

Martin Klein

Eine kleine Einführung in die Betriebliche Soziale Arbeit

Martin Klein

Eine kleine Einführung in die Betriebliche Soziale Arbeit

Betriebliche Soziale Arbeit

Herausgegeben von
Martin Klein

Betriebliche Soziale Arbeit hat sich als Handlungsfeld der Sozialen Arbeit seit mehr als 100 Jahren etabliert. Es umfasst einen breiten Katalog von Aufgaben und Maßnahmen, den so unterschiedliche Organisationen, wie große Konzerne, Ministerien, Träger der freien Wohlfahrtspflege, Krankenhäuser, Hochschulen, Sozialversicherungsträger, Bundeswehr oder Polizei ihren Organisationsmitgliedern zur Verfügung stellen.

In den einzelnen Bänden der Reihe soll es um diesen breiten Katalog von Aufgaben und Maßnahmen gehen, sowie um handlungsfeldspezifische Themen und die Entwicklung von Perspektiven für die Betriebliche Soziale Arbeit. Die einzelnen Bände berücksichtigen theoretische, konzeptionelle und anwendungsbezogene Ansätze und ermöglichen einen fundierten Theorie-Praxis-Transfer.

Martin Klein

Eine kleine Einführung in die Betriebliche Soziale Arbeit

BELTZ JUVENTA

Der Autor

Martin Klein, ist Professor für Soziale Arbeit an der Katholischen Hochschule NRW und 1. Vorsitzender des Vorstands des Bundesfachverbandes Betriebliche Sozialarbeit e.V. (bbs).

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-7799-6326-4 Print

ISBN 978-3-7799-5630-3 E-Book (PDF)

1. Auflage 2021

© 2021 Beltz Juventa

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung und Satz: Ulrike Poppel

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Für Helena

It is not where you run to, but who you run with.

(Justin Sullivan)

Inhalt

Vorwort	9
Zeitliche Dimension – Von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert	13
Deutsches Kaiserreich	14
Erster Weltkrieg	21
Weimarer Republik	24
Nationalsozialismus und Zweiter Weltkrieg	27
Nachkriegszeit bis zum Ende des 20. Jahrhunderts	28
Betriebliche Soziale Arbeit im 21. Jahrhundert	29
Gegenwärtige Herausforderungen	34
Sachliche Dimension – Soziale Arbeit in Organisationen	38
Merkmale von Organisationen	41
Organisationszweck	41
Mitgliedschaft	43
Hierarchien	49
Die drei Seiten einer Organisation	51
Die formale Seite von Organisationen	52
Die informale Seite	55
Die Außenseite	59
Betriebliche Soziale Arbeit in Organisationen	63
Der sinnsuchende Mensch	64
Biopsychosoziales Modell	68
Zuständigkeit	70
Nähe und Distanz	73
Beteiligte	75
Paradoxien in der Betrieblichen Sozialen Arbeit	76

Interne und externe Betriebliche Soziale Arbeit	78
Organisationsgröße	83
Qualifikationsanforderungen	84
Wirkungsorientierung und Berichtslegung	85
Öffentlichkeitsarbeit	90
Soziale Dimension – Soziale Verantwortung und Aufgabenprofil	93
Ökonomische Gründe für die Betriebliche Soziale Arbeit	94
Persönliche Gründe für die Betriebliche Soziale Arbeit	97
Corporate Social Responsibility (CSR) und Betriebliche Soziale Arbeit	98
 <i>Herausforderungen für die Betriebliche Soziale Arbeit</i>	
soziale Arbeit	100
Motivation der Mitglieder einer Organisation	101
Materieller Anreiz	102
Identifikation mit dem Organisationszweck	103
Attraktive Tätigkeiten	104
Kollegialität	105
Kombination der Motivlagen	108
Aufgabenprofil	109
1. Sozialberatung	110
2. Suchtprävention und Suchthilfe	112
3. Krisenintervention	117
4. Beschaffung	121
5. Coaching	123
6. Mediation	125
7. Betriebliches Eingliederungsmanagement	128
8. Psychische Gefährdungsbeurteilung	130
9. Case und Care Management	134
10. Projektmanagement	136
 Ausblick	139
 Literaturverzeichnis	141

Vorwort

Dieses Buch steht zu Beginn einer kleinen Reihe von Büchern, die sich mit dem Thema Betriebliche Soziale Arbeit befassen. Gleichzeitig steht dieses Buch auch für einen Paradigmenwechsel. Die Betriebliche Soziale Arbeit ist ein traditionelles, seit mehr als einhundert Jahren bewährtes Handlungsfeld innerhalb der Sozialen Arbeit. Die zusammenfassende Beschreibung als „Betriebliche Soziale Arbeit“ ist bekannt, anschlussfähig und erprobt. Und trotzdem ist sie nicht richtig. Der Begriff beschreibt eine sozialarbeiterische Tätigkeit in Betrieben. Was aber ist ein Betrieb? Was ist der Unterschied zwischen einem Betrieb und einem Unternehmen?

Ein Unternehmen ist eine selbstständig planende und entscheidende, wirtschaftlich und rechnerisch „selbstständige Einheit, die Markt- und Kapitalrisiken („auf eigene Rechnung und Gefahr“) übernimmt und sich zum Erfolg des Unternehmenszweckes und der Unternehmensziele einer oder mehrerer Betriebe bedient“ (Gabler 2020a). In den Wirtschaftswissenschaften wird der Betrieb somit lediglich als Instrument des Unternehmens bezeichnet.

Die Vorstellung, dass Betriebliche Soziale Arbeit nur in Betrieben bzw. in den übergeordneten Unternehmen stattfindet, wird zwar immer noch häufig geäußert, hat aber in den letzten Jahrzehnten stark an Plausibilität eingebüßt. Nicht nur die Ergebnisse der einschlägigen Forschung (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016; Stoll 2013; Klein/Appelt 2010; Jente et al. 2001; Lau-Villinger 1994), sondern vor allem die Berichte aus der alltäglichen Praxis lassen erkennen, dass die sozialarbeiterische Unterstützung von Berufstätigen und deren An- und Zugehörigen nicht nur in Betrieben oder Unternehmen aller Größenordnungen angeboten wird, sondern auch in Verwaltungen, Behörden, Krankenhäusern, Hochschulen, Nichtregierungsorganisationen, Kirchen und sogar dem Militär. Damit wird deutlich, dass über die Engführung des Begriffes „Betrieblich“ hinausgeblickt werden muss.

Was aber haben Betriebe, Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäuser, Schulen, Kirchen und Militär gemeinsam? Es sind alles unterschiedliche Formen von Organisationen. Demzufolge wäre es korrekter, nicht von *Betrieblicher* Sozialer Arbeit, sondern von *Organisationaler* Sozialer Arbeit zu sprechen. Gleichzeitig ist uns durchaus bewusst, dass ein etablierter Begriff mit einer sehr langen Tradition nicht von heute auf morgen ersetzt werden kann. Daher verwenden wir vorerst weiter den Begriff der Betrieblichen Sozialen Arbeit als Oberbegriff für das Handlungsfeld. In den konkreten Ausführungen werden wir aber bevorzugt die organisationale Perspektive einnehmen.

Im Kontrast zu der bisher häufig wenig reflektierten Verwendung des Begriffes Betriebliche Soziale Arbeit in der Literatur wollen wir zeigen, wie durch diese Erweiterung der Anschluss an die moderne Organisationstheorie möglich wird. Die in dieser Reihe dargestellten Themen beruhen auf langjährigen Erfahrungen der Autor_innen in der Betrieblichen Sozialen Arbeit und sind aus der Praxis heraus entstanden. Dennoch richtet sich diese kleine Buchreihe nicht nur an die Praktiker_innen in der organisationalen Arbeit. Wir erheben auch den Anspruch, dass die Inhalte den neueren sozialarbeits- und organisationstheoretischen Ansätzen gerecht werden. Dabei lassen sich fundamental unterschiedliche Denkweisen zwischen Theorie und Praxis nicht leugnen. Die wissenschaftlich Tätigen wollen ihre theoretischen Ansprüche nicht aufgeben, während die in der Praxis Tätigen sich vorrangig um das ganz normale „Alltags-Voodoo“ in ihren Organisationen kümmern wollen. Trotzdem wollen wir den Spagat wagen, in der Organisationspraxis bewährte Konzepte so darzustellen, dass die wissenschaftlich Interessierten sowohl Anknüpfungspunkte und Beispiele, aber auch das ein oder andere Neue finden.

Um der Vielfältigkeit von Organisationen und der Vielfalt in der Sozialen Arbeit gerecht zu werden, bedarf es einer gemeinsamen Grundlage, einer Grundlage, die dazu geeignet ist, ein universales Konzept des Erkennens zu ermöglichen. Eine Theorie, die sowohl in den Human-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften als auch im naturwissenschaftlichen Bereich anerkannt ist. Diese Anforderungen treffen auf die Systemtheorie zu. In diesem Buch wird die Systemtheorie zugrunde gelegt, da sich mit ihr psychische, soziale, ökonomische, rechtliche, politische, kulturelle und sogar somatische Phänomene verstehen und erklären lassen. Physischen Erkrankungen, psychischen Krisen, Erziehungs- oder Eheproblemen oder sogar illegalen Aktivitäten ist gemeinsam, dass sie in sich komplex und in vielfachen Wechselwirkungen mit anderen Faktoren stehen. Alle sozialen, psychischen, biologischen und kulturellen Systeme sind offene Systeme. Sie stehen in ständiger Wechselwirkung mit ihrer Umwelt. Die Systemtheorie ermöglicht die Erfassung der sozialen Lebenswelt anhand eines komplexen, umfassenden Modells. Darin liegt die Stärke der Systemtheorie. Sie kann die unterschiedlichen Logiken in verschiedenartigen sozialen Systemen begreifbar machen und für ihre Analysen nutzen.

Die Systemtheorie erscheint für unser Vorhaben geeignet, da sie Vielfalt, Kontingenz und Komplexität nicht vereinfacht oder sogar ausblendet, sondern versucht, die „notwendigen Strukturen der Welt“ zu beschreiben. Luhmann schlägt dazu eine gewisse Trennung von zeitlichen, sachlichen und sozialen Dimensionen vor (vgl. Luhmann 2018b, S. 356). Dieser Vorschlag wird in diesem Buch aufgegriffen. Wir werden die Betriebliche Soziale Arbeit in der zeitlichen, sachlichen und sozialen Dimension beschreiben. Die zeitli-

che Dimension umfasst die abwechslungsreiche Geschichte der Betrieblichen Sozialen Arbeit von der Industrialisierung bis heute. Die sachliche Dimension beinhaltet die organisationalen Rahmenbedingungen, in denen Betriebliche Soziale Arbeit stattfindet, während die soziale Dimension die Gründe für die Übernahme von sozialer Verantwortung durch Organisationen, die Herausforderungen und das Aufgabenprofil enthält.

Zeitliche Dimension – Von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert

Moderne Gesellschaften sind zu Beginn der Industrialisierung noch stark nach Schichten differenziert (stratifikatorisch). Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass immer mehr eigene, relativ autonome soziale Systeme zur Bearbeitung definierter gesellschaftlicher Aufgaben entstehen (funktionale Differenzierung). Es gibt beispielsweise ein eigenes Rechtssystem, ein eigenes Wirtschaftssystem oder ein eigenes Bildungssystem, in denen relativ eigenständig die jeweiligen Themen und Aufgaben für die Gesellschaft bearbeitet werden. Die Unterscheidungen nach Schichten, wie Adel, Klerus oder Bauern, sind zwar nicht aufgehoben, dominieren aber auch nicht mehr (vgl. Luhmann 2019a, S. 370). Die funktionale Differenzierung ermöglicht den Siegeszug der Organisationen. Organisationen sind die Einheiten, die in der Lage sind, die Aufgaben der Funktionssysteme zu bearbeiten (vgl. Lambers 2018a, S. 109).

Zwar gab es frühe Formen von „Mitgliedschaft gegen Lohn“ bereits seit der Antike. Söldner oder Tagelöhner boten auch damals ihre Arbeitskraft gegen eine Vergütung an. Dominierend waren aber Sklavenhalter, die Menschen als Eigentum betrachteten, oder Lehnsherren, die ihre Leibeigenen zu Abgaben und Frondiensten verpflichteten. Die Zugehörigkeit zu einer Zunft erfolgte durch Geburt, nicht durch Entscheidung. Der Sohn übernahm selbstverständlich den Beruf des Vaters (vgl. Kühl 2011, 15). In der Vormoderne gab es keine Trennung zwischen der Arbeit und der freien Zeit. Alle Aktivitäten waren so miteinander verknüpft, dass die Bezeichnung „Vollinklusion“ (Luhmann 2019a, S. 380) treffend ist.

Es entstanden Verwaltungen, Schulen und Universitäten, Krankenhäuser, Zuchthäuser, Manufakturen und Fabriken, Vereine, Verbände, Gewerkschaften und Parteien. Erst mit der Entstehung dieser Organisationen lag es an einer bewussten Entscheidung des Mitglieds als auch der Organisation, ob eine Mitgliedschaft zustande kam. Im Bereich der Wirtschaft setzte sich in vielen Staaten die Gewerbe- und Handelsfreiheit durch, die es ermöglichte, verschiedene Arbeitstätigkeiten aufzunehmen. Der Zunftzwang wurde aufgehoben und feudale Abhängigkeitsverhältnisse aufgelöst, so dass Arbeiter ihre Arbeitsleistung anbieten konnten (vgl. Kühl 2011, S. 15). Die Gesellschaft weist in der Moderne dem Individuum keinen festen Platz in der Gesellschaft mehr zu. Individualität wird zum gesellschaftlichen Erfordernis, da sich keine

Organisation für alle Lebensbereiche des Mitglieds interessiert. Es ist für die Organisation insbesondere der Arbeitswert des Beschäftigten von Bedeutung. Die kapitalistische Produktionsweise setzte sich durch und damit vor allem Arbeitsteilung, zunehmende Rationalisierung und eine verhärtete Kalkulation von Löhnen und Preisen. So wurde beispielsweise die handwerkliche Leistung von 200 Spinnern durch dampfbetriebene Spinnmaschinen ersetzt (vgl. Füllsack 2009, S. 67).

Ein sehr anschauliches Beispiel für den Vorteil der Arbeitsteilung lieferte damals Adam Smith in seinem Buch „Wohlstand der Nationen“. Er zeigt am Beispiel der Stecknadelproduktion auf, dass ein nicht speziell in diesem Handwerk ausgebildeter Arbeiter „mit dem äußersten Fleiße täglich kaum eine, gewiß aber keine zwanzig Nadeln herstellen“ könnte (Smith 1776/2005, S. 10). Hingegen würden in einer spezialisierten Manufaktur zehn Arbeiter täglich etwa 48.000 Stecknadeln und somit jeder Arbeiter 4800 Stecknadeln herstellen. „Eben die große durch die Arbeitsteilung bewirkte Vervielfältigung der Produkte in allen verschiedenen Künsten ist es, die in einer wohlregierten Gesellschaft jene allgemeine Wohlhabenheit hervorbringt, die sich selbst bis zu den untersten Klassen des Volkes erstreckt“ (ebd., S. 15 f.).

Adam Smith benennt drei Ursachen für diese Effizienzsteigerung durch Arbeitsteilung. Erstens führt die Konzentration auf einzelne Arbeitsschritte zu einer Verbesserung der handwerklichen Fähigkeiten des einzelnen Arbeiters, so dass er mehr Stecknadeln herstellen kann. Zweitens wird die Arbeitszeit effizienter ausgenutzt, weil Pausen zwischen einzelnen Arbeitsschritten wegfallen. Drittens erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der jeweilige Spezialist eines Arbeitsschritts hilfreiche Werkzeuge und Maschinen erfindet, die eine weitere Steigerung der Produktivität ermöglicht (ebd., S. 13 f.).

Die Arbeitsteilung geht mit dem Verlust des Überblicks über den Gesamtprozess einher. In großen Fabriken wurden eigene Fachkräfte benötigt, die die Arbeit der Anderen organisieren, kontrollieren und bilanzieren. Diese Fachkräfte waren Vorarbeiter, Aufseher oder Manager. Sie spezialisierten sich auf das Input-Output-Verhältnis, Kosten-Nutzen-Rechnung, Soll-Haben-Vergleiche und Schuld-Vermögen-Bilanzierung. Sie wurden höher entlohnt und hatten bessere Arbeitsbedingungen. Karriereöglichkeiten und beruflicher Aufstieg wurde in Organisationen möglich (vgl. Füllsack 2009, S. 77).

Deutsches Kaiserreich

Die Lebensbedingungen der meisten Arbeitenden verschlechterten sich jedoch, da sehr vielen der Aufstieg verwehrt blieb. Die Zahl der Menschen, die in einer Fabrik arbeiteten, verdoppelte sich in der Zeit von der Gründung des Deutschen Kaiserreiches von 1871 bis 1900 von sechs auf zwölf Millionen