



Leseprobe aus Klein, Eine kleine Einführung  
in die Betriebliche Soziale Arb, ISBN 978-3-7799-6326-4  
© 2021 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6326-4](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6326-4)

# Inhalt

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Vorwort</b>                                                                  | 9  |
| <b>Zeitliche Dimension – Von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert</b> | 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 |
| <b>Sachliche Dimension – Soziale Arbeit in Organisationen</b>                   | 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  |
| <b>Soziale Dimension – Soziale Verantwortung und Aufgabenprofil</b>      | 93  |
| Ökonomische Gründe für die Betriebliche Soziale Arbeit                   | 94  |
| Persönliche Gründe für die Betriebliche Soziale Arbeit                   | 97  |
| Corporate Social Responsibility (CSR) und<br>Betriebliche Soziale Arbeit | 98  |
| <br>                                                                     |     |
| <b><i>Herausforderungen für die Betriebliche S</i></b>                   |     |
| <b>oziale Arbeit</b>                                                     | 100 |
| Motivation der Mitglieder einer Organisation                             | 101 |
| Materieller Anreiz                                                       | 102 |
| Identifikation mit dem Organisationszweck                                | 103 |
| Attraktive Tätigkeiten                                                   | 104 |
| Kollegialität                                                            | 105 |
| Kombination der Motivlagen                                               | 108 |
| <b>Aufgabenprofil</b>                                                    | 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 |
| <br>                                                                     |     |
| <b>Ausblick</b>                                                          | 139 |
| <br>                                                                     |     |
| <b>Literaturverzeichnis</b>                                              | 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



(vgl. Lambers 2018a, S. 115). Lange Arbeitszeiten und harte Arbeitsbedingungen, geringe Entlohnung sowie prekäre Gesundheits- und Wohnverhältnisse prägten die Lebenswelt der abhängig Beschäftigten. Für die Industrie war der Mensch vor allem eine Arbeitskraft, die, wie jede andere Ware auch, eingekauft wurde. Es gab zwar auch mitarbeiterfreundlich geführte Organisationen, die qualifizierte Arbeitskräfte mit einem guten Betriebsklima, Werkküchen, Kinderbetreuung oder firmeneigenen Wohnungen anzogen (vgl. Jente et al. 2001, S. 21). Diese waren aber selten. Krankheit, Unfälle und Alter wirkten sich nahezu immer unmittelbar auf die Lohnzahlung aus. Wer nicht arbeiten konnte, bekam auch kein Geld. Aufgrund des Bevölkerungswachstums und der Verstädterung reduzierten sich familiäre Bindungen und Dorfgemeinschaften. Der nicht arbeitende Mensch wurde häufig ausgeschlossen.

Druck erzeugt Gegendruck. Es entzündeten sich erste industrielle Arbeitskonflikte. Ende des 18. Jahrhunderts zertrümmerten aufgebrachte Textilarbeiter mechanische Webstühle und Spinnmaschinen in der Textilindustrie. Aufruhr und Proteste der „Maschinenstürmer“ wurden teilweise sogar mit militärischer Gewalt niedergeschlagen. Es entwickelten sich erste Arbeitervereinigungen. Daraus entstanden Gewerkschaften, die mit organisierten Streiks ein wirksames Mittel für Verhandlungen über Arbeitsbedingungen in die Hand bekamen. Der Achtstundentag, die Sonntagsruhe, der Jahresurlaub, Mindest- und Tariflöhne hätte es sonst wohl nicht gegeben (vgl. Füllsack 2009, S. 68 f.).

Klaus Mollenhauer legte in seinem Buch „Die Ursprünge der Sozialpädagogik in der industriellen Gesellschaft“ dar, wie und warum in dieser Zeit der Industrialisierung die Geburtsstunde der beruflichen Sozialarbeit/Sozialpädagogik lokalisiert werden konnte (vgl. Mollenhauer 1959/1987). Hilfe hatte es zwar schon immer gegeben, aber mit den Anfängen der Industrialisierung wurde dieser eine besondere Rolle zugewiesen. Die Wiederherstellung menschlichen Arbeitsvermögens und die Unterstützung bei der Sicherung und Erziehung der Nachkommenschaft wurde zur Aufgabe des Staates. Die operative Umsetzung wurde zur Aufgabe vergesellschafteter Hilfe. Sozialarbeit und Sozialpädagogik wurden zu den Bezeichnungen dieser organisationalen Hilfeformen (vgl. Lambers 2018a, S. 115 f.).

Das Deutsche Reich führte zudem unter seinem ersten Reichskanzler Fürst Otto von Bismarck (1815-1898) als erstes europäisches Land Soziale Versicherungen ein. Pflichtversicherungen gegen Krankheit (1883), industrielle Unfälle (1884) und Invalidität und Alter (1889) reduzierten die sozialökonomischen und politischen Folgen des Bevölkerungswachstums, der Verstädterung und der Industrialisierung. Dies war eine strategische Maßnahme, die von politischen Motiven geleitet war. Sozialistische und revolutionäre Entwicklungen sollten damit abgewendet werden (vgl. Lambers 2018a, S. 135).