation der Sozialberater sind notwendige Bausteine, um die eigene Arbeit so effektiv wie möglich gestalten zu können. Die Sozialarbeit muss endlich einsehen und akzeptieren, dass auch sie sich mit Aspekten der Betriebswirtschaft auseinandersetzen muss.

In beiden Bereichen – dem der Wirtschaft und dem der Sozialen Arbeit – herrschen immer noch Vorurteile. Die Wirtschaft sieht Soziale Arbeit als ‚Sozialklimbim‘ oder gar als Wettbewerbsnachteil, wobei sich auf Seiten der Sozialen Arbeit die kapitalistische Wirtschaft nicht mit sozialem Denken und Handeln vereinbaren lässt. Hier ist eine gute interne und externe Öffentlichkeitsarbeit von Nöten, um eine bessere Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit der beiden Bereiche zu schaffen.

Gleichzeitig darf nicht versucht werden, jeden sozialen Faktor auf Gedeih und Verderben in eine monetäre Größe umzuwandeln. Es lässt sich nicht jede ‚Begleiterscheinung‘ sozialen Handelns in Zahlen umrechnen. Betriebliche Sozialarbeit ist eine langfristige Investition, die nicht auf das Genaueste ausgerechnet werden kann. Deshalb wäre es wünschenswert, sich auf die Suche nach einem System zu machen, das sowohl der Sozialarbeit als auch der Wirtschaft gerecht wird.

---

## 7. Zukünftige Perspektiven Betrieblicher Sozialarbeit

Wie in der geschichtlichen Entwicklung der Betriebssozialarbeit bereits deutlich wurde, unterlag sie von Anfang an einem stetigen Wandel. Dieser verlief parallel zu Veränderungen in den Unternehmen, die wiederum von einem Wandel bestimmter gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Faktoren bedingt wurden. In Bezug auf die Zukunftsperspektiven Betrieblicher Sozialarbeit muss also ein Blick auf derzeitige und zukünftige Einflussfaktoren und Veränderungen in Unternehmen (besonders in Bezug auf neue Managementstrategien) geworfen werden, die Auswirkungen auf betriebssozialarbeiterische Leistungen haben.

### 7.1 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Einflüsse auf Unternehmen...

Unabhängig von den verschiedenen Einflüssen, die Veränderungen in Unternehmen hervorrufen, ist heutzutage auch die **Anzahl** dieser ökonomischen, technologischen und soziokulturellen Veränderungen sowie die Tatsache, dass sie in immer **kürzeren Abständen** erfolgen, von Wichtigkeit. Denn jede Veränderung in der gewohnten Struktur eines Unternehmens wirkt sich erst einmal verunsichernd, demotivierend und beängstigend auf die Belegschaft aus. Die vorübergehend instabile Lage des gewohnten Systems hat direkte Auswirkungen auf die Menschen, was sich wiederum auf die Produktivität des Unternehmens auswirkt<sup>227</sup>. Dieser Aspekt bezieht sich demnach auf die grundlegende **Notwendigkeit** von Betriebssozialarbeit. Immer weniger Unternehmen werden es sich in Zukunft leisten können, diese psycho-sozialen Auswirkungen auf ihre Mitarbeiter zu ignorieren und somit einen immer größer werdenden monetären Verlust hinzunehmen.

#### 7.1.1 Einflüsse und Entwicklungen

Bei den konkreten Einflussfaktoren, die Unternehmen und somit auch die Betriebssozialarbeit beeinflussen, handelt es sich im Wesentlichen um:

---

<sup>227</sup> vgl. Zeier, 2000, S. 370

- technologische Entwicklungen
- Internationalisierungsprozesse
- gesellschaftliche und individuelle Wertvorstellungen

### **Technologische Entwicklung**

Die für ein Unternehmen relevanten technologischen Entwicklungen beziehen sich sowohl auf die Kommunikations- und Informationstechnik als auch auf den Einsatz neuer Arbeitsmittel, beispielsweise in der Entwicklung, Konstruktion oder Fertigung. Besonders die Kommunikations- und Informationstechnik wirkt sich wie keine andere auf den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Wandel aus, und das mit zunehmender Geschwindigkeit. Durch die Einführung und Weiterentwicklung der beiden Bereiche entsteht eine Verknüpfbarkeit von Informationen, die zu einer Transparenz für alle Beteiligten führt. Voraussetzung dafür sind allerdings neue Verantwortung- und Denkhorizonte<sup>228</sup>. Vor allem Führungskräfte müssen bereit sein, ihr Wissen mit allen Mitarbeitern zu teilen. Leider wiegt der Verlust eines Machtfaktors – der des alleinigen Wissens – für viele immer noch mehr als der ökonomische Wert einer umfassenden Informationspolitik. Darüber hinaus müssen in der Einführungsphase von neuen Technologien Strategien vorhanden sein, die sowohl die Organisation der Phase als auch Motivation, Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter berücksichtigen.

### **Internationalisierung der Märkte**

Der Begriff des Internationalisierungsprozesses bezieht sich auf die weltweite Verdichtung und Vernetzung von Wirtschaftsbeziehungen, die den Konkurrenzdruck und den Wettbewerb erheblich steigert und die Überlebensbedingungen für die Unternehmen ständig verändert und verhärtet. Unternehmen sehen sich einem enormen Anpassungsdruck ausgesetzt. Es muss eine Auseinandersetzung mit anderen Kulturen, Arbeitsweisen, Wertvorstellungen sowie rechtlichen und sozialen Regelungen erfolgen. Günstig wäre auch eine interdisziplinäre und multikulturelle Zusammensetzung der Belegschaft sowie der Aufbau internationaler Kooperationsbeziehungen<sup>229</sup>.

---

<sup>228</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 47

## Wertewandel

Die oben genannten Einflüsse bedeuten für die Menschen eine Erweiterung der individuellen Lebenswelt und somit einen großen Entfaltungsspielraum bei der eigenen Identitätsfindung. Institutionen wie Kirche, Schule oder Politik spielen bei der Wertevermittlung nur noch eine untergeordnete Rolle. Auch der Wandel der Familie und dem damit verbundenen Trend zum Individualismus bedeuten den zunehmenden Wegfall eines weiteren traditionellen Wertesystems. Diese Umkehr der traditionellen Wertvorstellungen kann einerseits eine Befreiung aus einengenden Strukturen, andererseits Unsicherheit in Bezug auf das ‚richtige Handeln‘ bedeuten. Den Wandel von der Pflicht- zu einer Selbstentfaltungsgesellschaft verdeutlicht die folgende Übersicht:

**Abb. 19:** Aspekte des Wertewandels<sup>230</sup>

<b>Vergangene Werte → Selbstverwaltung und –kontrolle</b>	<b>Gegenwärtige Werte → Selbstentfaltung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gehorsam, Unterordnung, Fügsamkeit, Anpassungsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emanzipation von Autoritäten, Gleichbehandlung, Gleichheit, Demokratie, Partizipation, Autonomie des Einzelnen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bescheidenheit, Selbstbeherrschung, Enthaltbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Genuss, Abenteuer, Spannung, Abwechslung, Ausleben emotionaler Bedürfnisse</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disziplin, Leistung, Ordnung, Pflichterfüllung, Treue, Fleiß, Pünktlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kreativität, Spontaneität, Selbstverwirklichung, Ungebundenheit, Eigenständigkeit</li> </ul>

Der Beruf ist in Konkurrenz zu der Freizeit bzw. dem Privatleben getreten. Er steht nicht mehr unumstritten an der Spitze der Lebensziele. Bei der Ausübung der Arbeit stehen Aspekte wie die eigene Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung, die Mitgestaltung des Arbeitsplatzes sowie Wertschätzung und Prestige im Vordergrund. Die Bereitschaft zur Mehrarbeit nimmt ab,

<sup>229</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 48

<sup>230</sup> siehe hierzu auch: Lau-Villinger, 1994, S. 50

---

individuelle Ziele werden vor kollektive Ziele gestellt. Materielle Werte wie Lohn- und Lohnersatzanreizsysteme verlieren an Bedeutung<sup>231</sup>.

### **7.1.2 Folgen für die Unternehmen**

#### **Qualifikation der Mitarbeiter und Anforderungen an Führungskräfte**

Am schwerwiegendsten für die Unternehmen ist der immer härter werdende Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck. Um diesem standhalten zu können, entstehen neben der fachlichen Kompetenz immer mehr andere Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter, beispielsweise Teamfähigkeit, Flexibilität, Kreativität, die Fähigkeit zum ganzheitlichen und vernetzten Denken, Lernbereitschaft, Kommunikations-, Konflikt-, Kritik- und Reflexionsfähigkeit sowie Problembewältigungsstrategien. Es wird verstärkt nach Selbstständigkeit, Selbststeuerung und Selbstverantwortlichkeit verlangt. Dies gilt in besonderem Maße für Führungskräfte. Bei ihnen zählen immer mehr die teamorientierten Führungsfähigkeiten vor der fachlichen Kompetenz. Ein kollegiales Arbeitsklima unter den Mitarbeitern sollte Ziel des Handelns sein. Die ursprünglichen Führungsformen ändern sich in Richtung Dialog und Unterstützung. Mitarbeiter müssen motiviert, Gruppenprozesse moderiert, übergeordnete Zusammenhänge erkannt und Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit sichergestellt werden können. Führungskräfte müssen die Möglichkeit haben, sich Wissen über Gruppenprozesse, Moderation, Konfliktbewältigungs- und Problemlösungsstrategien anzueignen<sup>232</sup>.

#### **Abbau von Autoritätsstrukturen am Beispiel des Lean Management**

Für Unternehmen ist es heutzutage unerlässlich, traditionelle Autoritätsstrukturen abzubauen und flache Hierarchiestrukturen einzuführen. Einerseits ist dies für eine optimale Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechniken erforderlich und andererseits werden durch den Wertewandel althergebrachte Autoritätsstrukturen immer mehr in Frage gestellt. In diesem Zusammenhang ist verstärkt von Lean Production oder Lean Management die Rede. Ergebnisse einer weltweiten Studie über die Effizienz dieser japanischen Produktionsweise zeigen, dass sich flache Hierarchien, Teamarbeit, die Berücksichtigung und Förderung

---

<sup>231</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 50f

<sup>232</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 51f; Stoll, 2001, S. 96

von Veränderungsvorschlägen der Mitarbeiter sowie eine intensivere Einarbeitung positiv auf den Marktvorteil auswirken<sup>233</sup>. Diese Tendenzen sind mittlerweile auch in Europa zu beobachten. An dieser Stelle wird kurz auf die wichtigsten Punkte des Lean Managements eingegangen, um zu verdeutlichen, welche Anforderungen diese Methode vor allem für die Führungskräfte mit sich bringt und worauf sich die Betriebssozialarbeit demzufolge einstellen muss.

**Lean Management** ist ein neues Denkmodell und ein neuer Führungsstil, der mit eben diesen notwendigen flachen Hierarchien auskommt – es soll mit höchstens drei Hierarchieebenen unter der Geschäftsleitung gearbeitet werden - und patriarchalisch-autoritäre Organisationsformen vermeidet. Typisch ist vor allem die Dezentralisierung von Aufgaben, Verantwortungsbereichen und Kompetenzen. Der vielfach bestehende ‚Abteilungsegoismus‘ wird abgebaut und ein neues ‚Wir-Gefühl‘ geschaffen. Im Mittelpunkt des Ganzen steht eine teamorientierte Arbeitsorganisation mit intensiven Kommunikationsbeziehungen. Es soll eine neue Organisationskultur geschaffen, d.h. der Umgang der Menschen im Unternehmen miteinander, soll positiv beeinflusst werden<sup>234</sup>.

Die Internalisierung der neuen Unternehmenskultur ist vor allen Dingen Sache des Managements. „Nur in einer aufgeschlossenen und auf alle Mitarbeiter ausgerichteten Unternehmenskultur lassen sich die Defizite aufholen und die weiteren kreativen Prozesse für die ständigen Verbesserungen als das Unternehmensziel einleiten<sup>235</sup>“.

Hier einige Beispiele zu dem veränderten Managementverhalten:

- Förderung der Eigenverantwortlichkeit und damit der Eigeninitiative;
- Trainieren der Teamfähigkeit vom Werker bis zur Unternehmensleitung;
- jeder Mitarbeiter ist neben seiner Grundaufgabe in einem Team oder Arbeitskreis tätig;
- Vorschläge der Mitarbeiter werden gefördert;
- permanente Diskussionen und Aufklärungsbereitschaft des Managements;
- Aufbau der Qualitätskultur quer durch das Unternehmen;

---

<sup>233</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 53f

<sup>234</sup> vgl. Kyrrer, 2001, S. 330; Gabler Wirtschaftslexikon, 2000, S. 1950f

<sup>235</sup> Wildemann, 1993, S. 158

- 
- usw<sup>236</sup>.

Für Führungskräfte ergeben sich also bedeutende Anforderungen:

- klare Zielsetzungen für jeden Bereich und jeden Mitarbeiter;
- Informationen über die Gesamtzusammenhänge;
- größere Handlungsspielräume für die Mitarbeiter, um die Motivation und die Bereitschaft zur Verantwortung zu fördern;
- Aus- und Weiterbildung zur Erhöhung und Erweiterung der Qualifikation;
- Motivationskraft für Mitarbeiter, Neues zu wollen und den Teamgeist für die gesamte logistische Kette im Unternehmen zu fördern;
- usw<sup>237</sup>.

Den Mitarbeitern sollen genügend Möglichkeiten zum Mitdenken und Mitentscheiden sowie Entfaltungsmöglichkeiten der Fertigkeiten, der Erfindungsgabe und der Kreativität geboten werden, was unter anderem nur durch ein verändertes Führungsverhalten realisierbar ist. In dieser neuen Rollenverteilung plant der Mitarbeiter, führt aus und kontrolliert, während das Management die Mitarbeiter zu hoher Produktivität und ständiger Verbesserung motiviert. Gleichzeitig muss eine Führungskraft aber auch Leistung fordern und klare Ziele vorgeben. Gerade in diesen Bereichen der klaren Zielvorgaben, der Ergebniskontrolle und vor allem dem Gespräch mit dem Mitarbeiter scheint es allerdings noch ein Defizit bei Führungskräften zu geben<sup>238</sup>.

## **7.2 ...und deren Auswirkungen auf die Betriebliche Sozialarbeit**

Aus den beschriebenen, veränderten Rahmenbedingungen und den damit verbundenen Anforderungen an die Unternehmen ergeben sich für die Betriebssozialarbeit folgende Aufgabengebiete:

---

<sup>236</sup> vgl. Wildemann, 1993, S. 158

<sup>237</sup> vgl. Wildemann, 1993, S. 214f

<sup>238</sup> vgl. Wildemann, 1993, S. 215ff

- 
- Begleitung und Unterstützung der Veränderungsprozesse;
  - Führungskräfteunterstützung durch ‚neue Instrumente‘;
  - Bildungsmaßnahmen;
  - Aufgaben im Bereich Organisationsentwicklung;
  - Aufgaben im Bereich Förderung;
  - Betreuung der Mitarbeiter vor allem in der Anfangsphase von Veränderungsprozessen;
  - unternehmensbezogenes Handeln;
  - Marketing/Öffentlichkeitsarbeit;
  - Externe Betriebssozialarbeit;
  - usw.

### 7.2.1 Begleitung und Unterstützung der Veränderungsprozesse

Zeier sieht die zukünftige Aufgabe der Betriebssozialarbeit vorrangig darin, gemeinsam mit der Personalorganisation die notwendigen Veränderungsprozesse präventiv und konfliktlösend zu begleiten. Das Augenmerk sollte besonders auf Führungskräfte gerichtet werden. Diese müssen sozial kompetent handeln sowie Zweifel und Blockaden wahrnehmen können. „Um sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter in dieser ungewohnten Rolle und Aufgabe zu unterstützen, bedarf es spezieller Fachleute, die eine beratende, übergreifende und koordinierende Funktion übernehmen<sup>239</sup>“. Die Betriebssozialarbeit würde mit der Übernahme dieser Aufgabe ein „tragendes Element des Veränderungsmanagement<sup>240</sup>“ darstellen. Dafür sind neue Instrumente und Vorgehensweisen notwendig, die derzeit verstärkt Einzug in die Praxis der Betriebssozialarbeit halten und im folgenden Punkt erläutert werden.

Dabei dürfen die ‚normalen‘ Mitarbeiter allerdings nicht vergessen werden. Neben der durch jeden Veränderungsprozess bedingten Unsicherheit entstehen besonders aufgrund der Entwicklungen der heutigen Zeit neue Probleme. „Viele Mitarbeiter [...] kommen mit den neuen Anforderungen, z.B. mehrere Arbeitsplätze und –aufgaben beherrschen zu müssen, in andere Abteilungen zu

---

<sup>239</sup> vgl. Zeier, 2000, S. 370

<sup>240</sup> vgl. Zeier, 2000, S. 370



---

wechseln, in Teams zu arbeiten, diese selbst zu organisieren oder mehr Verantwortung zu übernehmen, nicht zurecht<sup>241</sup>«.

### **7.2.2 Die ‚neuen Instrumente‘ der Führungskräfteunterstützung**

Wichtig bei den organisatorischen Veränderungen oder der Einführung neuer Managementmethoden ist der Umgang mit den Mitarbeitern und der Umgang untereinander. Das erfordert psychologisches Feingefühl und vor allem eine sehr hohe Kommunikationsfähigkeit. Eine hohe Kommunikationsfähigkeit beinhaltet auch einen besseren Umgang mit Konflikten. Diese können dem Unternehmen erhebliche Kosten verursachen. Auf die Beseitigung von Konflikten wird nach Meinung der Konfliktforscher ebensoviel Zeit verwandt wie auf deren Entwicklung<sup>242</sup>. Es ist also notwendig, einen besseren Umgang mit ihnen oder gar ihre Vermeidung zu ermöglichen. Daneben kann der Betriebssozialarbeiter als neutraler und professioneller Moderator bei Konfliktgesprächen anwesend sein.

Um eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern im Sinne der oben genannten neuen Unternehmensstrukturen und –kulturen fördern zu können, haben sich neue Aufgaben bzw. neue Instrumente für die Betriebssozialarbeit entwickelt. Diese können als Beitrag zur Personalentwicklung gesehen werden. Grob gesagt umfasst Personalentwicklung Maßnahmen der Bildung (die Aus- und Weiterbildung zur Erhaltung, Verbesserung, Erweiterung und Veränderung der Qualifikation), der Förderung (der beruflichen Entwicklung einzelner Mitarbeiter oder Gruppen, gezielt am Arbeitsplatz, z.B. Einarbeitung) und der Organisationsentwicklung (zur Annäherung einzelner Individuen und Gruppen an die Strukturen des Unternehmens)<sup>243</sup>.

Diese ‚neuen Aufgaben‘ sind im Einzelnen:

- **Teamentwicklung**

Diese bezieht sich entweder auf permanente Arbeitsgruppen (Führungskraft und Mitarbeiter) oder auf Projektgruppen. Ziel ist eine

---

<sup>241</sup> Jente et al., 2001, S. 208

<sup>242</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 211

---

erhöhte Leistungsfähigkeit durch Verbesserungen im Sach- und Beziehungsbereich. Sie findet ihren Einsatz bei Problemen mit einzelnen Teammitgliedern, innerhalb von Teams, zwischen Teams, über das gesamte Unternehmen hinweg oder außerhalb des Unternehmens.

- **Klimagruppen**

Klimagruppen beziehen sich auf die Arbeitsatmosphäre, beispielsweise auf zwischenmenschliche Beziehungen, Führung, Kooperation und Gruppe, Autonomie, äußere Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Entlohnung und Sozialleistungen.

- **Konfliktberatung / Moderation von Konfliktgesprächen**

Hier sollen die Betroffenen durch den Sozialberater als neutralen Dritten unterstützt werden, das innovative, kreative und verändernde Potential von Konflikten produktiv zu nutzen.

- **Kommunikationstraining**

Kommunikation hat einen erheblichen Einfluss auf das Befinden und die Motivation der Beschäftigten. Die Sozialberatung soll durch ihre kommunikationstheoretischen Kenntnisse zur Erweiterung der Gesprächskompetenz beitragen.

- **Moderation von Führungsgesprächen**

In einem Führungsgespräch wird das Führungsverhalten beurteilt. Sowohl Mitarbeiter und Vorgesetzte als auch die Person selbst schätzen dieses in einem Fragebogen ein. Dieser wird von einer neutralen Person ausgewertet (z.B. dem Sozialberater) und bildet die Grundlage für ein darauf folgendes Gespräch.

- **Coaching**

Coaching bedeutet vorwiegend die personenzentrierte Einzelberatung von Führungskräften zum Erwerb neuer Fähigkeiten, Auswerten gemachter Erfahrungen, zur emotionalen Entlastung, Konfliktbearbeitung,

---

<sup>243</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 117f

Entscheidungsfindung, zum Ausprobieren neuer Verhaltensweisen etc. Die eigene Rolle der Führungskraft soll reflektiert werden.<sup>244</sup>

Es geht dabei besonders um Bewusstseinsbildung und Persönlichkeitsentwicklung, weniger um die Vermittlung des ‚richtigen‘ Führungsstils.

Im Rahmen von Stolls Befragung bei der Siemens AG waren 6,3 % der Sozialberater der Meinung, dass eine Sozialberatung Hilfe für sozial Schwache und nicht Maßnahmen der Personalentwicklung anbieten sollte. Dagegen gaben 56,3 % an, dass diese neuen Aufgaben durchaus dazu führen könnten, den ‚sozialpädagogischen Auftrag‘ im Unternehmen noch mehr umzusetzen. Schließlich waren 37,5 % der Meinung, dass die neuen Aufgaben zwar teilweise ihrer Ausbildung entsprächen, traditionelle Aufgaben (z.B. Individualberatung) dabei aber nicht wegfallen dürften. Sie antworteten auf die Frage, ob die neuen Aufgaben originäre Aufgaben von Sozialpädagogen wären mit ‚teils/teils‘<sup>245</sup>.

Auch die von mir befragten Sozialberater gaben an, Leistungen im Bereich ‚Führung‘ anzubieten, wobei eine befragte Person mit ‚teils/teils‘ antwortete (n=9). Wie diese Leistungen konkret aussehen, zeigt die folgende Abbildung:

**Abb. 20:** Arbeitsformen im Bereich ‚Führung‘

<b>n = 9, Mehrfachnennungen</b>	
<b>Arbeit im Bereich ‚Führung‘</b>	<b>Nennungen</b>
Beratung	<b>3</b>
Training	<b>2</b>
Umgang mit ‚schwierigen Mitarbeitern‘	<b>2</b>
Coaching	<b>2</b>
Qualifizierung	<b>1</b>
Suchtseminare	<b>1</b>
Screening	<b>1</b>
Konfliktmanagement in Teams	<b>1</b>
Mediation	<b>1</b>
Förderung der sozialen Kompetenz	<b>1</b>
Unterstützung in Richtung brauchbare Konsequenz	<b>1</b>

<sup>244</sup> vgl. Zeier, 2000, S. 370; Stoll, 2001, S. 119

<sup>245</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 120f

Acht der neun Sozialberater halten die Arbeit mit der Führungsebene für ‚sehr wichtig‘, ein Befragter für ‚wichtig‘. Ob und wie sich bei diesen Sozialberatern in Zukunft eine Schwerpunktverlagerung beobachten lässt, auch, ob der Bereich ‚Führung‘ zu Lasten der Individualberatung mehr Raum einnehmen wird, wird am Ende dieses Kapitels noch einmal abschließend dargestellt.

### **7.2.3 Der unternehmensbezogene Blickwinkel**

Einen weiteren Aspekt, der in Zukunft an Bedeutung gewinnen soll, führt Stadler an. Sie bezweifelt, dass die Vorgehensweise der meisten Sozialberater, sich überwiegend um Einzelprobleme zu kümmern, in Zukunft ausreichen wird. Ihrer Meinung nach sollte man sich vermehrt dem systemorientierten Ansatz und der damit verbundenen aktiven Mitarbeit im sozialpolitischen Bereich zuwenden<sup>246</sup>. Besonders Maßnahmen der gesundheitlichen Primärprävention werden immer erforderlicher, um Problemfälle bereits im Vorfeld vermeiden oder zumindest abschwächen zu können<sup>247</sup>.

Auch Gehlenborg kritisiert die viel zu lange Konzentration auf die privaten Probleme der Belegschaft. Dabei wurden strukturelle, betriebliche Probleme zu sehr außer acht gelassen. Durch betriebliche Konzepte, beispielsweise zur Verbesserung der Führungskompetenz oder der Teilnahme an Gremien, soll der Einfluss auf betriebliche Personal- und Sozialpolitik wieder gestärkt werden<sup>248</sup>.

Lau-Villinger geht sogar noch weiter. Sie ist der Auffassung, dass die Betriebliche Sozialarbeit durch ihre mangelnde Mitarbeit auf unternehmenspolitischer Ebene mittlerweile derart an Einfluss und Bedeutung verloren hat, dass die Unternehmen besser beraten wären, soziale Leistungen durch externe Anbieter einzukaufen<sup>249</sup>.

Jente et al. sind vergleichbar mit Zeier<sup>250</sup> der Überzeugung, dass der Anpassungsprozess der Mitarbeiter nur in Zusammenarbeit der fachlichen Kompetenz der Betriebssozialarbeit mit den vielseitigen Instrumenten der Personalpolitik bewältigt werden kann<sup>251</sup>. Veränderungen im Unternehmensalltag sollten durch gezielte Organisationsentwicklungsmaßnahmen begleitet werden, in

---

<sup>246</sup> siehe hierzu auch: Riedrich, 1983, S. 289

<sup>247</sup> Stadler, 1994, S. 725

<sup>248</sup> vgl. Gehlenborg, 1997, S. 30

<sup>249</sup> vgl. Lau-Villinger, 1996, S. 126ff

<sup>250</sup> siehe hierzu Kapitel 7.2.1

<sup>251</sup> vgl. Jente et al., 2001, S. 208f ; Feurer, 1996, S. 133f

---

die idealerweise die Betriebssozialarbeit als ‚sozial kompetente Ergänzung‘ integriert wird<sup>252</sup>. Schon 1983 erkannte Riedrich diese Notwendigkeit einer guten Zusammenarbeit zwischen Betriebssozialarbeit und Personalentwicklung: „Wir müssen uns mehr als bisher auf Teamarbeit einstellen. [...] Wir müssen die Wege suchen, die zueinander führen, nicht die Barrieren, die uns trennen“<sup>253</sup>.

#### **7.2.4 Marketing/Öffentlichkeitsarbeit**

Eine geachtete Stellung als ergänzender Partner der Personalarbeit bzw. –politik, aber auch eine geachtete Stellung in den eigenen Reihen der Sozialarbeit, kann nicht erreicht werden, ohne die eigene Arbeit darzustellen und wahrgenommen zu werden. Darüber hinaus sollten gerade in Verbindung mit den derzeitigen neuen Leistungsangeboten die Mitarbeiter und Betriebsangehörigen über diese umfassend unterrichtet werden. Wie die Untersuchung von Stoll zeigt, scheint es hier noch extreme Defizite zu geben. So gaben 37,5 % der Mitarbeiter und 43,8 % der Führungskräfte an, nicht ausreichend über die Leistungen der Sozialberatung informiert zu sein. 34 % wussten nicht über alle Leistungen Bescheid, was überwiegend die neuen Aufgaben wie Teamentwicklung, Klimagruppen, Kommunikationstraining, Coaching und Konfliktmoderation umfasste<sup>254</sup>.

#### **7.2.5 Externe Betriebssozialarbeit**

Betriebssozialarbeit muss nicht unbedingt im Unternehmen selbst angesiedelt sein, sie kann auch als selbstständiges Unternehmen Beratungseinheiten bedarfsbezogen für Betriebe anbieten und durchführen. Besonders klein- und mittelständische Betriebe - 1996 beschäftigten 98 % aller 1,6 Millionen Betriebe in Westdeutschland weniger als hundert Mitarbeiter<sup>255</sup> - können sich eine betriebsinterne Sozialberatung nicht leisten. Gerade in Bezug auf die neuen Entwicklungen im Bereich der Personalentwicklung ergeben sich zunehmend Möglichkeiten für Sozialarbeiter, ihre Dienste den Unternehmen auf dem freien Markt anzubieten. Schultenkämper ist sogar der Meinung, dass sich die gesamte Betriebssozialarbeit in absehbarer Zukunft gezwungenermaßen im privaten

---

<sup>252</sup> vgl. Lau-Villinger, 1994, S. 74 ; Jente et al., 2001, S. 213

<sup>253</sup> Riedrich, 1983, S. 289

<sup>254</sup> vgl. Stoll, 2001, S. 139ff

<sup>255</sup> vgl. Appelt, 1996, S. 334

Dienstleistungssektor wiederfindet. Aufgrund verschiedener Entwicklungen, wie z.B. der zunehmenden Teilzeitarbeit und den damit verbundenen neuen privaten Potentialen zur Behebung von individuellen Defiziten, hält er auf lange Sicht die bisherige Institutionalisierungsform der Betriebssozialarbeit mit einem festangestellten Sozialarbeiter für immer unwahrscheinlicher<sup>256</sup>. Eine weitere Möglichkeit nahm der 1986 gegründete Verein DILAB e.V. – ein überbetrieblich organisierter Betriebs-Sozialdienst für Klein- und Mittelbetriebe in Berlin - wahr. Neben den konkreten, betriebssozialarbeiterischen Angeboten organisierte er eine Sozialdienst-Vermittlungs-Agentur, die nach entsprechenden Anfragen der Unternehmen an die zuständigen Stellen vermittelte und ggf. einen Erstkontakt herstellte<sup>257</sup>.

### 7.2.6 Zukünftige Schwerpunktsetzung in der Betrieblichen Sozialarbeit

Abschließend stelle ich die Ergebnisse meiner Befragung zu diesem Thema dar. Die Sozialberater wurden gebeten, einzuschätzen, ob ihrer Meinung nach in absehbarer Zukunft mit einer Schwerpunktverlagerung

- in den Problembereichen innerhalb der Individualberatung
- innerhalb des gesamten Aufgabenbereiches

zu rechnen sei.

Zunächst die Ergebnisse der Problembereiche innerhalb der Individualberatung:

**Abb. 21:** Zukünftige Schwerpunktsetzung in den Problembereichen der Individualberatung

**n = 8, davon eine Textantwort**

<sup>256</sup> vgl. Schultenkämper, 1995, S. 222

<sup>257</sup> vgl. Werber, 1988, S. 223

<b>Problembereiche</b>	Wird wichtiger	Bleibt gleich	Wird weniger wichtig	Kann ich nicht einschätzen
Schulden	-	<b>5</b>	<b>1</b>	-
Alkoholprobleme	<b>3</b>	<b>3</b>	-	-
andere Suchtprobleme	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	-
Familiäre/partnerschaftliche Probleme	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-
Behindertenspezifische Probleme	-	<b>4</b>	-	<b>2</b>
Gesundheitliche Probleme	<b>3</b>	<b>3</b>	-	-
Stress/psych. Belastungen	<b>5</b>	<b>2</b>	-	-
Mobbing	<b>3</b>	<b>4</b>	-	-
Konflikte (mit KollegInnen/Vorgesetzten)	<b>4</b>	<b>3</b>	-	-
Akute Lebenskrisen	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-
Diskriminierung (von Frauen, Ausländern etc.)	-	<b>2</b>	-	<b>4</b>
Sexuelle Übergriffe	-	<b>2</b>	-	<b>4</b>
Alter (bevorstehender (Vor-)Ruhestand etc.)	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Sonstige arbeitsplatzbedingten Probleme	<b>1</b>	<b>1</b>	-	<b>2</b>
Führung	-	-	-	-

In den Bereichen Stress/psych. Belastungen und Konflikte überwiegt die Meinung derer, die mit einer Bedeutungszunahme rechnen. Mit einer Bedeutungsabnahme wird scheinbar in keinem Bereich gerechnet. In den Bereichen Alkohol, Gesundheit, Alter und sonstige arbeitsplatzbezogene Probleme hält sich die Meinung der Zunahme die Waage mit der Meinung der unveränderten Bedeutung.

Weit interessanter sind die Ergebnisse zu der Einschätzung der Schwerpunktverlagerung im gesamten Bereich der Betrieblichen Sozialarbeit:

**Abb. 22:** Allgemeine zukünftige Schwerpunktsetzung in der Betrieblichen Sozialarbeit

**n = 9**

<b>Bereich</b>	mehr Raum	Bleibt gleich	weniger Raum	Kann ich nicht einschätzen
Individualberatung	-	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Gruppenarbeit/Teamarbeit <sup>258</sup>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Bereich ‚Führung‘	<b>8</b>	-	-	<b>1</b>
Öffentlichkeitsarbeit	<b>2</b>	<b>5</b>	-	<b>1</b>
Qualitätssicherung <sup>259</sup>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	<b>1</b>
soziale Kompetenz	<b>1</b>	-	-	-
Prävention	<b>1</b>	-	-	-
Sozialmanagement von Aufgaben/ Projekten	<b>1</b> <sup>260</sup>	-	-	-

Die Individualberatung wird demnach auf keinen Fall mehr Raum einnehmen. Vielmehr wird sie scheinbar von allen Bereichen am meisten weniger Raum einnehmen. Bei der Gruppenarbeit sind die Meinungen zwischen ‚Wird mehr Raum einnehmen‘ und ‚Bleibt gleich‘ ausgewogen. Dagegen sind im Bereich der Führung fast alle der Meinung, dass sie auf jeden Fall an Bedeutung gewinnen wird. Diese Ergebnisse spiegeln im Großen und Ganzen den Trend wieder, der in der Literatur zu beobachten ist.

<sup>258</sup> ein Befragter bevorzugte die Bezeichnung ‚Teamentwicklung‘

<sup>259</sup> ein Befragter bevorzugte die Bezeichnung ‚Qualitätsmanagement‘

<sup>260</sup> der Befragte kennzeichnete dieses Feld mit zwei Kreuzen. Damit will er wahrscheinlich die große Wichtigkeit ausdrücken.



---

Dass nur jeweils zwei Befragte der Meinung sind, dass Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätssicherung wichtiger werden, finde ich ein wenig enttäuschend, da ich diese beiden Bereiche aus vielen Gründen für sehr wichtig halte.

Ergänzend dazu wurde angegeben, dass sowohl ‚Soziale Kompetenz‘, ‚Prävention‘ als auch ‚Sozialmanagement von Aufgaben/Projekten‘ in Zukunft mehr Raum in der Betrieblichen Sozialarbeit einnehmen wird. Auch dies entspricht den zu beobachtenden Trends in der Literatur.

### 7.3 Fazit

„Betriebliche Sozialberatung (berücksichtigt) in ihrer Arbeit die Erwartungen der Ratsuchenden, der Personalpolitik des Unternehmens, sowie die gesamtwirtschaftliche Lage<sup>261</sup>“. Die Betriebliche Sozialarbeit befindet sich gemäß den sich ständig verändernden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und soziokulturellen Faktoren in einem stetigen Wandel. Aus den notwendigen Veränderungsprozessen der Unternehmen aufgrund dieser Faktoren ergeben sich ständig neue Aufgaben und Anforderungen an die Betriebssozialarbeit, die diese erkennen und sich danach richten muss.

Die Einführung neuer Managementtheorien, wie beispielsweise des Lean Managements, bringt eine völlig neue Einstellung zu den Mitarbeitern mit sich. Es soll eine kooperative und partnerschaftliche Zusammenarbeit gefördert werden. Teamarbeit soll gefördert und Kritiken offen ausgesprochen werden. Vor allem für Führungskräfte ergeben sich enorme Anforderungen in Bezug auf ihre kommunikativen und sozialen Kompetenzen. Diese fallen ihnen nicht von heute auf morgen in den Schoß. Vielmehr gilt es, eine Bewusstseinsweiterung zu erreichen anstelle des Erlernens des ‚richtigen Verhaltens‘. Die Betriebssozialarbeit kann mit ihren Kenntnissen in der Gruppendynamik, Konfliktbewältigung und der Kommunikation einen erheblichen Beitrag leisten. Abgesehen von der Notwendigkeit, sich verstärkt mit der Führungsebene zu beschäftigen, dürfen die ‚normalen‘ Mitarbeiter nicht aus den Augen verloren werden. Denn gerade in Zeiten des Umbruchs und der Veränderungen kommt es häufig zu Verunsicherungen und Ängsten auf Seiten der Arbeiterschaft. Wichtig

---

<sup>261</sup> Schweizerischer Berufsverband Soziale Arbeit, zitiert nach Jente et al., 2001, S. 208

---

ist, dass die Betriebssozialarbeit von Anfang an diese Prozesse begleitet, Verunsicherungen und Ängste ernst nimmt und auf sie eingeht. Durch die fachliche Förderung der sozialen und kommunikativen Kompetenzen von Führungskräften kann damit gerechnet werden, dass solche Probleme, die ihren Ursprung in den Arbeitsbeziehungen haben – und diese stehen laut meiner Befragung an erster Stelle der in der Individualberatung behandelten Probleme –, mit der Zeit zurückgehen. Probleme aus dem individuellen und privaten Umfeld wie Überschuldung, familiäre, behindertenspezifische oder altersbedingte Probleme entfallen dadurch aber nicht. Es ist also m. E. vertretbar und auch notwendig, die Individualberatung zugunsten der Führungskräftebetreuung und –förderung in angemessenem Umfang zu reduzieren, jedoch darf dies nicht zu einer Benachteiligung der einzelnen Mitarbeiter führen.

Auch der „Paradigmenwechsel hin zu einer systemischen Sichtweise<sup>262</sup>“ scheint sinnvoll. Häufig auftretenden Einzelproblemen, die durch betriebliche Strukturen oder Bedingungen zustande kommen, kann umfassender und auch ggf. präventiv entgegengewirkt werden. Das ist insofern sinnvoller, als dass nicht bei jedem Einzelnen neue Lösungswege gesucht und gefunden werden müssen.

Im Gegensatz zu der in der Vergangenheit ausgeführten Betriebssozialarbeit mit ihrer Kontroll- und Beeinflussungsfunktion, ist über eine demokratisch verstandene Hilfe zur Selbsthilfe heute aus der Sozialarbeit im Betrieb ein Beitrag zur Gestaltung einer humanen Arbeitswelt geworden. Gerade in Zeiten, in denen Unternehmen dazu gezwungen sind, bei hohen Entlassungswellen gleichzeitig ein gutes Arbeitsklima beizubehalten, erkennen sie immer häufiger, dass sich die sogenannten ‚weichen Daten‘ wie Motivation der Mitarbeiter, kooperativer Führungsstil und Identifikation mit den Unternehmenszielen doch rechnen. Die Voraussetzungen sind geschaffen, jetzt liegt es an der Betrieblichen Sozialarbeit, diese Chancen zu nutzen und sich als kompetenter und notwendiger Partner der Unternehmens- und Personalpolitik zu profilieren. Sozialarbeiter sollten ihre Scheu überwinden, endlich Selbstbewusstsein entwickeln und sich und ihre Fähigkeiten darstellen.

---

<sup>262</sup> Jente et al., 2001, S. 209

---

## 8. Resümee

Vor mehr als hundert Jahren wurde mit der Vermittlung der ersten Fabrikpflegerin die Betriebssozialarbeit geboren. Seitdem hat sich vieles verändert: die Bezeichnung, die Qualifikation, die konkreten Aufgaben, die Einstellung gegenüber der Produktivkraft Mensch. Vieles ist aber auch gleich geblieben:

- Es bestehen im Vorfeld viele Vorurteile in Bezug auf Betriebssozialarbeit, sowohl auf Seiten der Wirtschaft als auch auf Seiten der Sozialarbeit;
- Betriebliche Sozialarbeit ist eine freiwillige Einrichtung und somit auf die Unternehmensleitung angewiesen;
- Um überleben zu können, muss der Betriebssozialarbeiter seine Arbeit überzeugend darstellen können. Dabei ist die Begegnung mit wirtschaftlichen Größen nicht mehr zu vermeiden;
- Betriebliche Sozialarbeit muss einen Spagat zwischen den Anforderungen der Unternehmen, den Anforderungen der Mitarbeiter und der eigenen Berufsethik bewältigen;
- Betriebssozialarbeit ist immer abhängig von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und soziokulturellen Faktoren, die sich verändernd auf die Unternehmen auswirken.

Heutzutage hat die Betriebssozialarbeit vor allem damit zu kämpfen, in Zeiten der Kostenersparnis und der Auslagerung von nicht produktionsbezogenen Einheiten zu überleben. Unternehmen hinterfragen vermehrt den Sinn und die Effizienz betriebssozialarbeiterischen Handelns. Hier muss die Betriebssozialarbeit ihren Nutzen überzeugend darstellen können, was sich aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als immer schwieriger erweist. Argumente auf der moralischen und ethischen Ebene werden dabei nicht mehr ausreichen, sie müssen durch einen Nachweis ökonomischer Relevanz ergänzt werden. Es müssen Argumente gefunden werden, die bei aktuellen unternehmerischen Entscheidungsprozessen einen hohen Stellenwert haben.

Um für klare und transparente Zahlen sorgen zu können, müssen Wirtschaftlichkeitsrechnungen entwickelt werden, die sowohl mit der Sozialarbeit als auch mit der Wirtschaft vereinbar sind. Derzeit gibt es noch keine

---

unumstrittenen Möglichkeiten, die Wirtschaftlichkeit Betrieblicher Sozialarbeit zu berechnen, auch wenn die bestehenden Berechnungsformen zumindest schon einmal richtungsweisend sind. Die Gefahr liegt darin, jeden noch so kleinen sozialen Aspekt in eine wirtschaftliche Größe umwandeln zu wollen. Nicht jede ‚Begleiterscheinung‘ sozialen Handelns kann und soll monetär ausgedrückt werden. Zugleich besteht die Notwendigkeit wirtschaftlich relevanter Argumente. Auf diesem Gebiet ist also noch viel Arbeit, Forschung und Diskussion notwendig, um zu einem vertretbaren Kompromiss zu gelangen.

Gerade die Selbstdarstellung ihrer wirtschaftlichen Bedeutung scheint der Betriebssozialarbeit noch sehr schwer zu fallen. In diesem Zusammenhang wird zunehmend die Professionalisierung Betrieblicher Sozialarbeit gefordert. Es müssen neue Konzepte erarbeitet werden, die die Betriebliche Sozialarbeit zu einem professionellen Ansprechpartner im Betrieb und zu einem festen Bestandteil in allen Bereichen, in denen soziale und pädagogische Aspekte eine besondere Bedeutung haben, macht. Betriebssozialarbeit soll sich als ‚Experte des Sozialen‘ sehen und dies auch deutlich vertreten. Um handfeste Argumente vorbringen zu können, muss besonders die Forschung auf diesem Gebiet vorangetrieben werden, die derzeit – von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen - so gut wie nicht existiert.

Dabei eröffnen sich der Betriebssozialarbeit gerade in dieser Zeit eine Reihe von Möglichkeiten, ihr Potential und ihre Kompetenz unter Beweis zu stellen. Schultenkämper spricht beispielsweise davon, dass es den zukünftig wichtigen Bereichen des Personalmanagements noch an Konzepten mangle. Die Betriebssozialarbeit sollte sich hier in die Erarbeitung alternativer Wirtschaftskonzepte einmischen und sich in diesem Gebiet profilieren, bevor dies Vertreter der Betriebswirtschaft, der Psychologie oder der Medizin tun<sup>263</sup>. Die Einführung neuer Managementstrategien wie beispielsweise dem Lean-Management bedeutet für die Betriebssozialarbeit einen Wechsel von der Einzelfallarbeit hin zur Führungskräfteberatung. Besonders Führungskräfte sehen sich Herausforderungen gegenüber, denen sie häufig nicht gewachsen sind. Die Betriebssozialarbeit kann einen Beitrag zur Förderung der wichtigsten Faktoren wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit leisten, ihr Wissen um

---

<sup>263</sup> vgl. Schultenkämper, 1995, S. 226

---

Gruppenprozesse nutzen und in den neuen Arbeitsfeldern der Personal- und Organisationsentwicklung bedeutend mitarbeiten. Je hochrangiger sie ihre Arbeit ansiedelt, umso größer sind ihre Selbstdarstellungs- und Einflussmöglichkeiten. Gleichzeitig sollten sich Betriebssozialarbeiter auf der unternehmensbezogenen Ebene als kompetenter Partner in allen sozialen Fragen präsentieren. Sozialarbeit bedeutet nicht nur die Bearbeitung akuter Problemlagen, sie ist auch eine politische Arbeit, die an gesellschaftlichen Veränderungen bzw. in diesem Falle sozialpolitischen Konzessionen interessiert sein sollte. Die Chance, sich auf dieser Ebene zu etablieren, sollte sich die Betriebssozialarbeit m.E. auf keinen Fall entgehen lassen, allerdings ohne dabei die Individualberatung vollständig aufzugeben.

Ohne gutes ‚Marketing‘ lässt sich dies alles nicht realisieren. Betriebssozialarbeiter müssen sich offensiver der Öffentlichkeit präsentieren, angefangen von einer ständigen Präsenz zu sämtlichen Gelegenheiten bis hin zu einer Profilierung über die Grenzen des Betriebes hinaus. Eine gute Öffentlichkeitsarbeit stellt die Grundlage sozialarbeiterischen Handelns im Betrieb dar und zieht sich wie ein roter Faden durch das gesamte Arbeitsfeld.

- Durch eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit kann das Vertrauen der Mitarbeiter erarbeitet werden. Die meisten Mitarbeiter stehen der Betriebssozialarbeit skeptisch gegenüber. Durch ihre finanzielle Abhängigkeit von der Unternehmensführung wird ihr häufig vorgeworfen, nur ‚der verlängerte Arm der Geschäftsführung‘ zu sein. Es wird damit gerechnet, dass negative Informationen an die Geschäftsleitung weitergegeben werden. Aufklärende Aktionen, in denen vor allem auch auf die Schweigepflicht hingewiesen wird, können diese Befürchtungen nehmen. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter über alle Leistungen der Betriebssozialarbeit informiert werden.
- Öffentlichkeitsarbeit und professionelles Marketing dienen zur Existenzsicherung des Betriebssozialarbeiters. Nur durch eine fundierte Darstellung der eigenen Arbeit kann die Geschäftsleitung von ihrem Nutzen überzeugt werden.

- Nur durch eine fachliche Selbstdarstellung kann es der Betriebssozialarbeit gelingen, sich auch über die Grenzen des Betriebes hinaus eine anerkannte Stellung zu sichern. Immer noch herrschen Bedenken über ihre ethische Vertretbarkeit und Fachlichkeit.

Davon, wie die Betriebliche Sozialarbeit nach außen hin wirken muss, kann man sich ein Bild machen, wenn man einen Blick in die eigenen Reihen (z.B. Lau-Villinger, 1996; Blandow, 1993; Henke, 1992) wirft. Selbst hier ist die Rede davon, dass Betriebssozialarbeit letztendlich zu dem geworden ist, als was sie von Seiten der Unternehmen schon immer angesehen wurde: Sozialklimbim. Sogar einer Aufgabe dieses Berufsfeldes würde nichts mehr im Wege stehen.

Besonders die Herausforderung der betriebsexternen Öffentlichkeitsarbeit kann indes nicht von Einzelpersonen – wie sie in der Betriebssozialarbeit überwiegend vertreten sind - bewältigt werden. Eine fachliche Organisation und damit verbundene fachpolitische Aktivitäten, eine bereits erwähnte verstärkte Forschungsarbeit und die Ausbildung an den Fachhochschulen sind hierfür wichtige Faktoren. Ein erster Schritt in die richtige Richtung wurde 1994 mit der Gründung des Bundesfachverbandes Betrieblicher Sozialarbeit - bbs e.V. (davor seit April 1990: AGBSA) gemacht. Als m.E. besonderen Beitrag zur Professionalisierung hat der Bundesfachverband eine Rahmenkonzeption für das Berufsfeld der Betriebssozialarbeit entwickelt. Des weiteren fördert er Diplomarbeiten in diesem Bereich mit Schwerpunkt auf neue Konzepte und Zukunftsperspektiven. Derzeit setzt er sich für eine rechtliche Verankerung der Betriebssozialarbeit ein. Bis heute ist sie immer noch eine freiwillige Leistung der Unternehmen. Ob eine gesetzliche Verpflichtung der Unternehmen zu sozialem Handeln wirklich wünschenswert ist bzw. ob sie den gewünschten Effekt erzielt, bleibt abzuwarten. Einerseits würde eine rechtliche Grundlage eine erhebliche Anerkennung des Nutzens Betrieblicher Sozialarbeit bedeuten, andererseits ist fraglich, wie sich eine Zusammenarbeit gestalten würde, wenn ein Unternehmen zu der Einrichtung einer Sozialberatung gezwungen wäre.

Dass es der Betriebssozialarbeit so schwer fällt, sich zu professionalisieren, kann daran liegen, dass in diesem Arbeitsbereich eine Vielzahl verschiedener

---

Berufsgruppen tätig sind. Neben Sozialarbeitern findet man Psychologen, Pädagogen, Soziologen, Betriebswirte und sozial engagierte Menschen ohne spezifische Ausbildung. So viele Berufsgruppen in diesem Bereich vertreten sind, so viele verschiedene Bezeichnungen existieren auch für das, was in dieser Arbeit Betriebssozialarbeit genannt wird. Um nur einige Beispiele zu nennen: Mitarbeiterberatung, Sozialmanagement, Psychosozialer Dienst, Sozialdienst, Betriebs- oder Werksfürsorge, betriebliche Sozialberatung, innerbetriebliche Suchtberatung usw. Es wäre auf jeden Fall förderlich, sich auf eine einheitliche Bezeichnung zu einigen.

Wie sieht es bei der Ausbildung von Sozialarbeitern aus?

An den Fachhochschulen spielt Betriebliche Sozialarbeit keine große Rolle. Es bestehen zumindest an der Düsseldorfer Fachhochschule keine speziellen Angebote zur Betriebssozialarbeit und auch an anderen Fachhochschulen wird das Gebiet kaum erwähnt. Ein Grund hierfür ist sicherlich, dass das Arbeitsfeld der Betriebssozialarbeit sehr klein ist. Zudem wird meist eine mehrjährige Berufs- und Lebenserfahrung vorausgesetzt. Die Chancen, dort nach dem Studium Fuß fassen zu können, sind also sehr gering. Auch Praktikumsplätze in diesem Bereich sind sehr rar gesät. Einen weiteren Grund, der sicherlich auch für die heutige Zeit noch gilt, nannte Stahl schon 1977. Nämlich das mangelnde Interesse der Studenten an diesem Gebiet und ihre Skepsis gegenüber ihrem Einsatz in der freien Marktwirtschaft. Deshalb würden sich Fachhochschulen dazu entschließen, Spezialkenntnisse lieber auf anerkannten Gebieten anzubieten<sup>264</sup>. Auch Sauer sieht das Problem in dem mangelnden Interesse sowohl der Studenten als auch der Lehrenden. Seine Beobachtungen zeigen, dass der überwiegende Teil der Studenten aufgrund von Motiven wie Ablehnung des wirtschaftlich-industriellen Systems und Kampf um politische Gerechtigkeit ihre Studienwahl getroffen haben, was sich in ihren Augen nicht mit der Arbeit in einem Unternehmen vereinbaren lässt<sup>265</sup>. Wie können herrschende Vorurteile und Vorbehalte auf Seiten der Studenten abgebaut werden, wenn nicht auch hier durch eine fachliche ‚Vermarktung‘? Die Fachhochschulen sollten sich mehr mit der Thematik der Betriebssozialarbeit beschäftigen und deren Methodik in den Lehrplan aufnehmen, denn Humanität und Ökonomie müssen sich nicht zwangsweise

---

<sup>264</sup> vgl. Stahl, 1977, S. 147

---

ausschließen, sie können sich ergänzen. Oder um es mit den Worten von Sauer zu sagen: „Die betriebliche Sozialarbeit dient sowohl einem betriebswirtschaftlichen Kalkül als auch einem humanen Anspruch. Das kann moralisch nicht verwerflich sein<sup>266</sup>“.

Die Betriebssozialarbeit hat zwei Kunden: Das Unternehmen und die Mitarbeiter. Von einem Unternehmen aus dem Grund der Gewinnsteigerung eingesetzt, kann der Sozialarbeiter gerade dort ansetzen, wo viele Probleme entstehen, mit denen sich die Sozialarbeit außerhalb des Betriebes nur sehr viel schwieriger und damit weniger wirkungsvoll auseinandersetzen kann. Einem betriebsexternen Sozialarbeiter fehlt der direkte Bezug zu einem Lebensbereich, der, zieht man den Weg vom und zum Arbeitsplatz ein und zieht man die Schlafenszeit ab, mehr als die Hälfte des Arbeitslebens und somit einen erheblichen Teil der Lebenszeit einnimmt. Der Betriebssozialarbeiter arbeitet also dort, wo wahrscheinlich die meisten persönlichen Konflikte entstehen. Dass er damit gleichzeitig einen Gewinn für die Unternehmen erwirtschaftet, darf die Effektivität nicht negieren oder die Berufsethik in Frage stellen.

Zusammenfassend sind folgende Aspekte für die Zukunft Betrieblicher Sozialarbeit von Bedeutung:

- 1) Im Zuge der sich immer weiter entwickelnden Informationsgesellschaft werden Unternehmen anerkennen müssen, dass nicht in erster Linie das Kapital, sondern die Produktivkraft Mensch von Bedeutung ist.
- 2) Einzelfallhilfe wird nicht mehr in dem bisherigen Umfang praktiziert. Um dennoch eine effektive Beratung gewährleisten zu können, werden sich in Zukunft Methoden wie die lösungsorientierte Kurzzeitberatung oder das Case Management durchsetzen.
- 3) Die Führungskräfteunterstützung wird an Bedeutung gewinnen. Zukünftig wird der Schwerpunkt Betrieblicher Sozialarbeit in Schulungen, Coaching, Teamentwicklung und Gruppenarbeit zur Förderung sozialer Kompetenzen wie Kommunikations-, Konflikt- oder Teamfähigkeit liegen.

---

<sup>265</sup> Sauer, 1988, S. 227



- 
- 4) Auf der unternehmensbezogenen Ebene werden Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, Prävention und Begleitung von Veränderungsprozessen wichtig. Wünschenswert ist hier eine verstärkte Mitarbeit in sozialpolitischen Bereichen.
  - 5) Neben ethischen und moralischen Argumenten muss in Zukunft verstärkt ökonomisch relevant argumentiert werden können.
  - 6) Es müssen Wege gefunden werden, die Kosten und vor allem den Gewinn durch Betriebliche Sozialarbeit transparent zu machen, um ökonomisch relevante Argumente anbringen zu können.
  - 7) Die Forschung in diesem Berufsfeld muss vorangetrieben werden.
  - 8) Um die Ökonomie **durch** Betriebssozialarbeit zu gewährleisten, müssen Maßnahmen zur Ökonomie **in** der Betriebssozialarbeit ergriffen werden.
  - 9) In Bezug auf die Qualifikation der Betriebssozialarbeiter sind über ein sozialwissenschaftliches Studium hinausgehende Zusatzkenntnisse und Zusatzqualifikationen wünschenswert, besonders im Bereich der Betriebs- und Volkswirtschaft.
  - 10) Fachliche, betriebsinterne und –externe Öffentlichkeitsarbeit soll die eigene Position festigen, sowohl gegenüber der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern als auch innerhalb der Sozialarbeit.
  - 11) Die fachliche Organisation der Betriebssozialarbeiter muss verstärkt werden. Dazu gehören auch regionale bzw. überregionale berufliche Netzwerke wie Arbeitskreise.

---

12) Es besteht die Möglichkeit, sich als externer Berater, Supervisor, Coach etc. selbstständig zu machen. Man kann somit seine Dienste sowohl mehreren Unternehmen als auch klein- und mittelständischen Betrieben anbieten.

Persönliche Probleme vermindern die Qualität der Arbeit, erhöhen die Fehlzeiten und die Unfallgefahr. Betriebliche Sozialarbeit kann mit ihrem enormen Potential und ihren Kompetenzen sowohl Probleme im Betrieb frühzeitig erkennen und schnelle, unbürokratische Hilfe anbieten als auch als ‚Experte des Sozialen‘ bei der Gestaltung betrieblicher Prozesse mitwirken und sich somit positiv auf die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen auswirken. Ist sie in der Lage, die sich ihr eröffnenden Möglichkeiten und Chancen zu nutzen, wird sie sich in Zukunft zu einem festen Bestandteil der Betriebe etablieren.

Auch die Unternehmen werden den Nutzen Betrieblicher Sozialarbeit im Zuge der neuen Managementstrategien und der damit verbundenen veränderten Sicht des arbeitenden Menschen erkennen müssen, denn „die Menschen sind letztendlich in der Lage, ein Unternehmen in den Erfolg oder in den Ruin zu führen.“<sup>267</sup>

---

<sup>267</sup> Rustmeier, zitiert nach Lau-Villinger, 1994, S. 51

## 9. Literaturverzeichnis

**Amendt**, Silke et al.: Sozialarbeit unter der Herrschaft des Nationalsozialismus. Veröffentlichte Diplomarbeit der Fachhochschule Düsseldorf. 1986.

**Appelt**, Hans-Jürgen: Der lange Weg des Sich-selbst-überflüssig-Machens. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 143, 1996, Nr. 11/12, S. 334

**Bengelsdorf**, Peter: Alkohol im Betrieb. 2. aktualisierte Auflage, Düsseldorf: Verl.-Anst. Handwerk; 2001

**Baur**, Roland: Sozialarbeit im Industriebetrieb: eine sozialpädagogische und arbeitswissenschaftliche Untersuchung der Werksfürsorge und ihrer Klienten. Weinheim/Basel: Beltz; 1980

**Blandow**, Jürgen: Betriebliche Sozialarbeit - von der Fabrikpflege auf dem Weg wohin? IN: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit; Jg. 44, 1993, Nr. 8, S. 312-319

**Bossong**, Horst: Suchtprävention in der Arbeitswelt: „Irgend etwas wird schon überkommen“. IN: Soziale Arbeit; Jg. 39, 1990, Nr. 2, S. 53-57

**Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit e.V.** (Hrsg): Rahmenkonzeption für das Arbeitsfeld Betriebliche Sozialarbeit. Sonderheft. Waiblingen: bbs-FORUM; 1995

**Caemmerer**, Charlotte von: Die Fabrikpflegerin. IN: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik; Jg. 46; 1918/19; S. 214-224

**Dietze**, Klaus: Alkohol und Arbeit – Erkennen, Vorbeugen, Behandeln. Zürich: Orell Füssli; 1992

---

**Engler**, Rolf: Über den Profit hinaus : Geschichte, Aufgaben und Perspektiven betrieblicher Sozialarbeit in Deutschland. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 143, 1996, Nr. 5, S. 121-124

**Erler**, Michael: Soziale Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch zu Geschichte, Aufgaben und Theorie. 3. überarbeitete Aufl.; Weinheim/München: Juventa; 1997

**Falkenau**, Marga: Sozialarbeit im Unternehmen. Ziele und Probleme betrieblicher Sozialberatung. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 136, 1989, Nr. 1, S. 21f

**Feurer**, Angelika: Menschen stärken, Organisationen verändern. Der Beitrag betrieblicher Sozialarbeit zur Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 143, 1996, Nr. 5, S. 132-134

**Fichtner**, Otto: 75 Jahre betriebliche Sozialberatung. IN: Soziale Arbeit; Jg. 35, 1986, Nr. 6/7, S. 243-248

**Freytag**, Jürgen: Schweigepflicht in der betrieblichen Sozialarbeit im Verhältnis zum Direktionsrecht des Arbeitgebers. IN: Die Berufliche Sozialarbeit ; 1990, Nr. 3, S. 45-48

ODER IN: Suchtgefahren; Jg. 36, 1990, Nr. 4, S. 287-291

**Gabler** Wirtschaftslexikon, 15., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl.; Wiesbaden: Gabler; 2000

**Gehlenborg**, Holger: Abgefahren, aber noch nicht angekommen : zur Situation der Betrieblichen Sozialarbeit. IN: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit; Jg. 48, 1997, Nr. 12, S. 28-34

**Groß**, Claudia: Mobbing am Arbeitsplatz. Aktuelle Forschungsergebnisse zu einem alltäglichen Phänomen. IN: Sozial Extra; Jg. 25, 2001, Nr. 6, S. 25-29

---

**Gunkel**, Peter: Kosten-Nutzen-Analyse. IN: Corsten, Hans (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. 3., überarb. u. erw. Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg; 1995

**Hammer**, Eckart: But the times they are changing... IN: Sozialmagazin; Jg. 20, 1995, Nr. 3, S. 48-50

**Hesse**, Joachim (Hrsg.): Systemisch-lösungsorientierte Kurzzeittherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht; 1997

**Hübner-Umbach**, Margot; **Tschamler-Mailänder**, Hildegard: Die Praxis betrieblicher Sozialarbeit. Das Beispiel Bosch – Voraussetzungen für betriebliche Sozialarbeit bei Bosch heute. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 143, 1996, Nr. 5, S. 136-138

**Jente**, Charlotte et al. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus; 2001

**Judis**, Frank/ **Steinmetz**, Susanne/ **Wagner**, Stephan: Marktchancen für Selbständige. IN: Social management; Jg. 7, 1997, Nr. 2, S. 8-10

**Klinger**, Inis-Janine: Betriebliche Suchtprävention am Beispiel Alkohol als Aufgabe von Sozialarbeit. IN: Soziale Arbeit; Jg. 44, 1995, Nr. 11, S. 378-386

**Knorz**, Carmen/**Zapf**, Dieter: Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. IN: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Jg. 40, 1996, S. 12-21

**Kyrer**, Alfred: Wirtschaftslexikon. 4., vollst. neu bearb. und stark erw. Aufl.; München, Wien: Oldenbourg; 2001

**Landesverband der Betriebskrankenkassen Nordrhein-Westfalen**: Sucht und Betrieb. Informationen der Betriebskrankenkassen zur Suchtproblematik. 5. überarbeitete Auflage; 1994

**Langner**, Doris: Alkohol am Arbeitsplatz – Ein Beispiel medizinischer Prävention im Industriebetrieb. Konstanz: Hartung-Gorre; 1989 (Konstanzer Schriften zur Sozialwissenschaft; Bd. 4)

**Lau-Villinger**, Doris: Betriebliche Sozialberatung als Führungsaufgabe. Frankfurt am Main: Gesellschaft zur Förderung arbeitsorientierter Forschung und Bildung; 1994

**Lau-Villinger**, Doris: Die betriebliche Sozialberatung ist überholt! : die Machtlosigkeit der Sozialarbeiter und die Ratlosigkeit der Führungskräfte. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 143, 1996, Nr. 5, S. 126-128

**Lenfers**, Henner: Alkohol am Arbeitsplatz – Entscheidungshilfen für Führungskräfte. 2. neubearbeitete Auflage; Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand; 1993

**Maes**, Renate: Freiheit oder Abhängigkeit der betrieblichen Sozialberatung? Ihre Zuordnung innerhalb des Betriebes. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 124, 1977, Nr. 7, S. 156f

**Menne**, Klaus (Hrsg.): Qualität in Beratung und Therapie : Evaluation und Qualitätssicherung für die Erziehungs- und Familienberatung. Weinheim, München: Juventa. 1998

**Meinhold**, Marianne: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. 3., ergänzte Auflage; Freiburg im Breisgau: Lambertus; 1998

**Miller**, Hansmichael/**Oppl**, Hubert: Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Teil 1: Grundlagen der Methodenlehre. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer; 1977

**Oelschlägel**, Dieter: Einfach eine bessere Versorgung. IN: Sozial Extra; Jg. 10, 1986, Nr. 6, S. 31-33

---

**Oelschlägel**, Dieter: Zur Geschichte der Werksfürsorge. IN: Sozialmagazin; Jg. 19, 1994, Nr. 11, S. 24-26

**Reinicke**, Peter: Die Sozialarbeit im Betrieb. Von der Fabrikpflege zur Betrieblichen Sozialberatung. IN: Soziale Arbeit; Jg. 37, 1988, Nr. 6/7, S. 202-213

**Riedrich**, Lenore: Betriebliche Sozialarbeit in der Spannung zwischen wirtschaftlichen Abläufen und menschlichen Problemen. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 124, 1977, Nr. 7, S. 148 – 151

**Riedrich**, Lenore: Betriebliche Sozialarbeit in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. IN: Soziale Arbeit; Jg. 32, 1983, Nr. 6, S. 283-290

**Sauer**, Peter: Provokante Thesen zur Betriebssozialarbeit. IN: Soziale Arbeit; Jg. 37, 1988, Nr. 6/7, S. 225-228

**Schauer**, Renate: Mobbing - Kostspielige Kränkungen am Arbeitsplatz. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt; 1998

**Schilling**, Johannes: Was heißt Soziale Arbeit? Entwicklungslinien eines Grundmodells. IN: Sozialmagazin; Jg. 23, 1998, Nr. 9, S. 31-39

**Schmitz**, Lilo/**Billen**, Birgit: Mitarbeitergespräche: lösungsorientiert, klar, konsequent. Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuter; 2000

**Schneider**, Ralf: Die Suchtfibel: Informationen zur Abhängigkeit von Alkohol und Medikamenten für Betroffene, Angehörige und Interessierte. 12. überarbeitete Auflage; Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren; 1998

**Schultenkämper**, Hermann: Perspektiven betrieblicher sozialer Arbeit : Gedanken zur Zukunft eines Arbeitsfeldes. IN: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit; Jg. 26, 1995, Nr. 3, S. 218-230

---

**Schwartz**, Steven: Der Hawthorne-Effekt. IN: Wie Pawlow auf den Hund kam...Die 15 klassischen Experimente der Psychologie. Weinheim/Basel: Beltz; 1988; S. 213-226

**Spreter**, Tobias/**Wagner**, Robert: Betriebliche Sozialberatung : auf dem Weg zur externen und privaten Dienstleistung. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 145, 1998, Nr. 5/6, S. 114-115

**Stadler**, Evelin: Betriebliche Sozialarbeit als Bestandteil der Sozial- und Personalpolitik. Inhalte, Schwerpunkte und Perspektiven. IN: Personalführung; Jg. 27, 1994, Nr. 8, S. 722-726

**Steinhoff**, Georg: Professionalität in der Sozialarbeit. Zur historischen Entwicklung von Berufsbild und Methoden. IN: Sozialmagazin; Jg. 20, 1995, Nr. 7-8, S. 36-43

**Stoll**, Bettina: Betriebliche Sozialarbeit. Aufgaben und Bedeutung. Praktische Umsetzung. Regensburg/Berlin: Walhalla; 2001

**Wendt**, Rainer: Hilfe nach Plan. Fortschritte im Verfahren: Case Management – Unterstützungsmanagement als angemessene Methode sozialer Arbeit in der Bürgergesellschaft und Marktwirtschaft. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 142, 1995, Nr. 5, S. 101-105

**Wendt**, Rainer: Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Freiburg im Breisgau: Lambertus; 1999

**Wenchel**, Karl: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten. Berlin: Erich Schmidt; 2001

**Werber**, Herta: Sozialarbeit als freiberufliche Dienstleistung. Beispiel: Betriebssozialarbeit für kleine und mittelständische Unternehmen. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 136, 1989, Nr. 1, S. 19-21



---

**Werber**, Herta: Eine Idee von Sozialarbeit – dargestellt am Projekt: Dienstleistungszentrum für Arbeitslose und Betriebsangehörige (DILAB e.V.). IN: Soziale Arbeit; Jg. 37, 1988, Nr. 6/7, S. 221-224

**Werner**, A.: Wege weg vom Alkohol. 5. aktualisierte Ausgabe, Düsseldorf: ECON; 1994

**Wildemann**, Horst (Hrsg.): Lean Management: Strategien zur Erreichung wettbewerbsfähiger Unternehmen. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher; 1993

**Wilke**, Karl H./**Ziegler**, Herbert: Probleme mit dem Alkohol – Eine Fibel für den Betrieb. 3. erweiterte Auflage, Köln: Deutscher Instituts-Verlag; 1986

**Woinowski**, Bodo: Suchtberatung in der betrieblichen Sozialarbeit : eine Standortbestimmung im Zeitalter von schlanker Produktion und Designer-Drogen. IN: Blätter der Wohlfahrtspflege; Jg. 143, 1996, Nr. 5, S. 139-142

**Wunderlich**, Frieda: Fabrikpflege. Berlin: Springer; 1926

**Zapf**, Dieter/**Warth**, Konstantin: Mobbing. IN: Psychologie heute, Jg. 24, 1997, S. 21-24

**Zapf**, Dieter: Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. IN: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie; Jg. 43, 1999, Nr. 1, S. 1-25

**Zeier**, Brigitte: Betriebliche Sozialarbeit im Personalwesen : das Beispiel der Siemens AG. IN: Soziale Arbeit; Jg. 48, 1999, Nr. 12, S. 437-440

**Zeier**, Brigitte: Betriebliche Sozialarbeit: Öl im Getriebe des Wandels. IN: Personal; Jg. 52, 2000, Nr. 7, S. 370-372

**Internetquellen**

**Deutscher Gewerkschaftsbund:** Mobbing. Stand: 01.04.02. Im Internet unter: [http://www.dgb.de/themen/mobbing\\_einfuehr.htm](http://www.dgb.de/themen/mobbing_einfuehr.htm)

**Deutscher Gewerkschaftsbund:** Ursachen von Mobbing. Stand: 01.04.02. Im Internet unter: [http://www.dgb.de/themen/mobbing\\_03.htm](http://www.dgb.de/themen/mobbing_03.htm)

**Deutscher Gewerkschaftsbund:** Entwurf einer Musterbetriebsvereinbarung. Stand: 01.04.02. Im Internet unter: [http://www.dgb.de/themen/mobbing\\_07.htm](http://www.dgb.de/themen/mobbing_07.htm)

**IFSW (International Federation of Social Workers):** International Definition of Social Work. Stand: 01.04.02. Im Internet unter: <http://www.dbsh.de/html/wasistsozialarbeit.html>

**Industriegewerkschaft Metall:** Mobbing – wo andere leiden, hört der Spaß auf. 1997. Stand: 01.04.02. Im Internet unter: [http://www.igmetall.de/buecher/onlinebroschueren/mobbing/mobbing.html#Mobbing\\_am\\_Arbeitsplatz](http://www.igmetall.de/buecher/onlinebroschueren/mobbing/mobbing.html#Mobbing_am_Arbeitsplatz)

**Leymann, Heinz:** The Mobbing Encyclopaedia. Stand: 01.04.02. Im Internet unter: <http://www.leymann.se/deutsch/frame.html>

**Rheinische Post:** Beim Mobbing machen Chefs oft mit. Nachricht vom 21.03.2000. Stand: 01.04.02. Im Internet unter: <http://www.rp-online.de/news/boulevard/2000-0321/mobbing.html>

**Rheinische Post:** Psychoterror am Arbeitsplatz. Nachricht vom 22.11.2001. Stand: 01.04.02. Im Internet unter: <http://www.rp-online.de/news/wissenschaft/2001-1122/mobbing.html>

**Rheinische Post:** Was versteht man unter Mobbing. Stand: 01.04.02. Im Internet unter: [http://www.service.rponline.de/job\\_karriere/gesundheit/mobbing/mobbing.html](http://www.service.rponline.de/job_karriere/gesundheit/mobbing/mobbing.html)

---

## 10. Anhang

### 10.1 Verwendete Abkürzungen

Anm. d. Verf.	Anmerkung der Verfasserin
ArbSchG	Arbeiterschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
et al.	und andere
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
inkl.	inklusive
i. S.	im Sinne
i.V.m.	in Verbindung mit
l	Liter
m.E.	meines Erachtens
n	Bezugsgesamtheit
rd.	rund
StGB	Strafgesetzbuch
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

## 10.2 Fragebogen zur gegenwärtigen und zukünftigen Schwerpunktsetzung in der Betrieblichen Sozialarbeit

Sandra Müller  
Dezember 2001  
c/o Fachhochschule Düsseldorf  
Fachbereich 06 – Sozialarbeit

### Fragebogen zur gegenwärtigen und zukünftigen Schwerpunktsetzung in der Betrieblichen Sozialarbeit

#### Hinweise zu dem Fragebogen

1. Die Auswertung des Fragebogens erfolgt in **anonymer** Form.
2. Falls nicht ausdrücklich ausgeschlossen, sind grundsätzlich **Mehrfachnennungen** möglich.
3. Für zusätzliche Bemerkungen, die keinen Platz mehr auf den vorgegebenen Linien finden, können Sie gerne die **Rückseite** des Fragebogens benutzen.

#### 1. ALLGEMEINE ANGABEN

a. **Geschlecht**       männlich       weiblich

b. **Alter**      \_\_\_\_\_ Jahre

c. **Gehören Sie einer**       betriebsinternen Sozialberatungsstelle  
**einem**       externen Dienstleistungsanbieter      **an?**

d. **Wie viele MitarbeiterInnen umfasst Ihr Betrieb?**

ca. \_\_\_\_\_ MitarbeiterInnen

e. **Wie viele MitarbeiterInnen umfasst Ihre Sozialberatungsstelle?**

ca. \_\_\_\_\_ MitarbeiterInnen

**f. Haben Sie den Abschluss eines Dipl.-Sozialpädagogen/Dipl.-Sozialarbeiters?**

- ja                       nein, sondern: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**g. Welche über ein solches Studium hinausgehenden Kenntnisse sind Ihrer Meinung nach wichtig für die Betriebliche Sozialarbeit?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. SCHWERPUNKTE IN DER INDIVIDUALBERATUNG**

**a. Aufgrund welcher der unten genannten Problembereiche wird Ihre Sozialberatung aufgesucht? Bitte schätzen Sie die Häufigkeit ein.**

	sehr häufig	häufig	selten	gar nicht
Schulden				
Alkoholprobleme				
andere Suchtprobleme				
Familiäre/partnerschaftliche Probleme				
Behindertenspezifische Probleme				
Gesundheitliche Probleme				
Stress/psych. Belastungen				
Mobbing				
Konflikte (mit KollegInnen/Vorgesetzten)				
Akute Lebenskrisen				
Diskriminierung (von Frauen, Ausländern etc.)				
Sexuelle Übergriffe				
Alter (bevorstehender (Vor-)Ruhestand etc.)				
Sonstige arbeitsplatzbezogenen Probleme				

<b>Raum für Ergänzungen</b>	sehr häufig	häufig	selten	gar nicht

**b. Für wie wichtig halten Sie die unten genannten Problembereiche in ihrer Individualberatung?**

	sehr wichtig	wichtig	nicht so wichtig	unwichtig
Schulden				
Alkoholprobleme				
andere Suchtprobleme				
Familiäre/Partnerschaftliche Probleme				
Behindertenspezifische Probleme				
Gesundheitliche Probleme				
Stress/psych. Belastungen				
Mobbing				
Konflikte (mit KollegInnen/Vorgesetzten)				
Akute Lebenskrisen				
Diskriminierung (von Frauen, Ausländern etc.)				
Sexuelle Übergriffe				
Alter (bevorstehender Vor-/Ruhestand etc.)				
Sonstige arbeitsplatzbezogenen Probleme				

<b>Raum für Ergänzungen</b>	sehr wichtig	wichtig	nicht so wichtig	unwichtig

**c. Falls Sie mehr als drei der in 2.a / 2.b genannten Bereiche für ‚sehr wichtig‘ halten: Können Sie daraus drei Bereiche benennen, auf die Sie in Ihrer Individualberatung besondere Schwerpunkte legen/gerne legen würden?**

nein, alle diese Bereiche halte ich für gleich wichtig

ja, nämlich: 1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

**d. In welche der unten genannten Kategorien lassen sich die Leistungen Ihrer Individualberatung hauptsächlich einordnen?**

	Prävention	Intervention	Nachsorge	Lässt sich nicht genau einordnen
Schulden				
Alkoholprobleme				
andere Suchtprobleme				
Familiäre/partnerschaftliche Probleme				
Behindertenspezifische Probleme				
Gesundheitliche Probleme				
Stress/psych. Belastungen				
Mobbing				
Konflikte (mit KollegInnen/Vorgesetzten)				
Akute Lebenskrisen				
Diskriminierung (von Frauen, Ausländern etc.)				
Sexuelle Übergriffe				
Alter (bevorstehender Vor-/Ruhestand etc.)				
Sonstige arbeitsplatzbezogenen Probleme				

<b>Raum für Ergänzungen</b>	Prävention	Intervention	Nachsorge	Lässt sich nicht genau einordnen

**e. Sehen Sie für die Zukunft in Ihrer Individualberatung eine Verlagerung der Schwerpunktsetzung innerhalb der unten genannten Problembereiche?**

	Wird wichtiger	Bleibt gleich	Wird weniger wichtig	Kann ich nicht einschätzen
Schulden				
Alkoholprobleme				
andere Suchtprobleme				
Familiäre/partnerschaftliche Probleme				
Behindertenspezifische Probleme				
Gesundheitliche Probleme				
Stress/psych. Belastungen				
Mobbing				
Konflikte (mit KollegInnen/Vorgesetzten)				
Akute Lebenskrisen				
Diskriminierung (von Frauen, Ausländern etc.)				
Sexuelle Übergriffe				
Alter (bevorstehender (Vor-)Ruhestand etc.)				
Sonstige arbeitsplatzbedingten Probleme				

<b>Raum für Ergänzungen</b>	Wird wichtiger	Bleibt gleich	Wird weniger wichtig	Kann ich nicht einschätzen

**3. SCHWERPUNKTE IN DER GRUPPENARBEIT**

**a. Bieten Sie Leistungen in Form von Gruppenarbeit/Teamarbeit an?**

- ja                       nein

**b. Wenn ja, zu welchen Themen (z.B. Gesundheit, Sucht)?**

---



---



---



---

c. Bitte wählen Sie aus diesen Themen die drei Ihrer Meinung nach wichtigsten aus.

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

d. Für wie wichtig halten Sie Gruppenarbeit/Teamarbeit?

sehr wichtig    wichtig    nicht so wichtig    unwichtig

#### 4. SCHWERPUNKTE IM BEREICH ‚FÜHRUNG‘

a. Zählen Sie Arbeit im Bereich ‚Führung‘ (Coaching, Kommunikationstraining etc.) zu Ihren Aufgaben?

ja                       nein                       teils/teils

b. Falls ja, in welcher Form?

---

---

---

c. Für wie wichtig halten Sie den Bereich ‚Führung‘?

sehr wichtig             wichtig             nicht so wichtig             unwichtig

#### 5. SONSTIGE SCHWERPUNKTE

a. Zählen Sie Öffentlichkeitsarbeit (Informieren der Belegschaft über Ihre Sozialberatungsstelle) innerhalb Ihres Betriebes zu Ihren Aufgaben?

ja                       nein                       teils/teils

---

**b. Falls ja, in welcher Form?**

---

---

---

**c. Für wie wichtig halten Sie Öffentlichkeitsarbeit?**

- sehr wichtig       wichtig       nicht so wichtig       unwichtig

**d. In welcher Form praktizieren Sie Qualitätssicherung?**

- Gar nicht  
 Dokumentation der Arbeit  
 Arbeiten nach einem bestimmten Qualitäts-Modell  
    Wenn ja, nach **welchem?**: \_\_\_\_\_  
 Fortbildungsmaßnahmen  
 Zusatzausbildungen  
 Supervision (kollegial)  
 Supervision (extern)  
 (Selbst-/Fremd-) Evaluation  
 nichts von alledem

**Ergänzungen:** \_\_\_\_\_

---

---

**e. Für wie wichtig halten Sie Maßnahmen zur Qualitätssicherung?**

- sehr wichtig       wichtig       nicht so wichtig       unwichtig

**f. Gibt es einen wichtigen Bereich in Ihrer Arbeit, der in diesem Fragebogen nicht genannt wurde?**

- nein       ja, nämlich: \_\_\_\_\_

---

---

## 6. ZUKÜNFTIGE SCHWERPUNKTSETZUNG

a. Inwieweit sehen Sie für die Zukunft in den unten genannten Bereichen eine Schwerpunktverlagerung?

	Wird mehr Raum einnehmen	Bleibt gleich	Wird weniger Raum einnehmen	Kann ich nicht einschätzen
Individualberatung				
Gruppenarbeit/Teamarbeit				
Bereich ‚Führung‘				

Öffentlichkeitsarbeit				
Qualitätssicherung				

<b>Raum für Ergänzungen</b>	Wird mehr Raum einnehmen	Bleibt gleich	Wird weniger Raum einnehmen	Kann ich nicht einschätzen

**Vielen Dank !!!**

**Sandra Müller Dietrichstrasse 10 40229 Düsseldorf**

**Tel.: 0211-2201466**

**email: [sandra.mueller@fh-duesseldorf.de](mailto:sandra.mueller@fh-duesseldorf.de)**

### 10.3 Auswertung des Fragebogens

## Fragebogen zur gegenwärtigen und zukünftigen Schwerpunktsetzung in der Betrieblichen Sozialarbeit

### Auswertung

Anzahl der Befragten: **10**    Anzahl der Rückmeldungen: **9**

#### 1. ALLGEMEINE ANGABEN

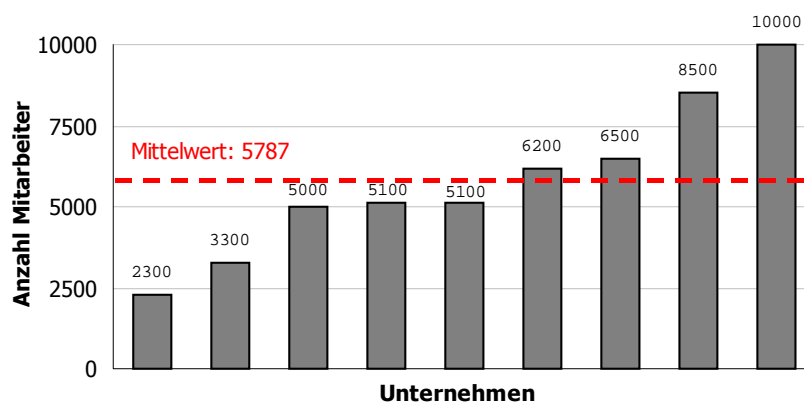
a. Geschlecht     männlich = **5**     weiblich = **4**  
n = **9**

b. Alter     $\bar{x}$  **45,6** Jahre  
n = **8**

c. Gehören Sie einer     betriebsinternen Sozialberatungsstelle = **9**  
einem     externen Dienstleistungsanbieter = **1**    an?  
n = **9** (eine Zweifachnennung)

d. Wie viele MitarbeiterInnen umfasst Ihr Betrieb?  
n = **9**

ca.  $\bar{x}$  **5778** MitarbeiterInnen

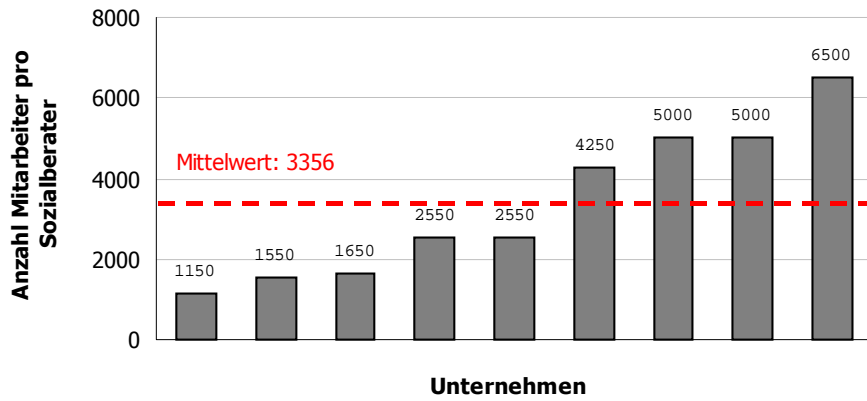


**e. Wie viele MitarbeiterInnen umfasst Ihre Sozialberatungsstelle?**

**n = 9**

**2** MitarbeiterInnen

Pro Mitarbeiter der Sozialberatung  **3.356** Beschäftigte



**f. Haben Sie den Abschluss eines Dipl.-Sozialpädagogen/Dipl.-Sozialarbeiters?**

**n = 9**

ja = **8**

nein, = **1**

sondern: **Industriekaufmann, Sozialtherapeut, systemische Beratung, Konfliktberatung, Prozessberatung**

**g. Welche über ein solches Studium hinausgehenden Kenntnisse sind Ihrer Meinung nach wichtig für die Betriebliche Sozialarbeit?**

**n = 9, Mehrfachnennungen**

Kenntnisse	Nennungen	Kenntnisse	Nennungen
<b>Beratung und Therapie</b>		<b>Sonstiges</b>	
systemische Beratung	<b>4</b>	Mediation	<b>3</b>
Supervision	<b>2</b>	BWL	<b>2</b>
Coaching	<b>2</b>	Psychologie	<b>1</b>
lösungsorientierte Kurzzeitberatung	<b>1</b>	Gesprächsführung	<b>1</b>
Konfliktberatung	<b>1</b>	Teamentwicklung	<b>1</b>
Schuldnerberatung	<b>1</b>	Organisationsentwicklung	<b>1</b>
allgemein Beratungstechniken	<b>1</b>	Ausbildung in einem Industriebetrieb	<b>1</b>
therapeutische Ausbildung	<b>1</b>	allgemein Zusatzausbildungen	<b>1</b>

## 2. SCHWERPUNKTE IN DER INDIVIDUALBERATUNG

a. Aufgrund welcher der unten genannten Problembereiche wird Ihre Sozialberatung aufgesucht? Bitte schätzen Sie die Häufigkeit ein.

**n = 9**

	sehr häufig	häufig	häufig/ selten <sup>268</sup>	selten	gar nicht
Schulden	2	2	1	4	
Alkoholprobleme	1	5	1	2	
andere Suchtprobleme		2		6	1
Familiäre/partnerschaftliche Probleme	1	6	1	1	
Behindertenspezifische Probleme				7	2
Gesundheitliche Probleme	2	3	2	2	
Stress/psych. Belastungen	4	3	1	1	
Mobbing	1	4		4	
Konflikte (mit KollegInnen/Vorgesetzten)	6	1	1	1	
Akute Lebenskrisen	2	5	1	1	
Diskriminierung (von Frauen, Ausländern etc.)				6	3
Sexuelle Übergriffe				7	2
Alter (bevorstehender (Vor-)Ruhestand etc.)				7	2
Sonstige arbeitsplatzbezogenen Probleme	1	3		3	

**n=7**

<b>Raum für Ergänzungen</b> <b>n = 4</b>	sehr häufig	häufig	selten	gar nicht	
• Coaching für Führungskräfte		1			<b>n=1</b>
• Führung von Mitarbeitern	1				<b>n=1</b>
• Allgemeine soziale Fragestellungen		1			<b>n=1</b>
• PTBR <sup>269</sup>	1				<b>n=1</b>

**Ein Befragter antwortete im ‚Raum für Ergänzungen‘ folgendermaßen:**

- „Führungskräfteberatung, Sucht + persönliche/fam. Probleme machen je ca. 25 % der Tätigkeit aus, weitere 25 % für sonstige Themenstellungen.“

<sup>268</sup> die Kategorie ‚häufig/selten‘ wurde nachträglich eingerichtet, da ein Befragter einige seiner Antworten auf der Grenze zwischen ‚häufig‘ und ‚selten‘ eingeordnet hat.

<sup>269</sup> Problematische Belastungsstörung nach Unfällen im Fahrdienst

**b. Für wie wichtig halten Sie die unten genannten Problembereiche in ihrer Individualberatung?**

**n = 8**, davon **2 Enthaltungen** in Form von Textantworten:

- „Alle Bereiche erachte ich für gleich wichtig; denn jeder Ratsuchende hat ein Recht darauf erst genommen zu werden – in diesem Sinne erachte ich alle Themen als wichtig – was aber nichts über die Häufigkeit aussagt.“
- „Die individuellen Probleme sind für jede Person, die sie hat, ‚sehr wichtig‘.“

	sehr wichtig	wichtig	nicht so wichtig	unwichtig
Schulden	1	4	1	
Alkoholprobleme	2	4		
andere Suchtprobleme	1	3	2	
Familiäre/Partnerschaftliche Probleme	1	4	1	
Behindertenspezifische Probleme		1	5	
Gesundheitliche Probleme	1	4	1	
Stress/psych. Belastungen	2	4		
Mobbing	2	4		
Konflikte (mit KollegInnen/Vorgesetzten)	3	3		
Akute Lebenskrisen	3	3		
Diskriminierung (von Frauen, Ausländern etc.)		2	4	
Sexuelle Übergriffe		4	2	
Alter (bevorstehender Vor-/Ruhestand etc.)		3	3	
Sonstige arbeitsplatzbezogenen Probleme	1	1	2	

**n=4**

<b>Raum für Ergänzungen n = 1</b>	sehr wichtig	wichtig	nicht so wichtig	unwichtig
• Teamprobleme	1			
• Führungsfragen/-probleme	1			

**c. Falls Sie mehr als drei der in 2.a / 2.b genannten Bereiche für ‚sehr wichtig‘ halten: Können Sie daraus drei Bereiche benennen, auf die Sie in Ihrer Individualberatung besondere Schwerpunkte legen/gerne legen würden?**

**n = 6**

- nein, alle diese Bereiche halte ich für gleich wichtig = 3
- ja, = 2 (eine Dreifachnennung)  
nämlich:
- Gesundheit **n = 1**
  - Stress/psych. Belastungen **n = 1**
  - Konflikte **n = 1**
  - Coaching **n = 1**

**ein Befragter antwortete:** „Die Förderung der ‚soziale Kompetenz‘ ist ein wichtiges Thema.“

**d. In welche der unten genannten Kategorien lassen sich die Leistungen Ihrer Individualberatung hauptsächlich einordnen?**

**n = 9** (ausschließlich Mehrfachnennungen)

	Prä- vention	Inter- vention	Nach- sorge	Lässt sich nicht genau ein- ordnen	
Schulden		<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
Alkoholprobleme	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	
andere Suchtprobleme	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
Familiäre/partnerschaftliche Probleme	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>1</b>		
Behindertenspezifische Probleme		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>n=8</b>
Gesundheitliche Probleme	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>n=8</b>
Stress/psych. Belastungen	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	
Mobbing	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	
Konflikte (mit KollegInnen/Vorgesetzten)	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
Akute Lebenskrisen	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>4</b>		
Diskriminierung (von Frauen, Ausländern etc.)	<b>3</b>			<b>4</b>	<b>n=7</b>
Sexuelle Übergriffe	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>n=8</b>
Alter (bevorstehender Vor-/Ruhestand etc.)	<b>4</b>			<b>4</b>	<b>n=8</b>
Sonstige arbeitsplatzbezogenen Probleme	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>n=6</b>

	Prä- vention	Inter- vention	Nach- sorge	Lässt sich nicht genau ein- ordnen
<b>Summe Individualberatung allgemein</b>	<b>31</b>	<b>86</b>	<b>27</b>	<b>26</b>

	Prä- vention	Inter- vention	Nach- sorge	Lässt sich nicht genau ein- ordnen
<b>Raum für Ergänzungen n = 1</b>				
• Beratung von Vorgesetzten	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**ein Befragter hat an folgenden Stellen Fußnoten eingefügt:**

- 1. Behindertenspezifische Probleme:** „macht unsere SBO“
- 2. Diskriminierung:** „Kommt bei uns kaum vor,-hier arbeiten über 2 Dutzend Nationalitäten,- in manchen Bereichen sind Deutsche in der Minderheit,- d. h.: es gibt hier durchaus gelegentlich das Phänomen, dass Deutsche diskriminiert werden.“
- 3. Sexuelle Übergriffe:** „Damit hatte ich in 15 J. 1x zu tun.“



**e. Sehen Sie für die Zukunft in Ihrer Individualberatung eine Verlagerung der Schwerpunktsetzung innerhalb der unten genannten Problembereiche?**

**n = 8 (davon eine Textantwort)**

	Wird wichtiger	Bleibt gleich	Wird weniger wichtig	Kann ich nicht einschätzen	
Schulden		5	1		n=6
Alkoholprobleme	3	3			n=6
andere Suchtprobleme	2	3	1		n=6
Familiäre/partnerschaftliche Probleme	2	4			n=6
Behindertenspezifische Probleme		4		2	n=6
Gesundheitliche Probleme	3	3			n=6
Stress/psych. Belastungen	5	2			n=7
Mobbing	3	4			n=7
Konflikte (mit KollegInnen/Vorgesetzten)	4	3			n=7
Akute Lebenskrisen	2	4			n=6
Diskriminierung (von Frauen, Ausländern etc.)		2		4	n=6
Sexuelle Übergriffe		2		4	n=6
Alter (bevorstehender (Vor-)Ruhestand etc.)	1	1	1	3	n=6
Sonstige arbeitsplatzbedingten Probleme	1	1		2	n=4

<b>Raum für Ergänzungen n = 1</b>	Wird wichtiger	Bleibt gleich	Wird weniger wichtig	Kann ich nicht einschätzen
• Führung				

**ein Befragter antwortete in Textform folgendermaßen:**

„ Das variiert ohnehin ständig innerhalb gewisser Bandbreiten; außerdem spielt die hier gewählte Differenzierung in unseren Statistiken keine Rolle. Wir unterscheiden in 4 Themenbereiche: Sucht, Psyche, Sonstiges + Führungskräfteberatung.

P.S. Die Ergebnisse der statistischen Zählungen interessieren niemanden. Niemand fragt nach einer Statistik. Ob das gut oder schlecht ist, weiß ich nicht. Es fragt auch niemand nach Fallzahlen etc.“

### 3. SCHWERPUNKTE IN DER GRUPPENARBEIT

**a. Bieten Sie Leistungen in Form von Gruppenarbeit/Teamarbeit an?**

**n = 8**

- ja = 7       nein = 1

**b. Wenn ja, zu welchen Themen (z.B. Gesundheit, Sucht)?****n = 8**

Themen	Nennungen
Konflikte	4
Sucht	4
Mobbing	2
Teamsupervision	2
Führungsverhalten	2
Gesundheit	2
Vorbereitung auf den Ruhestand	1

Themen	Nennungen
Schichtarbeit	1
Stressreduktion	1
Teamentwicklung	1
Betriebsklima	1
Projektarbeit	1
Geld	1
Drogenpräventionsveranstaltungen für Azubis	1

**c. Bitte wählen Sie aus diesen Themen die drei Ihrer Meinung nach wichtigsten aus.****n = 3 (Mehrfachnennungen)**

- Sucht **n = 2**
- Führungsverhalten **n = 2**
- Projekte **n = 1**
- Konfliktmediation **n = 1**
- Gesundheit **n = 1**

**d. Für wie wichtig halten Sie Gruppenarbeit/Teamarbeit?****n = 6**

- sehr wichtig = 3    wichtig = 3    nicht so wichtig = 0    unwichtig = 0

**4. SCHWERPUNKTE IM BEREICH ‚FÜHRUNG‘****a. Zählen Sie Arbeit im Bereich ‚Führung‘ (Coaching, Kommunikationstraining etc.) zu Ihren Aufgaben?****n = 9**

- ja = 8    nein = 0    teils/teils = 1

**b. Falls ja, in welcher Form?****n = 9, Mehrfachnennungen**

Arbeit im Bereich ‚Führung‘	Nennungen
Beratung	3
Training	2
Umgang mit ‚schwierigen Mitarbeitern‘	2

Arbeit im Bereich ‚Führung‘	Nennungen
Suchtseminare	1
Screening	1
Konfliktmanagement in Teams	1

Coaching	<b>2</b>
Förderung der sozialen Kompetenz	<b>1</b>
Qualifizierung	<b>1</b>

Mediation	<b>1</b>
Unterstützung in Richtung brauchbare Konsequenz	<b>1</b>

**c. Für wie wichtig halten Sie den Bereich ‚Führung‘?**

**n = 9**

- sehr wichtig = **8**    wichtig = **1**    nicht so wichtig = **0**    unwichtig = **0**

**5. SONSTIGE SCHWERPUNKTE**

**a. Zählen Sie Öffentlichkeitsarbeit (Informieren der Belegschaft über Ihre Sozialberatungsstelle) innerhalb Ihres Betriebes zu Ihren Aufgaben?**

**n = 9**

- ja = **9**    nein = **0**    teils/teils = **0**

**b. Falls ja, in welcher Form?**

**n = 9, Mehrfachnennungen**

Formen der Öffentlichkeitsarbeit	Nennungen
Faltblätter (z.B. in Gehaltsabrechnung)	<b>6</b>
Betriebszeitung	<b>6</b>
Intranet	<b>5</b>
Infonet-Homepage	<b>1</b>
Aushänge + Folder	<b>1</b>
Projekt-/ Seminararbeit	<b>1</b>
Presse	<b>1</b>
Präsenz in großen Arbeitskreisen <sup>270</sup>	<b>1</b>

Formen der Öffentlichkeitsarbeit	Nennungen
Teilnahme an Gesundheitszirkeln	<b>1</b>
Jahresberichte	<b>1</b>
Workshops für Führungskräfte	<b>1</b>
Präsentation der eigenen Person	<b>1</b>
Referate	<b>1</b>
Veröffentlichung	<b>1</b>
Datenbank	<b>1</b>

**c. Für wie wichtig halten Sie Öffentlichkeitsarbeit?**

**n = 9**

- sehr wichtig = **5**    wichtig = **3**    nicht so wichtig = **0**    unwichtig = **0**

**ein Befragter antwortete folgendermaßen:**

„Schwer zu beantworten, denn die Resonanz auf Öffentlichkeitsarbeit ist dürftig.“

<sup>270</sup> z.B. Meisterkonferenzen, Betriebsleiter-Meetings etc.

**d. In welcher Form praktizieren Sie Qualitätssicherung?****n = 9, Mehrfachnennungen**

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| <input type="radio"/> Gar nicht                                       | <b>n = 0</b>          |
| <input type="radio"/> Dokumentation der Arbeit                        | <b>n = 9</b>          |
| <input type="radio"/> Arbeiten nach einem bestimmten Qualitäts-Modell | <b>n = 1</b>          |
| Wenn ja, nach <b>welchem?</b>   | <b>ISO 9001/14001</b> |
| <input type="radio"/> Fortbildungsmaßnahmen                           | <b>n = 9</b>          |
| <input type="radio"/> Zusatzausbildungen                              | <b>n = 8</b>          |
| <input type="radio"/> Supervision (kollegial)                         | <b>n = 6</b>          |
| <input type="radio"/> Supervision (extern)                            | <b>n = 4</b>          |
| <input type="radio"/> (Selbst-/Fremd-) Evaluation                     | <b>n = 4</b>          |
| <input type="radio"/> nichts von alledem                              | <b>n = 0</b>          |

**Ergänzungen: n = 3 (eine Zweifachnennung)**

- |                                     |              |
|-------------------------------------|--------------|
| • Teamarbeit                        | <b>n = 1</b> |
| • integriertes Qualitätsmanagement  | <b>n = 1</b> |
| • Dokumentationssystem              | <b>n = 1</b> |
| • Zielvereinbarung mit Vorgesetzten | <b>n = 1</b> |

**e. Für wie wichtig halten Sie Maßnahmen zur Qualitätssicherung?<sup>271</sup>****n = 9**

- sehr wichtig = 2     wichtig = 6     nicht so wichtig = 1     unwichtig = 0

**f. Gibt es einen wichtigen Bereich in Ihrer Arbeit, der in diesem Fragebogen nicht genannt wurde?****n = 4**

- nein = 0     ja, = 4 (Mehrfachnennungen)

nämlich:

- |  |              |
|--|--------------|
| • Qualitätszirkelarbeit  | <b>n = 1</b> |
| • Zusammenarbeit mit Personalrat + Personalverwaltung  | <b>n = 1</b> |
| • Pensionärsbetreuung  | <b>n = 1</b> |
| • Präventionsprogramme   | <b>n = 1</b> |
| • Gesundheitsförderung   | <b>n = 1</b> |
| • Seminarangebote  | <b>n = 1</b> |
| • Kommunikation mit internen und externen Stellen  | <b>n = 1</b> |
| • Sozialmanagement: Organisation von Aufgaben/Projekten/Seminaren z.B.: Schwerbehinderung, Gesundheitsförderung, Volunteering, Kommunikation/Führung, Familie + Beruf etc. | <b>n = 1</b> |

<sup>271</sup> ein Befragter bevorzugte die Bezeichnung ‚Qualitätsmanagement‘

## 6. ZUKÜNFTIGE SCHWERPUNKTSETZUNG

### a. Inwieweit sehen Sie für die Zukunft in den unten genannten Bereichen eine Schwerpunktverlagerung?

**n = 9**

	Wird mehr Raum einnehmen	Bleibt gleich	Wird weniger Raum einnehmen	Kann ich nicht einschätzen	
Individualberatung		<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>n=9</b>
Gruppenarbeit/Teamarbeit <sup>272</sup>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>n=8</b>
Bereich ‚Führung‘	<b>8</b>			<b>1</b>	<b>n=9</b>

Öffentlichkeitsarbeit	<b>2</b>	<b>5</b>		<b>1</b>	<b>n=8</b>
Qualitätssicherung <sup>273</sup>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>1</b>	<b>n=7</b>

<b>Raum für Ergänzungen</b> <b>n = 3</b>	Wird mehr Raum einnehmen	Bleibt gleich	Wird weniger Raum einnehmen	Kann ich nicht einschätzen	
• soziale Kompetenz	<b>1</b>				<b>n=1</b>
• Prävention	<b>1</b>				<b>n=1</b>
• Sozialmanagement von Aufgaben/ Projekten	<b>1</b> <sup>274</sup>				<b>n=1</b>

<sup>272</sup> ein Befragter bevorzugte die Bezeichnung ‚Teamentwicklung‘

<sup>273</sup> ein Befragter bevorzugte die Bezeichnung ‚Qualitätsmanagement‘

<sup>274</sup> der Befragte kennzeichnete dieses Feld mit zwei Kreuzen. Damit will er wahrscheinlich die große Wichtigkeit ausdrücken.

**Vielen Dank !!!**

**Sandra Müller Dietrichstrasse 10 40229 Düsseldorf**

**Tel.: 0211-2201466**

**email: sandra.mueller@fh-duesseldorf.de**

## **10.4 Beispiel einer Betriebsvereinbarung – Mobbing<sup>275</sup>**

### **§ 1 Geltungsbereich**

Diese Betriebs-/Dienstvereinbarung gilt für alle Betriebsangehörige des .....Betriebes.

### **§ 2 Belästigungsverbot**

Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat sind sich einig darüber, daß in dem Betrieb/Unternehmen/Dienststelle ..... keiner Person wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, persönlicher Eigenheiten, politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung oder Einstellung Nachteile entstehen dürfen. Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat sehen eine wichtige Aufgabe darin, die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern.

Deshalb werden alle Betriebsangehörigen aufgefordert, Maßnahmen zu unterlassen, die die Entfaltung der Persönlichkeit einzelner beeinträchtigen können oder als Belästigung und Beleidigung empfunden werden können.

Insbesondere ist darauf zu achten, daß

- niemand in seinen Möglichkeiten, sich zu äußern oder mit seinem Kollegen und Vorgesetzten zu sprechen, eingeschränkt wird,
- niemand in seinen Möglichkeiten, soziale Beziehungen aufrechtzuerhalten, beschnitten wird,
- niemand in seinem sozialen Ansehen beschädigt wird,

---

<sup>275</sup> Quelle: Deutscher Gewerkschaftsbund: Entwurf einer Musterbetriebsvereinbarung, Internetquelle

- niemand durch Wort, Gesten oder Handlungen sexuell belästigt wird,
- niemand durch die ihm zugewiesenen Arbeitsaufgaben diskriminiert oder gedemütigt wird,
- niemand physischer Gewalt oder gesundheitsschädigenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt wird.

### **§ 3 Sanktionen**

Unabhängig von den im folgenden genannten Vorgehensweisen zur Verhinderung von Belästigungen und Beeinträchtigungen kommen Geschäftsleitung und Betriebsrat/Personalrat überein, daß sie belästigende Handlungen nach § 2 als ernstliche Verletzung des Betriebsfriedens betrachten. Personen, die trotz Ermahnung solche Verhaltensweisen ausüben, müssen mit Versetzung oder Entlassung rechnen.

### **§ 4 Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas**

Zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Verhinderung von Belästigungen werden regelmäßig Vorgesetztenschulungen durchgeführt, und zwar alle drei Jahre. Der Betriebsrat/Personalrat ist an der Konzeption der Schulung und Auswahl der Schulungsträger beteiligt und hat das Recht, an den Schulungen teilzunehmen. In den Schulungen sind dem Thema: "Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Verhinderung von Mobbing" besonderer Raum zu lassen.

### **§ 5 Betriebliches Beschwerderecht**

Jeder Betriebsangehörige, der sich vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern des Betriebes benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt, hat das Recht zur Beschwerde. Nachteile dürfen ihm nicht daraus entstehen.

### **§ 6 Stufen der Beschwerdebehandlung**

Ein Betriebsangehöriger, der eine Beschwerde nach § 5 vorbringt, kann zunächst ein Gespräch mit dem Konfliktgegner unter neutraler Leitung (Moderator) verlangen. Auf seinen Wunsch wird der Betriebsrat/Personalrat hinzugezogen. Der Beschwerdeführer hat das Recht, daß dieses Gespräch innerhalb von zwei Wochen nach seiner Beschwerde stattfindet.

Ergibt sich bei diesem Gespräch keine freiwillige Einigung, so muß innerhalb von weiteren zwei Wochen ein Vermittlungsgespräch stattfinden. Als Vermittler wird der nächsthöhere Vorgesetzte eingesetzt. Auf Wunsch des Beschwerdeführers kann der Personalrat/Betriebsrat hinzugezogen werden.

Kommen beide Konfliktgegner in diesem Gespräch nicht zu einer Einigung oder besteht der ursprüngliche Mißstand, der Anlaß zur Beschwerde gab, weiter, so kommt die Angelegenheit innerhalb von weiteren zwei Wochen vor die betriebliche Beschwerdestelle. Sie entscheidet nach Anhörung beider Seiten verbindlich.

### **§ 7 Zusammensetzung der betrieblichen Beschwerdestelle**

Die betriebliche Beschwerdestelle ist eine ständige Einrichtung. Sie setzt sich aus je drei Mitgliedern, die von der Geschäftsleitung und vom Personal-/Betriebsrat benannt werden, zusammen. Den Vorsitz übernimmt eine neutrale Person (eventuell eine externe Person). Sie entscheidet einstimmig.

Die betriebliche Beschwerdestelle hat das Recht, Maßnahmen zur Beilegung des Konfliktes zu beschließen. Die Geschäftsleitung und der Personal-/Betriebsrat sind zur Umsetzung der Entscheidung der Beschwerdestelle verpflichtet.

Kommt keine Einigung zustande, wird ein externer Vermittler hinzugezogen, dessen Vermittlungsvorschlag angenommen werden muß.

### **§ 8 Betriebliche Ansprechpartner**

Um eine Eskalation von Konflikten zu verhindern, werden betriebliche Ansprechpartner benannt, die von den Beschwerdeführern angerufen werden können, wenn sie sich belästigt oder benachteiligt fühlen. Die Ansprechpartner werden von Geschäftsleitung und Betriebsrat im Einvernehmen benannt, und zwar in folgender Anzahl: Pro 1.000 Mitarbeiter ein Ansprechpartner, mindestens aber zwei pro Dienststelle /Betrieb/ Unternehmensteil. Diese Ansprechpartner werden gesondert geschult und haben folgende Rechte:

- Gespräche zwischen zwei Konfliktgegnern einzuberufen und zu leiten, sofern noch keine Beschwerde nach § 6 geführt wurde,
- im Auftrag eines Beschwerdeführers Verhandlungen mit Vorgesetzten und Personalabteilung zu führen, um einen Mißstand zu beseitigen oder eine einvernehmliche Lösung zu finden,
- in der betrieblichen Beschwerdestelle als Sachverständiger aufzutreten und Lösungen vorzuschlagen,
- gegen Entscheidungen der betrieblichen Beschwerdestelle ein Veto einzulegen, wenn sie den begründeten Verdacht haben, daß es sich um einen Fall von Mobbing handelt.

Wenn der betriebliche Ansprechpartner ein Veto gegen die Entscheidung der betrieblichen Beschwerdestelle einlegt, muß diese einen externen Experten zum Thema Mobbing hören und dessen Vermittlungsvorschlag annehmen.

### **§ 9 Inkrafttreten, Kündigung**

Diese Vereinbarung tritt am ..... in Kraft.

Die Vereinbarung gilt auf unbestimmte Zeit, sie kann mit einer halbjährlichen Frist zum jeweiligen Jahresende gekündigt werden. Widerspricht die andere Seite der Kündigung, so gilt die Vereinbarung fort, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt wird.





## **10.5 Beispiel einer Betriebsvereinbarung über Alkoholverbot und Umgang mit alkoholgefährdeten bzw. alkoholkranken Mitarbeitern<sup>276</sup>**

### **I. Teil: Alkoholprobleme im Unternehmen**

#### **§ 1**

##### **Vorbemerkung**

Der Alkoholkonsum stellt ein gesundheitliches, soziales und wirtschaftliches Problem dar. Der Vorstand geht davon aus, dass die Arbeit im Betrieb trotz Eingreifens umfangreicher Sicherheitsvorkehrungen immer noch Unfallgefahren in sich birgt. Diese Gefahren werden durch den Konsum von Alkohol in einer unverantwortlichen Weise vergrößert. Vorstand und Betriebsrat sind sich daher einig, dass eine Erhöhung der betrieblichen Gefahren durch Alkoholkonsum verhindert werden muss.

#### **§ 2**

##### **Zweck der Betriebsvereinbarung**

Zweck der Betriebsvereinbarung ist es:

1. den Beteiligten eine einheitliche Richtlinie an die Hand zu geben, die den Alkoholkonsum im Betrieb durch geeignete und konsequente Maßnahmen verhindert, um die Gesundheit aller Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern,
2. das Verständnis für die Problematik „Alkohol am Arbeitsplatz“ zu entwickeln,
3. dafür zu sorgen, dass den alkoholgefährdeten oder -abhängigen Mitarbeitern und deren Familienangehörigen Hilfeangebote unterbreitet werden,
4. im Interesse der Mitarbeiter die Arbeitssicherheit und die ordnungsgemäßen Arbeitsabläufe zu gewährleisten.

#### **§ 3**

##### **Geltungsbereich**

Diese Betriebsvereinbarung findet Anwendung auf dem gesamten Betriebsgelände, den Baustellen und Außenbaustellen, den firmeneigenen Fahrzeugen, den im Firmeninteresse genutzten Privatfahrzeugen sowie Reparatur- und Montageeinsätzen.

Das Alkoholverbot gilt für alle Mitarbeiter und für alle zeitweilig im Betrieb tätigen Personen, wie Arbeitnehmer von Fremdfirmen, Praktikanten usw.

#### **§ 4**

##### **Alkoholverbot**

Alkoholische Getränke dürfen nicht in den Betrieb oder auf außerbetriebliche Arbeitsstellen oder auf firmeneigene Fahrzeuge mitgebracht werden.

Das Erscheinen im Betrieb oder auf den außerbetrieblichen Arbeitsstellen oder auf Dienstfahrten unter Alkoholeinfluss sowie der Genuss von alkoholischen Getränken während der Arbeitszeit oder auf Dienstfahrten im Kraftfahrzeug ist wegen der davon ausgehenden schweren Gefahren für Leben und Gesundheit der Mitarbeiter ausnahmslos untersagt.

Bei Verkauf oder Verteilung alkoholischer Getränke im Betrieb, auf außerbetrieblichen Arbeitsstellen oder auf Dienstfahrten im Kraftfahrzeug muss mit der sofortigen Kündigung gerechnet werden.

#### **§ 5**

##### **Andere Sucht- und Rauschmittel**

Diese Betriebsvereinbarung findet entsprechende Anwendung auf andere Sucht- und Rauschmittel.

---

<sup>276</sup> Quelle: Bengelsdorf, 2001, S. 80ff

## **II. Teil: Innerbetriebliche Aufklärung**

### **§ 6 Arbeitskreis „Alkohol im Betrieb“**

1. Die Planung und Durchführung der nachstehend in Ziff. 3 und in § 7 dieser Betriebsvereinbarung genannten Maßnahmen obliegen einem zu bildenden Arbeitskreis „Alkohol im Betrieb“. Ihm gehören an: ein Vertreter des Unternehmens, ein Mitglied des Betriebsrats, ein Vertreter des betrieblichen Arbeitsschutzausschusses, der betriebliche Suchtberater und ein Vertreter der betrieblichen Beratergruppe.
2. Die Mitglieder des Arbeitskreises werden für ihre Aufgaben geschult.
3. Zu den Aufgaben des Arbeitskreises gehören die innerbetriebliche Aufklärung über Alkohol, Alkoholmissbrauch und Alkoholkrankheit. Das soll u.a. erreicht werden durch Informationsveranstaltungen (z.B. Betriebs- und Abteilungsversammlungen, Jugend- und Auszubildendenversammlungen) sowie Auslegen und Verteilen von Broschüren usw. Darüber hinaus soll das Thema „Alkohol am Arbeitsplatz“ auch Gegenstand von Dienstbesprechungen, Betriebsratssitzungen sowie der Aus- und Fortbildungen sein.
4. Für die Dauer der Tätigkeit werden die Mitglieder des Arbeitskreises von ihrer Arbeit freigestellt. Einzelheiten hierzu werden zwischen Vorstand und Betriebsrat abgestimmt.
5. Der Arbeitskreis regelt seine Arbeitsweise selber; er tagt entsprechend den Erfordernissen, in der Regel nicht häufiger als einmal im Monat.
6. Die Leitung des Arbeitskreises haben abwechselnd der Vertreter des Unternehmens und ein Mitglied des Betriebsrates. Die Formalien (Einladung, Ablauf, Beschlüsse, Niederschrift usw.) regeln sich nach den entsprechenden Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes.
7. Alle Maßnahmen, die der Arbeitskreis durchführen will, bedürfen der Zustimmung des Vorstandes und des Betriebsrats.

## **III. Teil: Innerbetriebliche Hilfsangebote**

### **§ 7 Beratergruppe, Suchtberater**

1. Vorstand, Betriebsrat und Arbeitskreis „Alkohol im Betrieb“ initiieren die Bildung einer betrieblichen Beratungsgruppe, der ein für die Alkoholberatung ausgebildeter Betriebsangehöriger als Suchtberater, möglichst ein trockener Alkoholberater, angehört. Diese Kräfte sollen in enger Zusammenarbeit Mitarbeiter mit Alkoholproblemen unterstützen. Sie sind außer an die Betriebsvereinbarung an keine Weisungen gebunden.
2. Die Hilfsangebote sind allen Betriebsangehörigen durch geeignete Maßnahmen bekannt zu geben und zu erläutern.
3. Die arbeitsrechtlichen Entscheidungen verbleiben bei den dafür zuständigen Stellen.
4. Für die Dauer ihrer Tätigkeit werden die Mitglieder der Beratergruppe von ihrer Arbeit freigestellt. Einzelheiten hierzu werden zwischen Vorstand und Betriebsrat abgestimmt.

### **§ 8 Schweigepflicht**

1. Der Suchtberater und die Mitglieder der betrieblichen Beratergruppe unterliegen gegenüber Dritten der absoluten Schweigepflicht gem. § 203 Strafgesetzbuch und dürfen in Disziplinierungs- und Kündigungsfällen vom Unternehmen nicht als Zeuge benannt werden. Die Schweigepflicht gilt auch nach dem Ausscheiden als Suchtberater bzw. aus der Beratergruppe.
2. Möchte der alkoholgefährdete bzw. -kranke Mitarbeiter Hilfe in Anspruch nehmen, muss er die Beratergruppe in dem für die Hilfsmaßnahmen notwendigen Umfang von der Schweigepflicht entbinden.
3. Schriftliche Aufzeichnungen sind unter Verschluss zu halten.

**§ 9****Zusammenarbeit**

Zum Wohle der Mitarbeiter ist die Zusammenarbeit mit außerbetrieblichen Hilfesystemen (Beratungsstellen, Selbsthilfegruppen, ambulante und stationäre Therapie, Ärzte usw.) anzustreben.

**IV. Teil:****Umgang mit alkoholisierten, alkoholgefährdeten oder –kranken Mitarbeitern****§ 10****Betriebsverweis**

1. Mitarbeiter, die unter Alkoholeinfluss stehen und/oder gegen das Alkoholverbot gem. § 4 dieser Betriebsvereinbarung verstoßen, müssen unter entsprechenden Verdienstabzug den Betrieb verlassen.
2. Der Vorgesetzte hat eigenverantwortlich zu beurteilen, ob bei seinem betroffenen Mitarbeiter Alkoholeinfluss besteht.
3. Bestreitet der unter dem Verdacht des Alkoholeinflusses stehende Mitarbeiter, Alkohol getrunken zu haben, so erhält er die Möglichkeit, den Verdacht durch das Ergebnis einer Alkoholprobe mittels Testgerät in der betriebsärztlichen Station zu widerlegen. Die Messtoleranzen des Testgeräts sind zugunsten des Mitarbeiters zu berücksichtigen.
4. Ist der Mitarbeiter nicht bereit, sich einem Alkoholttest zu unterziehen, so hat er, wie unter § 10 Ziff. 1 ausgeführt, den Betrieb zu verlassen. Er muss den begründeten Verdacht gegen sich gelten lassen, unter Alkoholeinfluss zu stehen.
5. Der Vorgesetzte hat sicherzustellen, dass der Betroffene den Betrieb unter Abwendung vermeidbarer Gefährdung verlässt.

Außerdem hat der Vorgesetzte unter Beachtung der arbeitgeberseitigen Fürsorge darüber zu entscheiden, ob der betroffene Mitarbeiter den Heimweg ohne Gefahr für sich und andere allein antreten kann, oder ob die Beförderung des Mitarbeiters durch Dritte erfolgen muss. Im letzteren Fall hat der Vorgesetzte den ungefährdeten Transport zur Wohnung des Mitarbeiters zu veranlassen.

Auf jeden Fall hat der Vorgesetzte im Rahmen seiner Möglichkeiten zu verhindern, dass der unter dem Verdacht der Alkoholeinwirkung stehende Mitarbeiter den Heimweg im selbstgesteuerten Verkehrsmittel antritt.

6. Die Kosten dieser im Interesse des Mitarbeiters eingeleiteten Maßnahmen gehen zu seinen Lasten.

**§ 11****Vorgehen bei erstmaligem Verstoß gegen diese Betriebsvereinbarung**

1. Der Vorgesetzte hält die Tatbestände (z.B. Alkoholfahne) und Ereignisse (z.B. Ausfälle, Minder- oder Fehlleistungen) schriftlich fest.
2. Der Vorgesetzte führt über diese Tatbestände und Ereignisse am folgenden Arbeitstag mit dem Betroffenen ein Gespräch und ermahnt ihn, seinen Pflichten nachzukommen und die Betriebsvereinbarung einzuhalten.
3. Der Betroffene hat das Recht, zu diesem Gespräch ein Betriebsratmitglied oder eine andere Person seines Vertrauens (ggf. der Suchtberater) hinzuzuziehen.
4. Der Vorgesetzte weist den Mitarbeiter auf die inner-/außerbetrieblichen Hilfsangebote für Alkoholgefährdete hin.
5. Der Betroffene wird davon in Kenntnis gesetzt, dass bei erneutem Verstoß gegen diese Betriebsvereinbarung von der Personalabteilung eine Abmahnung ausgesprochen wird.
6. Über das Gespräch wird vom Vorgesetzten eine Niederschrift (Ermahnung) angefertigt. Diese ist vom Betroffenen zu unterzeichnen („Zur Kenntnis genommen“) und ihm eine Kopie auszuhändigen.

**§ 12****Vorgehen beim zweiten Verstoß gegen diese Betriebsvereinbarung**

1. Bei Mitarbeitern, die unter Alkoholeinfluss stehen und/oder gegen das Alkoholverbot gem § 4 dieser Betriebsvereinbarung verstoßen, wird entsprechend §10 und §11 Ziff. 1 der Betriebsvereinbarung verfahren.
2. Der Vorgesetzte unterrichtet die Personalabteilung und seinen nächsthöheren Vorgesetzten über die Vorkommnisse.
3. Die Personalabteilung lädt binnen einer Woche zu einem Gespräch ein. Teilnehmer an dem Gespräch sind der betroffene Mitarbeiter, der unmittelbare und nächsthöhere Vorgesetzte, ein Mitglied des Betriebsrates, ein Vertreter der Personalabteilung, ein Mitglied des Arbeitskreises „Alkohol am Arbeitsplatz“ und der Suchtberater.
4. Der Betroffene hat das Recht, eine weitere Person seines Vertrauens hinzuzuziehen.
5. Ausführlich und eindrücklich werden dem betroffenen Mitarbeiter die inner- und außerbetrieblichen Hilfsangebote erläutert.
6. Über das Gespräch wird von dem Vertreter der Personalabteilung eine Niederschrift angefertigt. Der betroffene Mitarbeiter erhält von der Personalabteilung eine schriftliche Abmahnung. Diese ist von dem Betroffenen zu unterzeichnen („Zur Kenntnis genommen“) und ihm eine Kopie auszuhändigen.

**§ 13****Weiteres Vorgehen**

1. Verstößt der Mitarbeiter innerhalb von 18 Monaten nach der letzten festgestellten Alkoholauffälligkeit oder nach dem letzten festgestellten Alkoholkonsum im Betrieb erneut gegen § 4 der Betriebsvereinbarung, so verfährt sein Vorgesetzter entsprechend § 10 der Betriebsvereinbarung.
2. Gem. § 11 Ziff. 1 werden die Tatbestände durch den Vorgesetzten festgehalten, und er unterrichtet gem. § 12 Ziff. 2 seinen nächsthöheren Vorgesetzten und die Personalabteilung.
3. Die Personalabteilung lädt binnen einer Woche zu einem zweiten Gespräch ein, hieran nehmen die in § 12 Ziff. 3 genannten Personen teil.
4. Der Betroffene hat das Recht, eine weitere Person seines Vertrauens hinzuzuziehen.
5. Noch einmal werden dem betroffenen Mitarbeiter die bestehenden inner- und außerbetrieblichen Hilfsangebote genannt und erläutert.
6. Der betroffene Mitarbeiter erhält von der Personalabteilung eine zweite schriftlich Abmahnung, wobei er ausdrücklich darauf hingewiesen wird, dass ihm bei einem erneuten Verstoß gegen die Betriebsvereinbarung innerhalb von 18 Monaten gekündigt wird.
7. Für die Niederschrift des Gesprächs gilt § 12 Ziff. 6 entsprechend.

**§ 14****Kündigung**

1. Wird bei einem betroffenen Mitarbeiter nach der zweiten schriftlichen Abmahnung innerhalb von 18 Monaten ein erneuter Verstoß gegen die Betriebsvereinbarung festgestellt, wird die Kündigung ausgesprochen.
2. Wenn der betroffene Mitarbeiter, der entsprechend Ziff. 1 zur Kündigung ansteht, vor Zustellung der Kündigung nachweist, dass er alkoholkrank ist und sich unverzüglich einer Entwöhnungsbehandlung unterzieht, wird der Ausspruch der Kündigung zurückgestellt, um dem betroffenen Mitarbeiter eine Entwöhnungsbehandlung zu ermöglichen und deren Ergebnis abzuwarten. Zu der Entwöhnungsbehandlung zählen die ambulante und stationäre Behandlung.  
Tritt der Mitarbeiter die Entwöhnungsbehandlung aus Gründen, die er selbst zu vertreten hat, nicht an, oder bricht er die Entwöhnungsbehandlung ab, oder kann er den Abschluss nicht belegen, wird das Arbeitsverhältnis nach erneuter Anhörung des Betriebsrates gekündigt.
3. Wenn der entsprechend Ziff. 1 gekündigte Mitarbeiter innerhalb von drei Wochen nach Zugang der Kündigung nachweist, dass er alkoholkrank ist und sich unverzüglich einer Entwöhnungsbehandlung unterzieht, ist das Unternehmen bereit, den betroffenen Mitarbeiter nach abgeschlossener und nachgewiesener Entwöhnungsbehandlung für einen geeigneten Arbeitsplatz wieder einzustellen.
4. Eine Kündigung aus personenbedingten Gründen erfolgt, wenn der Mitarbeiter nach einer abgeschlossenen Entwöhnungsbehandlung wieder rückfällig wird.

**§ 15****Arbeitsplatzsicherung bei Entwöhnungsbehandlung**

1. Erklärt ein Mitarbeiter, der bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht entsprechend § 14 zur Kündigung ansteht, dass er alkoholkrank ist, und erkennt er, dass er hiergegen etwas aktiv unternehmen muss, so erhält ihm, wenn er sich unverzüglich einer Entwöhnungsbehandlung unterzieht, das Unternehmen für die Dauer der Behandlung den Arbeitsplatz.  
Die Behandlung ist abgeschlossen, wenn der betroffene Mitarbeiter alkoholentwöhnt ist.
2. Bricht der Mitarbeiter die Entwöhnungsbehandlung, die er gem. Ziff. 1 angetreten hat, ab, oder wird er nach deren Abschluss rückfällig, wird ihm aus personenbedingten Gründen gekündigt. Die Kündigung erfolgt mit dem Hinweis, dass nach einer nachgewiesenen weiteren Maßnahme die Wiedereinstellung erfolgt.

**§ 16****Nachsorge**

Der Suchtberater oder ein Mitglied der betrieblichen Beratergruppe halten während der Entwöhnungsbehandlung nach Absprache zwischen Vorstand und Betriebsrat Kontakt zum alkoholkranken Mitarbeiter.

**§ 17****Eintragung in die Personalakte**

Der Mitarbeiter hat einen Anspruch darauf, dass Gesprächsniederschriften, Ermahnungen und Abmahnungen 18 Monate nach der letzten festgestellten Alkoholauffälligkeit und nach dem letzten Alkoholkonsum aus der Personalakte entfernt werden. Der Betroffene ist darüber zu informieren, dass das Original vernichtet worden ist.

**§ 18****Schulungen**

Die Mitglieder des Arbeitskreises „Alkohol im Betrieb“ und der Beratungsgruppe sowie die Vorgesetzten erhalten die für die Übernahme und Durchführung der Aufgaben aus dieser Betriebsvereinbarung erforderlichen Schulungen.

**V. Teil****Schlussbestimmungen****§ 19****Inkrafttreten, Kündigung, Änderung der Betriebsvereinbarung**

1. Die Betriebsvereinbarung tritt am ... in Kraft.
2. Die Betriebsvereinbarung kann von beiden Seiten mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende gekündigt werden, frühestens zum ... .
3. Die Betriebsvereinbarung soll zum ... auf erforderliche Veränderungen oder Ergänzungen überprüft werden, die dann der Schriftform bedürfen wie die Veränderung selbst.

... , den .....

.....  
Vorstand der ... AG

.....  
Betriebsrat der ... AG

## 10.6 Arbeitsvorlage für eine Kosten-Nutzen-Analyse<sup>277</sup>

### 1. GRUNDDATEN DER ORGANISATIONSEINHEIT SOZIALBERATUNG

<b>1.1</b>	<b>Größe der Bürofläche einschl. Nebenräume</b>	<b>in qm</b>	_____
<b>1.2</b>	<b>Anzahl MitarbeiterInnen</b>	<b>Personen</b>	
	• SozialberaterInnen:		_____
	• Sekretariatspersonal:		_____
	• PraktikantInnen:		_____
	• Hilfskräfte:		_____
	• Sonstige:		_____
	<b>Gesamtzahl MitarbeiterInnen</b>		_____

### 2. GRUNDDATEN ÜBER KUNDEN/KLIENTINNEN DER SOZIALBERATUNG

<b>2.1</b>	<b>Potentielle Kunden/KlientInnen der Sozialberatung</b>	_____
<b>2.1.1</b>	<b>Durchschnittliches Bruttogehalt plus Nebenkosten der potentiellen Kunden/KlientInnen in EUR p.a.:</b>	<b>in EUR</b> _____
<b>2.2</b>	<b>Unterscheidung der Tätigkeitsbereiche</b>	<b>Arbeitstage</b>   <b>Anteile in %</b>
	• Klassische Sozialberatung:	_____   _____
	• Aktivitäten im Bereich Personalentwicklung (Organisationsentwicklung, Förderung, Bildung/Information/Schulung):	_____   _____
	• Konzeptionelle Arbeit (Gremienarbeit, Arbeitskreise etc.):	_____   _____
	• Sonstiges:	_____   _____
	<b>Gesamttag/-prozent</b>	_____   <b>100</b>

#### 2.2.1 Klassische Sozialberatung

<b>Durchschnittliche Zahl von Neukunden/KlientInnen (p.a.)</b>	<b>Personen</b>	_____
Aufteilung der Kunden/KlientInnen der klassischen Sozialberatung nach Indikationen:	<b>in Prozent</b>	
• psychosoziale Probleme (familiäre Probleme, Psychosomatik, Langzeiterkrankung usw.)		_____
• Arbeitsplatzfragen		_____

<sup>277</sup> Quelle: Stoll, 2001, S. 232ff

♦ Schuldnerberatung	_____
♦ Alkoholprobleme	_____
♦ andere Suchtkrankheiten	_____
♦ Sonstiges	_____
<b>Gesamtprozent</b>	<b><u>100</u></b>

### 2.2.2 Aktivitäten im Bereich Personalentwicklung

Aufteilung der Aktivitäten nach Aufgabenbereich:

**in Prozent**

♦ Beratung, Förderung und Bildung von Führungskräften (z.B. Coaching, Führungsgespräche)	_____
♦ Organisationsentwicklung (z.B. Teamentwicklung, Konfliktberatung)	_____
♦ Themenbezogene Informationsveranstaltungen (z.B. Mobbing, Stress, Gesundheitsförderung)	_____
♦ Schulungen (z.B. Kommunikation)	_____
♦ Sonstiges	_____
<b>Gesamtprozent</b>	<b><u>100</u></b>

## 3. KOSTENSTELLE SOZIALBERATUNG

### 3.1 Kapitalkosten

#### 3.1.1 Abschreibungen auf Anlagen

	<b>Investitionen EUR</b>	<b>AfA Jahre</b>	<b>AfA EUR p.a.</b>
♦ <b>Raumkosten:</b> Büromöbel	_____	_____	_____
♦ <b>Kfz:</b>	_____	_____	_____
♦ <b>Kommunikation</b>			
EDV-System (PC, Drucker, Software)	_____	_____	_____
Telefonanlage	_____	_____	_____
Fax	_____	_____	_____
Kopierer	_____	_____	_____
♦ <b>Sonstiges/Unvorhergesehenes:</b>	_____	_____	_____
<b>Summe Investitionene/ Abschreibungen</b>	_____	_____	_____



<b>3.1.2</b>	<b>Instandhaltung für obige Investitionen (lt. Budget)</b>		_____
<b>3.1.3</b>	<b>Kalkulatorische Zinsen auf obige Investitionen (4%)</b>		_____
	<b>Summe Kapitalkosten in EUR p.a.</b>		_____
<b>3.2</b>	<b>Laufende Kosten</b>		
<b>3.2.1</b>	<b>Sachkosten (lt. Budget)</b>	<b>in EUR p.a.</b>	
	<b>♦ Raumkosten warm:</b>		
	DM pro qm/Monat x qm x 12		_____
	Sonstiges (z.B. Reinigungskosten)		_____
	<b>Summe</b>		_____
	<b>♦ Kfz:</b>		
	Benzin		_____
	Steuer/Versicherung		_____
	Sonstiges (z.B. Leasing)		_____
	<b>Summe</b>		_____
	<b>♦ Kommunikation:</b>		
	Papier für Drucker und Telefax		_____
	Telefongebühr		_____
	Telefaxgebühr		_____
	Gebühr für Computernetzwerke		_____
	Sonstiges (z.B. Porto)		_____
	<b>Summe</b>		_____
	<b>♦ Weiterbildung:</b>		
	Kosten der Maßnahmen ohne Reisekosten		_____
	Sonstiges		_____
	<b>Summe</b>		_____
	<b>♦ Externe Beratung, Supervision</b>		
	Kosten laut Rechnungsstellung		_____
	Sonstiges		_____
	<b>Summe</b>		_____
	<b>♦ Reisekosten:</b>		
	Übernachtungen		_____
	Fahrtkosten (außer obiges Kfz)		_____
	Verpflegung laut Abrechnung		_____
	Verpflegungspauschale		_____
	Sonstiges		_____
	<b>Summe</b>		_____

♦ <b>Werbematerial:</b>		
Prospekt	_____	
Poster	_____	
Infoblätter	_____	
Sonstiges	_____	
<b>Summe</b>	_____	_____
♦ <b>Büromaterial:</b>		
Schreibwaren	_____	
Sonstiges	_____	
<b>Summe</b>	_____	_____
<b>Zwischensumme Sachkosten</b>		_____
<b>Umlagen/Allgemeine Verwaltung (lt. Budget)</b>	_____	_____
<b>Sonstiges/Unvorhergesehenes (lt. Budget)</b>	_____	_____
<b>Gesamtsumme Sachkosten</b>		_____
<b>3.2.2 Personalkosten einschl. Nebenkosten</b>		
SozialberaterInnen:	_____	
Sekreteriatspersonal:	_____	
PraktikantIn:	_____	
Hilfskräfte:	_____	
Sonstige:	_____	
<b>Summe</b>	_____	_____
<b>Summe laufende Kosten in EUR p.a.</b>		_____
<b>4. NUTZEN KLASSISCHE SOZIALBERATUNG</b>		
Durchschnittliche Zahl von Neukunden/KlientInnen der klassischen Sozialberatung (p.a.)		_____
Durchschnittsgehalt (einschl. Nebenkosten) eines Kunden/KlientIn (p.a.)		_____
Arbeitstage klassische Sozialberatung (p.a.)		_____

Quantifizierbarer Nutzen nach erfolgreicher Beratung:

- ♦ Anzahl Kunden/KlientInnen nach Indikation p.a.
- ♦ Erfolgsquote Anwesenheit in Prozent
- ♦ Höhere Anwesenheit in Prozent
- ♦ Höhere Leistung in Prozent
- ♦ Sonstiges in Prozent

Indikation	Anzahl Kunden/KlientInnen in %/Personen	Erfolgsquote in %	Erfolgsquote in Kunden/KlientInnen	Steigerung Anwesenheit in %	Steigerung Leistung in %	Sonstiges in %	Nutzen in EUR p.a.
Psycho-soziale Probleme							
Arbeitsplatzfragen							
Schuldnerberatung							
Alkoholprobleme							
Andere Suchtkrankh.							
Sonstiges							

**Summe Nutzen klassische Sozialberatung in EUR p. a.** \_\_\_\_\_

**Tageseinnahmen klassische Sozialberatung in EUR** \_\_\_\_\_

## 5. NUTZEN PERSONALENTWICKLUNG

Arbeitstage Sozialberatung für Personalentwicklung p. a. \_\_\_\_\_

Opportunitätskosten (vermiedene Berater- bzw. Trainerhonorare):

- ♦ Einsatzbereich
- ♦ Vergleichbares Tageshonorar für Berater bzw. Trainer
- ♦ Eingesetzte Tage in p. a.

Einsatzbereich	Einsatztage p. a. in %/Tagen	Tageshonorar in EUR	Opportunitätskosten (Nutzen) in EUR p. a.
Beratung, Förderung u. Bildung von Führungskräften			
Organisationsentwicklung			
Schulungen			
Themenbezogene Informationsveranstaltungen			
Sonstiges			

**Summe Nutzen Personalentwicklung  
Tageseinnahmen in EUR** \_\_\_\_\_

---

**6. ERGEBNISDATEN**

<b>6.1</b>	<b>Nutzen</b>		<b>in EUR p. a.</b>
	Klassische Sozialberatung	_____	
	Personalentwicklung	_____	
	<b>Summe Nutzen</b>	_____	_____
<b>6.2</b>	<b>Kosten</b>		
	Kapitalkosten	_____	
	Laufende Kosten	_____	
	<b>Summe Kosten</b>	_____	_____
<b>6.3</b>	<b>Gewinn</b>		
	Nutzen		
	-Kosten		_____
	<b>Gewinn</b>		_____
<b>6.4</b>	<b>Investitionen/AfA:</b>		
	Investitionen:		_____
	AfA:		_____
<b>6.5</b>	<b>Rendite</b>		<b>in Prozent</b>
	Rendite = Gewinn : Investitionen x 100%		_____
<b>6.6</b>	<b>Armortisationszeit</b>		<b>in Jahren</b>
	Armoritationszeit = Investitionen : (AfA + Gewinn)		_____

---

### 10.7 Danksagung

Herrn Prof. Dr. Kähler danke ich für die interessante Themenstellung, seine tatkräftige Unterstützung und seinen Internetanschluss.

Bei allen Angehörigen des regionalen Arbeitskreises ‚Betriebliche Sozialarbeit‘ bedanke ich mich für die geduldige Bearbeitung meines Fragebogens und die hohe Rücklaufquote. Besonders Herrn Arno Bühring von der Cognis Deutschland GmbH gilt mein Dank für die Kontaktaufnahme zu dem Arbeitskreis und seine freundlich-fachlichen Unterstützung bei der Entwicklung des Fragebogens trotz eines engen Terminplans.

Meinem Freund Torsten Heimerzheim sei gedankt für seine großartige Unterstützung, seine hervorragenden Rechtschreibkenntnisse und seine Geduld. Vanessa Hennig danke ich für die nie enden wollende Schokoladenflut.

Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Mutter Angelika Müller, meinem Bruder Achim Müller und meiner gesamten Familie, die mir diese Ausbildung ermöglicht haben.

Gewidmet ist diese Arbeit in meinem Vater Heinz Müller ♡.

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Düsseldorf, den 02. April 2002

Sandra Müller