



Teil B: Betriebliche Soziale Arbeit in der Schweiz – Angebote und Organisation

Betriebliche Soziale Arbeit – Beständigkeit im Wandel. Thematische Ausrichtung und strukturelle Positionierung

Katja Müggler

Der Weg von der Betriebsfürsorgerin zum Head of Social Services war lang. Doch die Hilfe zur Selbsthilfe steht bis heute im Zentrum. Die differenzierte Benennung der Beratungsthemen begann in den 90er-Jahren und ging mit Anpassungen bei der Funktionsbezeichnung einher. In der Praxis wird heute häufig der Begriff Betriebliche Sozialberatung (BSB) verwendet und die Ausbildungsinstitutionen sprechen vom spezialisierten Bereich Betriebliche Soziale Arbeit (BSA). Zeugnisse von Protagonistinnen und Protagonisten, die in den 80er- und 90er-Jahren in Führungs- und Schlüsselpositionen verschiedener Betrieblicher Sozialberatungen in der Schweiz waren, zeigen, wie engagiert sie sich am Wandel beteiligt haben und dem professionellen Verständnis treu geblieben sind, sodass auch ihre Nachfolgerinnen und Nachfolger bis heute die Entwicklung mit Engagement und Weitblick fortsetzen können. Ergänzend dazu wird im Folgenden durch die Analyse von Konzeptpapieren, Arbeitsgrundlagen und Leitbildern der Wandel der Dienstleistung in den vergangenen 30 Jahren abgebildet und interpretiert.

1. Wandel bei den Anbieterinnen und Anbietern

Die Entwicklung der Betrieblichen Sozialen Arbeit in der Schweiz ist an anderer Stelle beschrieben (siehe den Beitrag Canonica in diesem Buch). Hier wird lediglich darauf verwiesen, dass das Familienunternehmen Gebrüder Bühler, als erste Firma in der Schweiz, im Jahr 1922 eine Fabrikfürsorgestelle für Mitarbeitende zur Verfügung stellte. Angesichts der seitens der Arbeiterschaft vorhandenen Skepsis gegenüber einer betriebsinternen Einrichtung wurde die Fabrikfürsorge außerhalb des Unternehmens geführt (vgl. Baumgartner 1992, S. 4). Damit wird auf die bis heute bestehende Angebotsform der externen Betrieblichen Sozialberatung verwiesen. Regionale, nationale und internationale

Anbieterinnen und Anbieter bewerben den wachsenden Markt. Eine Diversifizierung zur externen Angebotsform bilden die innerbetrieblichen Sozialberatungen. Sie wurden anfänglich bei den staatlichen Unternehmen, dem Bund, der Post-, Telefon- und Telegrafengebiete (PTT) und den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) eingeführt. «Die PTT wollte dem Ruf gerecht werden, eine soziale Arbeitgeberin zu sein», erinnert sich Susanne Studer, 1984 bis 1996 Sozialarbeiterin bei der PTT und 1996 bis 2000 Head of Social Services bei Swisscom. Barbara Buol, Sozialarbeiterin, 1996 bis 2007 Leiterin des Sozialwesens beim Bund, schreibt in einer persönlich verfassten Information über das Arbeitsfeld: «Wir sind eine Dienstleistung für das Personal der allgemeinen Bundesverwaltung, ohne SBB, Post und Telecom, welche je ihre eigenen Beratungsdienste haben.» Dies weist darauf hin, dass die Dienstleistungen mit Bezug zur Unternehmenskultur, den politisch abhängigen Verwaltungssystemen und der strategischen Ausrichtung individuell gestaltet wurden. Ein Beispiel: «Die Fokussierung auf die Suchtprävention wurde bei der PTT durch die Generaldirektion initiiert und als Auftrag an die Sozialberatung übertragen», erinnert sich Susanne Studer. Unternehmen aus der Chemie- und Pharmaindustrie, dem Produktionssektor, der Verkaufsbranche und dem Bankenwesen griffen anschließend ebenfalls die Idee einer Betrieblichen Sozialberatung auf. National und international ausgerichtete Großkonzerne wollten die Dienstleistung innerbetrieblich ansiedeln und das Angebot und die Anstellungsbedingungen selbst ausgestalten. Dadurch wurde die BSB Teil der Unternehmenskultur und genoss betriebsintern Vertrauen. «Wir mussten lange keine Rechenschaft darüber ablegen, wie viele Beratungen durchgeführt wurden. Es war einfach wichtig, dass es uns gab. Ich führte aus Eigeninteresse eine interne Strichliste. Ende 90er-Jahre wurde ein computergestütztes Verwaltungs- und Informationssystem eingeführt und wir konnten systematisch erfasste und anonymisierte Zahlen in den Jahresbericht einfließen lassen», schildert Susanne Studer.

«Der Vorteil innerbetrieblicher Sozialberatungen besteht in einer sehr guten Kenntnis der Organisationsgeschichte, der Organisationsstruktur, der Organisationskultur und auch der Entwicklungsprozesse der Organisation.» (Klein 2021, S. 79) Im Gegensatz dazu kann der Vorteil von externen Angeboten der

BSB in der Unbefangenheit gegenüber dem Unternehmen, in der partizipativen Begleitung des Klientels, im kritischen Befragen der Strukturen, der Kultur sowie der Entwicklungsprozesse liegen. Ursprünglich lag ein wesentlicher Unterschied zwischen interner und externer BSB in der Legitimation. «Die Sozialberatungen, die keine Statistik machten, wurden bei einem Wechsel in der Geschäftsleitung leichter aufgehoben, denn sie konnten die Frage, was sie eigentlich machen, nicht ohne Weiteres mit Zahlen belegen», sagt Verena Hufschmid, ab 1988 Leitung Betriebliche Sozialberatung SV-Service, 1999 bis 2001 Geschäftsführerin Movis, über die innerbetriebliche Sozialberatung. «Ich stand immer wieder vor der Herausforderung, die BSB zu legitimieren. Brauchen wir das und ist das nicht eine staatliche Aufgabe, waren die Einwände. Die strategische Bedeutung, der betriebswirtschaftliche Nutzen und der Beitrag zum Geschäft der Gruppengesellschaften musste belegt und vertreten werden. Ich verstand mich stets wie ein Verwaltungsratspräsident, der eine KMU (kleine und mittlere Unternehmen) begleitet und auf dem internen Markt verkauft», erinnert sich Rolf Kurath, u.a. Verantwortlicher für BSB gegenüber den Konzernen Swisscom von 2001 bis 2007 und Post von 2011 bis 2014 sowie Teamcoach Personalbegleitung/BSB Post von 2014 bis 2017. Dies weist darauf hin, dass die Existenzberechtigung einer innerbetrieblichen Sozialberatung immer wieder unter Beweis gestellt werden muss und eine Auslagerung der internen BSB oder eine Abschaffung der Dienstleistung sporadisch geprüft werden. Gleichzeitig zeigt sich, dass die innerbetrieblichen Sozialberatungen in der Schweiz hohe Beständigkeit ausweisen. Weiterhin stellen Fusionen und Unternehmensverkäufe Risikofaktoren dar, auf die Sozialarbeitende der BSB nur bedingt Einfluss nehmen können.

2. Gemeinsame Identitätsbildung

«Die Kulturentwicklung der Betrieblichen Sozialarbeit war lange Jahre in der Hand des SV-Service als treibende Kraft», hält Verena Hufschmid fest. Die externen Anbietenden standen vor der Herausforderung, die Dienstleistung zu verkaufen, und sahen sich veranlasst, das Angebot zu beschreiben. Andere Impulse, wie beispielsweise die Suchtprävention, wurden durch die

innerbetrieblichen Sozialberatungen aufgegriffen. Innerbetriebliche und externe Betriebliche Sozialberatungen hatten ein gemeinsames Interesse am Austausch. Verena Hufschmid sagt, dass sie deshalb 1977 zur «Konkurrenzgruppe» entsandt wurde. Die ursprüngliche Erfahrungsgruppe (ERFA) wurde später als «Fachgruppe für Leitende in der Betrieblichen Sozialberatung» beim Berufsverband AvenirSocial angesiedelt. Zum Beispiel wurde das Thema «Disability Management» im Rahmen der Fachgruppe aufgegriffen. Der Anlass dazu war, dass Taggeldversicherungen das Thema Care Management aufgriffen, um sich mit dem Ziel der Kostensenkung Beraterisch an der Begleitung von Erkrankten zu beteiligen. Diese Absicht rief die Sozialarbeitenden der Betrieblichen Sozialberatungen auf den Plan. 2007 organisierte die Fachgruppe eine Arbeitstagung für Betriebliche Sozialarbeitende unter dem Titel «Disability Management in Unternehmen». Im Februar 2008 wurde dazu in der Fachzeitschrift des Berufsverbandes AvenirSocial, «SozialAktuell», unter dem Titel «Integration ist für viele noch immer ein Fremdwort» ein Round-Table-Gespräch zur Rolle der Betrieblichen Sozialberatung im Disability Management publiziert. Das Fazit der Beteiligten, zwei interne und zwei externe Leitende der Betrieblichen Sozialberatung, war: «Das Disability Management ist ein Kernthema der Betrieblichen Sozialberatung.» Diese Positionierung der BSB war entscheidend, um sich in der Folge unter dem Begriff Case Management gegenüber neuen, berufsfremden Akteuren und Akteurinnen im Markt positionieren zu können. Heute ist das «Casemanagement» wesentlicher Bestandteil des Angebotes der BSB. Dieses Beispiel zeigt, dass der gemeinsame Austausch und die Positionierung der betriebsinternen und der externen BSB auch wichtig für die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung und eines gemeinsamen Verständnisses sind. Baumgartner und Sommerfeld sprechen von einer «demonstrativen Professionalität», die es erlaubt, sich besser zu positionieren (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016, S. 95).

Im November 2015 wurde in der Zeitschrift von «AvenirSocial» unter dem Thema «Betriebliche Sozialarbeit, Engagement für das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden» das spezialisierte Gebiet der Sozialen Arbeit erneut ins Zentrum gerückt.

3. Die Bezeichnung der Dienstleistung als Alleinstellungsmerkmal

«Damals, 1984, war es schwierig, bei den PTT durchzusetzen, dass ich eine Sozialarbeiterin bin. Meine Vorgängerin trug noch den Titel Fürsorgerin. Dass ich im Jahr 2000 unter dem hochgestochenen Titel Head of Social Services bei Swisscom tätig war, ist doch eine interessante Entwicklung», sagt Susanne Studer. Die Umbenennung von Funktionen und Dienstleistungen weist auf den Professionalisierungsprozess in der Schweiz hin. Die Ausbildung zur diplomierten Sozialarbeiterin ermöglicht die Entwicklung einer grundsätzlichen beruflichen Identität. Zu dieser Identitätsbildung im spezialisierten Bereich Betriebliche Soziale Arbeit leistet bis heute die Fachgruppe einen wichtigen Beitrag. Bestandteil ist die wiederkehrende Diskussion über die Bezeichnung der Dienstleistung. Die Begrifflichkeit soll der Dienstleistung ein Profil geben, das dem Professionsverständnis entspricht, bei Klientinnen und Klienten vertrauensbildend wirkt, für Auftraggeberinnen und Auftraggeber sinnvoll erscheint, zur Kultur des Unternehmens passt und attraktiv ist. In den Diskussionen treten die Beteiligten mit einer doppelten Loyalität auf, einerseits der eigenen Profession als Sozialarbeitende gegenüber und andererseits als Angestellte und Vertreter und Vertreterinnen ihren Arbeitgebenden gegenüber. Eine zentrale Frage ist beispielsweise, ob das Wort «sozial» vermieden oder mit Inhalt versehen werden soll. In der Praxis zeigt sich, dass die Haltungen und Meinungen schwanken zwischen den Loyalitäten gegenüber den Auftrags- Unternehmen und/oder der Profession und dadurch unterschiedlich ausfallen. Betriebliche Sozialberatung, Betriebliche Sozialarbeit oder Sozialberatung sind daraus entstandene Varianten. Im internationalen Kontext kommt die Bezeichnung Social Councelling zur Anwendung, im anglophonen Sprachgebrauch Employee Assistance Programm (EAP). Alternativen sind Mitarbeitendenberatung oder Personalberatung. Konsens besteht, dass die Spezifizierung «sozial» ein Alleinstellungsmerkmal ist, das der Sozialen Arbeit zugeordnet wird. «Die funktionale Fremdheit, Randständigkeit oder Exotik der Dienstleistung der Sozialen Arbeit trägt tendenziell zu einer geringen Sichtbarkeit der Sozialberatung bei» (Baumgartner/Sommerfeld 2016, S. 94). Unterschiedliche Bezeichnungen schwächen die Wiedererkennung und Sichtbarkeit. Dazu ein

aktuelles Beispiel der Autorin: Eine Frau klagte über Mobbing und antwortete auf die Frage, ob es im Unternehmen eine Betriebliche Sozialberatung gibt: «Was ist das? Nein, das haben wir nicht.» Im Wissen, dass diese Dienstleistung im Unternehmen angeboten wird, wurde nachgehakt: «Gibt es bei Ihnen eine Beratungsstelle, um bei Schulden, gesundheitlichen Problemen oder Schwierigkeiten am Arbeitsplatz Unterstützung zu bekommen?» «Aha», antwortete die Frau, «Sie meinen die Ombudsstelle. Ja, das haben wir. Ich habe nicht daran gedacht, dass ich mich da melden könnte.» Damit reiht sich ein weiterer Begriff in die Bezeichnung der Dienstleistung ein. Mit der Bezeichnung «Ombudsstelle» wird jedoch der Begriff für eine Aufgabe übernommen, die nicht in der BSA begründet ist und durch ihre Charakterisierung als parteiliche Arbeit eine andere Haltung verkörpert.

4. Thematischer Wandel

Vor 100 Jahren plagten die Arbeitnehmenden und ihre Familien insbesondere familiäre Sorgen, finanzielle Nöte und gesundheitliche Probleme. Vergleichbare Schwerpunkte finden sich auch in der Stellenbeschreibung der Personal-Beratung Globus aus dem Jahr 1991. Als Aufgabenbereiche wurden festgelegt: Gesundheit, Familie, Finanzielles und Rechtliches. Der Bereich Arbeitsplatz kam ergänzend hinzu. «Dadurch, dass die Dienstleistung aus der Linie genommen und dem Personalbereich unterstellt wurde, war man grundsätzlich frei in der Themenwahl bei den Beratungen. Was der Inhalt der Dienstleistung war, wurde nicht offiziell beschrieben. Wir sprachen an jährlichen Versammlungen und, wenn wir zu Kadersitzungen eingeladen wurden, von Problemen, die den Arbeitsplatz und das persönliche Leben betrafen.» Damals, 1992, war Barbara Buol als Sozialarbeiterin in der Personalberatung von Globus angestellt. Als sie 1995 zur Bereichsleiterin der Personal- und Sozialberatung der Bundesverwaltung ernannt wurde, bestimmte sie die Themenbereiche der Dienstleistung als Finanzen, Familie, Gesundheit und Arbeitsplatz.

Die systematische Datenerhebung zu statistischen Zwecken erfolgte bei den innerbetrieblichen Sozialberatungen in den 90er-Jahren. Das war ein Paradigmenwechsel, der aus der Anonymität herausführte und die Sichtbarkeit

erhöhte. Es galt zu definieren, welche und wie viele Angaben über die geleistete Arbeit an wen kommuniziert werden. Einerseits musste die Verschwiegenheit gewahrt werden, andererseits galt es, die geleistete Arbeit und den Bedarf zu legitimieren.

Michael Bremmer, 1981 bis 2005 Sozialarbeiter BASF, Personal- und Sozialwesen, und 2005 bis 2017 Geschäftsführer des Bundesfachverbandes Betriebliche Sozialarbeit in Deutschland, beschreibt anhand eines Pyramidenmodells, dass die soziale Gruppenarbeit oder Seminare für Vorgesetzte, Lehrlinge, Pensionierte erweiterte Tätigkeitsfelder der Betrieblichen Sozialen Arbeit sind. Er kommt zum Schluss, dass die Kernaufgabe der Betrieblichen Sozialberatung unverändert die Einzelfallhilfe bzw. -beratung darstellt (vgl. Bremmer 2010, S. 15).

Im Folgenden wird mit Tabelle 1 der Fokus auf die Inhalte der Einzelfallhilfe gerichtet, um den thematischen Wandel chronologisch zu verdeutlichen. Als Grundlage werden zwei Flyer aus den 90er-Jahren verwendet, einen für ein externes Angebot Betrieblicher Sozialberatung und einen für ein innerbetriebliches Angebot. Die Tabelle 1 wird erweitert durch die Hinzuziehung weiterer Prospekte aus den Folgejahren und den Blick auf aktuelle Websites von internen und externen Anbietenden Betrieblicher Sozialer Arbeit. Die inhaltlichen Veränderungen werden in 10-Jahres-Clustern abgebildet.

Tabelle 1: Betriebliche Sozialberatung – Thematische Entwicklung der Flyer/Webseiten, Teil I

Ausgangslage: Erste Flyer, 1990er Jahre		Entwicklung: Flyer 2000er Jahre	
Themenbereich	Differenzierung	Themenbereich	Differenzierung
Finanzielle Probleme	<ul style="list-style-type: none"> Budgetberatung Schuldensanierung 		<i>Ergänzung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Darlehensanträge Anträge Hilfsfonds Erwerbsminderung
Familiäre Fragen	<ul style="list-style-type: none"> Trennung Scheidung Erziehung 		<i>Ergänzung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Partnerschaftliche Fragen Betragtenbetreuung
Persönliche Schwierigkeiten	<i>Keine Ausführung</i>	<i>Ergänzung:</i> Private Schwierigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> Information zu Fragen, die sich aus persönlichen Situationen ergeben Persönliche Integrität
Gesundheitliche Beschwerden	<i>Keine Ausführung</i>	Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> Burnout Krankheit Sucht Ängste Berufliche Integration (nach Unfall oder Krankheit)
Suchtprobleme	<ul style="list-style-type: none"> Alkohol Drogen Medikamente 		<i>Ergänzung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Vermittlung von spezialisierten Fachpersonen Beratung von betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
Konflikte am Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> Streit Mobbing Sexuelle Belästigung 	Schwierigkeiten am Arbeitsplatz ersetzt Konflikte	<i>Präzisierung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Mobbingvorwürfe <i>Abweichung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Spannungen und Konflikte mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden Reorganisation am Arbeitsplatz Entlassung
Sozialversicherungs- und Rentenfragen	<ul style="list-style-type: none"> IV SUVA BVG 		
Traumatisierende Ereignisse	<ul style="list-style-type: none"> Berufsunfall Todesfall 		<i>Ergänzung:</i> Todesfall in der Familie
		<i>Ergänzung:</i> Bevorstehende Pensionierung	

Keine Angaben in Zelle bedeutet, keine Änderung im Themenbereich gegenüber vorherigem Flyer

Tabelle 1: Betriebliche Sozialberatung - Thematische Entwicklung, Teil II

Flyer/Webseiten 2010er-Jahre		Flyer/Webseiten Anfang 2020er-Jahre	
Themenbereich	Differenzierung	Themenbereich	Differenzierung
<i>Reduktion:</i> <ul style="list-style-type: none"> Finanzen 	<ul style="list-style-type: none"> Hilfe beim Ausfüllen von Formularen Kontakt mit Ämtern, Behörden etc. 		<ul style="list-style-type: none"> Schuldenregulierung
<i>Reduktion:</i> <ul style="list-style-type: none"> Privates Umfeld Privates <i>oder</i>	<i>Ergänzung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Elder Care ersetzt Betagtenbetreuung Kinder- und Angehörigenbetreuung 		<i>Entfällt teilweise:</i> <ul style="list-style-type: none"> Partnerschaftliche Fragen
<i>Reduktion:</i> <ul style="list-style-type: none"> Persönliche Themen 	<i>Ergänzung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Begleitung bei Lebenskrisen <i>Erweiterung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Migration und Integration 		
<i>Reduktion:</i> <ul style="list-style-type: none"> Gesundheitliches Gesundheit <i>oder</i>	<i>Ergänzung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Begleitung bei Langzeitkrankheit und <i>Ergänzung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Psychische Probleme Psychische Symptome <i>Ergänzung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Case Management <i>Ergänzung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Folgen von Krankheit, Unfall und Gewaltereignissen 		<ul style="list-style-type: none"> Umgang mit Handicap
	<i>Ergänzung:</i> Spielsucht		<ul style="list-style-type: none"> Onlinesucht ersetzt Spielsucht
<i>Reduktion:</i> <ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatz Berufliches Betrieb <i>oder</i>	<i>Ergänzung:</i> <ul style="list-style-type: none"> Berufliche Standortbestimmung Stress Persönliche Integrität 		<ul style="list-style-type: none"> Kündigungen
Ombudsstelle	Offizielle Ombudsstelle für Beschwerden		

Keine Angaben in Zelle bedeutet, keine Änderung im Themenbereich gegenüber vorherigem Flyer

Die Interpretation fokussiert auf die Bereiche «Finanzen», «Privates», «Gesundheit» und «Arbeit». Die Themen «Sozialversicherungs- und Rentenfragen» und «traumatisierte Ereignisse» werden in der Angebotsübersicht in der Absicht, eine bessere Visibilität bei den Anspruchsgruppen zu erzeugen, ergänzend aufgeführt. Inhaltlich ist eine Zuordnung zu den Bereichen Gesundheit oder Arbeit denkbar. Im Überblick verzeichnen in den vergangenen 30 Jahren die Themenbereiche «Gesundheit» und «Arbeitsplatz» am meisten Subthemen und Adaptionen.

4.1 Wandel im Bereich Finanzen

Schon in den Anfängen der 100-jährigen Geschichte nahm die Beratung und Unterstützung bei finanziellen Schwierigkeiten eine bedeutende Rolle ein. Bis in die 80er-Jahre führten die Sozialberatenden Lohnverwaltungen als Mittel zur Schuldentilgung durch. Der Lohn wurde auf ein Konto der Sozialberatung überwiesen, um autorisiert notwendige Zahlungen vorzunehmen und den Angestellten das Geld für den Lebensunterhalt auszuhändigen. Das Verständnis von Hilfe zur Selbsthilfe veränderte sich in den 90er-Jahren. Dies zeigt sich im veränderten Angebot «Schuldensanierung und Budgetberatung». Ein weiterer Begriff, nämlich «Schuldenregulierung», nimmt Bezug auf eine aktuell geänderte Sanierungspraxis. Die Bereitschaft, Schulden ganz oder teilweise zu erlassen, hat durch die Anonymisierung der Gläubiger und den politischen Druck auf die Steuerbehörden abgenommen. Die Vergabe von Kleinkrediten ist ein beworbenes Geschäftsmodell und durch die bargeldlose Zahlung mit Kredit-Limiten im Minusbereich ist Verschuldung zu einem gesellschaftlich akzeptierten Massenphänomen geworden.

4.2 Wandel im Bereich Privates

Die ursprüngliche, in den 1990er Jahren verwendete Dreiteilung «Trennung, Scheidung, Erziehung» widerspiegelt ein traditionelles patriarchales Gesellschaftsverständnis. Darauf hat die BSB reagiert. Mit dem Begriff «Partnerschaft» wird das Familienbild der pluralistischen Gesellschaft angepasst. «Elder Care», auch genannt «Betagten- und Angehörigenbetreuung», trägt dem demografischen Wandel und den damit verbundenen Mehrfachaufgaben und -belastungen Rechnung. Mit «Kinderbetreuung» wird einem wandelnden

Rollenverständnis bezüglich Familie, Erwerbstätigkeit und ökonomischer Notwendigkeit Bedeutung beigemessen.

4.3 Wandel im Bereich Arbeitsplatz, Betrieb, Berufliches

Der englische Begriff «Mobbing» wird von der BSB seit 30 Jahren verwendet und als gesellschaftliches Problem wahrgenommen. Mit der Formulierung «Verdacht auf Mobbing» wird die Haltung vermittelt, dass die BSB eine niederschwellige Anlaufstelle ist, welche die Probleme ernst nimmt. Ob eine Zuschreibung von Mobbing erhärtet werden kann, kann jeweils erst nach sorgfältiger Analyse ausgesagt werden (vgl. Leymann 1993). Auch der Begriff «sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz» taucht seit den 90er-Jahren auf. Der BSB wurde die anspruchsvolle Aufgabe zugetragen, dieses Tabu besprechbar zu machen und Aufklärungsarbeit im Unternehmen zu leisten. «Würde wahren und Werte leben, stand auf unserer Broschüre, und im Untertitel Schutz vor sexistischer und sexueller Belästigung. In den Workshops zur Sensibilisierung stand allerdings das Thema Mobbing im Vordergrund. Sonst hätten wahrscheinlich nur wenige teilgenommen», erinnert sich die Sozialarbeiterin Silvia Heiniger, 2003 bis 2013 Head of Social Services Swisscom.

Mit der digitalen Transformation setzte ein gesellschaftlicher Wandel ein. Der Begriff Industrie 4.0 wurde geprägt und es war die Rede von der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) (vgl. Müggler 2018). Damit wandelte sich auch das Autoritätsverständnis. «Konflikte mit Vorgesetzten» wurden in der Folge ins Angebot aufgenommen und «Stress» als Ausdruck zunehmender Arbeitsbelastung und erhöhter Anforderungen aufgeführt. Zum ersten Mal erscheinen in den 2000er-Jahren die Begriffe «Reorganisation am Arbeitsplatz, Entlassung, Kündigung».

4.4 Wandel im Bereich Gesundheit

In den Flyern der 90er-Jahre wurde der Begriff «gesundheitliche Beschwerden» ohne weitere Hinweise verwendet. Wie aus den ausgeführten Aktivitäten der Fachgruppe ersichtlich, kam diesem Themenbereich eine große Bedeutung zu. Die Differenzierung erfolgte in den 2000er-Jahren durch die Umschreibungen

«Burnout, Krankheit, Sucht, Ängste, Berufliche Integration». 2014 veröffentlichte Niklas Baer, Psychiatrie Baselland, als Co-Autor eine viel beachtete Studie zum Thema «Psychische Probleme am Arbeitsplatz». «Die meisten psychisch Kranken sind erwerbstätig und haben Probleme am Arbeitsplatz» war eine der datenbasierten Kernaussagen (vgl. OECD 2014). Die Studie war für die Legitimation der BSB wichtig. Die Sozialarbeitenden hatten Zugriff auf empirisch erhobene Daten, um wirtschaftlich relevante Argumente in die Diskussion mit Vorgesetzten und Interessierten einfließen zu lassen. Gleichzeitig erschloss die Studie die Möglichkeit zum offenen Gespräch über psychische Probleme am Arbeitsplatz. Auch die Begriffe «Gewalt, Wiedereingliederung, Langzeitkrankheit und Folgeprobleme nach Unfall oder Krankheit» wurden zur selben Zeit erstmals verwendet, ebenso «Berufliche Integration (nach Unfall oder Krankheit)», «Rückkehr an den Arbeitsplatz» und «Case Management». Am Beispiel des Absenzenwesens konnte der wirtschaftliche Nutzen der BSA belegt und die Dienstleistung gegenüber den Auftraggebenden legitimiert werden (vgl. Baumgartner 2003).

Deutlich wird der gesellschaftliche Wandel und die Anpassung der Dienstleistungspalette auch beim Thema Sucht: War anfänglich das Thema Alkohol für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ein Problem, wurden zunehmend die illegalen Drogen zu einer Herausforderung. Auch die Spielsucht wurde thematisiert, um anschließend durch den Begriff Onlinesucht ersetzt zu werden.

Eine übergeordnete Anpassung war in zwei Angeboten zu finden: Der Hinweis auf «Vermittlung von spezialisierten Fachpersonen» besagt, dass die BSA auch eine Triagefunktion übernimmt. Das Angebot «Hilfe beim Ausfüllen von Formularen» und «Kontakt mit Ämtern, Behörden etc.» beschreibt die Niederschwelligkeit der Dienstleistung und nimmt Bezug auf das Klientel der entsprechenden Institution.

4.5 Fazit

«Über einen Zeitraum von 100 Jahren zeigt sich ein enormer Wandel beim Aufgabenprofil» (vgl. Klinger 2001, S. 22). Gleichzeitig relativiert die Übersicht über die Beratungsangebote (siehe Tab. 1) diese Aussage zumindest für die letzten

30 Jahre. Die BSA umfasst immer noch die Bereiche Finanzen, Gesundheit, Privates und Arbeit. Die inhaltlichen Präzisierungen und Anpassungen werden aufgrund der gesellschaftlichen und digitalen Transformation und wirtschaftlicher Interessen einerseits und dem Professionsverständnis Soziale Arbeit andererseits vorgenommen. Sozialarbeitende antworten auf den gesellschaftlichen und betrieblichen Wandel und den wirtschaftlichen Druck durch Anpassung und Erweiterung von Subthemen. Diese Herangehensweise half und hilft, die Identität und das Profil der BSB zu wahren. Die Aussage, dass die Vielfalt an Begriffen letztlich auch ein Ausdruck unterschiedlicher Vorstellungen über die Aufgaben der Sozialen Arbeit in Unternehmen ist (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016, S. 4), kann damit nicht erhärtet werden.

5. Beraterische Haltung und professionelles Handeln im Wandel

Die Bestrebung, das Profil der BSB unter den Dienstleistenden abzustimmen, geht auf die ERFA-Gruppe, die spätere Fachgruppe «Leitende der Betrieblichen Sozialberatung» zurück. Sie besteht bis heute und setzt sich aktuell (März 2022) aus vierzehn Teilnehmenden zusammen, zwölf Leitenden innerbetrieblicher und zwei Vertreterinnen externer Betrieblicher Sozialberatungen zusammen. In dieser Gruppe wurde das erste Leitbild entwickelt. Es wurde 1992 vom Vorstand des SBS/ASPAS nach der Fusion zu AvenirSocial verabschiedet. Das ursprüngliche Leitbild wurde in den Folgejahren 2008, 2014 und 2022 von der Fachgruppe überarbeitet und durch AvenirSocial verabschiedet. Dieses Vorgehen und die Konsensfindung zeigen, dass ein gemeinsames, professionelles Verständnis bezüglich BSA besteht. Dieses dient der Qualitätssicherung, der Abgrenzung gegenüber berufsfremden Akteurinnen und Akteuren, der Positionierung und Profilierung im Unternehmen und im Markt. So steht beispielsweise auf der Webseite der externen Anbieterin Proitera: «Wir arbeiten im Einklang mit anerkannten Leitbildern zur Betrieblichen Sozialberatung von AvenirSocial und bbs e.V. (dem deutschen Bundesfachverband Betriebliche Soziale Arbeit)». Das Leitbild gehört zur Legitimation der Profession und des Arbeitsfeldes. Es trägt zur gemeinsamen Identitätsbildung bei und ist betriebsintern und -extern ein Referenzrahmen. «Die Frage der Legitimation wird aufgeworfen, da Soziale

Arbeit in einem grundsätzlich anders gelagerten oder fremden System agiert» (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016, S. 29). Der Vergleich der vier aufeinanderfolgenden Leitbilder in Tabelle 2 verdeutlicht die Entwicklung und den Wandel. Für die Analyse wurden drei Dimensionen gewählt; der Rahmen und die Einbettung, die Haltung und die vorausgesetzte Qualifikation.

Tabelle 2: Betriebliche Sozialberatung – Thematische Entwicklung der Leitbilder, Teil I

	Ausgangslage, Formulierung
Rahmen und Einbettung	1992
Übertitel	Betriebliche Sozialarbeit
Titel	Was ist Betriebliche Sozialarbeit?
Strategie	Ziele
Positionierung	
Ziel- und Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeitende des gesamten Betriebes sowie deren Angehörige Pensionierte, Unfall- und Invalidentrentnerinnen und -rentner und Angehörige
Haltung	
	Vertraulich, freiwillig, kostenlos, berufliche Schweigepflicht
	Hilfe zur Selbsthilfe, Förderung der sozialen Fähigkeiten und der Eigenverantwortung
Legitimation	Prinzip der Menschenrechte und sozialer Gerechtigkeit für Soziale Arbeit gemäß International Federation of Social Workers (IFSW)
Arbeitsweise	<ul style="list-style-type: none"> Methodisch, nach neuzeitlichen Erkenntnissen der Sozialen Arbeit und nach berufsethischen Grundsätzen (Berufskodex SBS/ASPAS) Eigenständig, professionell, berücksichtigt die Personalpolitik des Unternehmens
Positionierung	Spezieller Bereich
	Ist Teil der Unternehmenskultur
	Betriebliche Sozialarbeit
Zielsetzung	Beitrag zum Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen und zum Arbeitsergebnis
Qualifikation	
Ausbildung	Sozialarbeiter/-innen verfügen über eine abgeschlossene Ausbildung an einer höheren Fachschule oder Fachhochschule für Soziale Arbeit, einer Universität oder über eine SBS/ASPAS anerkannte Ausbildung
Zusatzanforderungen / Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> Permanente Aus- und Weiterbildung Supervision

Keine Angaben in Zelle bedeutet, keine Änderung in der Dimension gegenüber vorherigem Leitbild

Tabelle 2: Betriebliche Sozialberatung – Thematische Entwicklung der Leitbilder, Teil 2

Abweichungen und Anpassungen		
2008	2014	2022
		Wirkungsbereich
		Ziele und Nutzen
Stabsfunktion ohne Führungs- und Entscheidungsbefugnisse.		Stabsstelle im Personalbereich der Unternehmensleitung oder ein externes Angebot
Mitarbeitende aller Hierarchiestufen sowie deren Angehörige <ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzte Pensionierte 	Ergänzt um Personalverantwortliche	HR-Fachpersonen Lernende
Haltung		
Entfällt: Freiwillig und kostenlos <ul style="list-style-type: none"> Informationen an Dritte nur mit Einverständnis der direkt Betroffenen. Einschränkungen werden im Vorfeld kommuniziert. 	Für Mitarbeitende kostenlos. Behandeln auch Wissen über betriebliche Verhältnisse vertraulich.	Erneut: Freiwillig und kostenlos
Ergänzung: Bezug zu Fürsorgepflicht im Sinne des schweiz. Arbeitsgesetzes		Erweiterung; und der Wahrung der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz
Leistet in einem durch den Betrieb vorgegebenen Rahmen Hilfe.	Allparteiliche Hilfe	Statt allparteilich neutral nutzen moderne Arbeitsmittel
		Spezialisierter Bereich
Interne und externe Betriebliche Sozialarbeit		
	Trägt zu Erhaltung und Verbesserung von Motivation und Arbeitsleistung bei	Erhält, fördert und verbessert die Motivation und Leistungsfähigkeit
Qualifikation		
Die Sozialarbeiter/-innen verfügen über eine abgeschlossene, von AvenirSocial anerkannte Ausbildung in Sozialer Arbeit	Abgeschlossene Ausbildung in Sozialer Arbeit auf tertiär Stufe	
Fachlich und methodisch, als auch zu sozialen Themen und Hilfsangeboten		In der Regel eine Vertiefung im Bereich Coaching, Mediation, Case Management u.ä.

Keine Angaben in Zelle bedeutet, keine Änderung in der Dimension gegenüber vorherigem Leitbild

5.1 Veränderung und Entwicklung bezüglich Rahmen und Einbettung

Ein Leitbild stellt einen übergeordneten Rahmen dar. Der durchgehend verwendete Titel Betriebliche Sozialarbeit erscheint als Metabegriff. Bezüglich Positionierung ist ein Wandel feststellbar. «Ziele» wird in der Version 2022 mit «Nutzen» ergänzt. «Wirkungsbereich» wird zum ersten Mal aufgeführt. Der Begriff «speziell» wird in «spezialisierte Bereich» umgewandelt, was in der Praxis bedeutet, dass die Beratenden sich ergänzendes Fachwissen aneignen. Auch die Haltung gegenüber externen Anbieterinnen und Anbietern hat sich gewandelt. Sie werden seit 2008 stets einbezogen und mitgedacht.

Eine weitere Anpassung wird bei der Ziel- und Anspruchsgruppe sichtbar. In der aktuellen Version werden Human Resources (HR) zusätzlich aufgeführt. Diese Erweiterung steht im Kontext der organisatorischen Unterstellung der innerbetrieblichen Sozialberatung. Im Leitbild werden HR beschrieben als «Stabsstelle im Personalbereich der Unternehmensleitung». Die HR sind wegweisend bei der Implementierung, der Ausgestaltung und der Positionierung der BSB im Unternehmen, bei der Aufgabenteilung und Ergänzung sowie bei der Übertragung von Aufgaben und Arbeitsbereichen. Die Kooperation mit HR ist demzufolge für die Sozialarbeitenden von zentraler Bedeutung und gleichzeitig problematisch. Durch die Unterstellung entsteht ein Abhängigkeitsverhältnis. Zum Beispiel sind die HR-Verantwortlichen die Adressatinnen und Adressaten der Sozialberatungsstatistik. Sind HR dem Chief Financial Officer (CFO) unterstellt, ist die BSB um eine weitere Hierarchiestufe herabgesetzt.

5.2 Veränderung und Entwicklung bezüglich Haltung

Obwohl alle Leitbilder festhalten, dass Sozialarbeitende unter beruflicher Schweigepflicht stehen und vertraulich arbeiten, wird in der Fassung 2014 noch einmal explizit festgehalten, dass auch das Wissen über betriebliche Verhältnisse vertraulich zu behandeln ist. «Informationen an Dritte nur mit Einverständnis der direkt Betroffenen. Einschränkungen werden im Vorfeld kommuniziert.» Diese Erweiterung lässt vermuten, dass damals die Leitbildüberarbeitung von wirtschaftlichen Unsicherheiten, Fusionen und Entlassungen überschattet und geprägt war und die zusätzliche Absicherung dem Schutz der Profession diene.

Entsprechend wurden zeitgleich im Angebot die Begriffe «Entlassung und Reorganisationen» neu hinzugefügt (siehe Tab. 1). Das Thema «Umgang mit vertraulichen Informationen an Dritte» weist darauf hin, dass dem Persönlichkeitsschutz durch die digitale Transformation zusätzliche Aufmerksamkeit beigemessen wurde. Die Ergänzung «Einschränkungen werden im Vorfeld kommuniziert» verweist auf die Grenzen der Schweigepflicht, wenn es zum Beispiel um illegale Handlungen der Ratsuchenden geht. Ebenfalls Bezug zur digitalen Welt nimmt der Wortlaut «nutzen moderner Arbeitsmittel». Die Sozialarbeitenden greifen damit zeitgemäße Arbeitsmethoden und Instrumente wie Datenerfassung, Dokumentation etc. auf. Bei der Zielsetzung der Dienstleistung zeigte sich keine inhaltliche Abweichung. Die BSB unterliegt dem Mehrfachmandat, einem Merkmal dieses spezialisierten Arbeitsgebietes. Das bedeutet: Die Sozialarbeitenden sind den Ratsuchenden, den Auftraggebern im Unternehmen, der Profession und die Sozialarbeitenden externer Anbietender zusätzlich den Vertragspartnern und -partnerinnen verpflichtet.

5.3 Veränderung und Entwicklung bezüglich Qualifikation

«Es war schon im Jahre 1995 für meinen Arbeitgeber wichtig, eine Ausbildung als Sozialarbeiterin vorweisen zu können», sagt Barbara Buol im Gespräch. Dass die Tätigkeit durch Sozialarbeitende ausgeführt werden sollte, ist in allen Leitbildversionen festgehalten. Im aktuellsten Leitbild werden sogar zusätzliche Qualifikationen gefordert: «Vertiefungen im Bereich Coaching, Mediation, Case Management u.ä.». Diese fachlichen Zusatzausbildungen diversifizieren die Beratungskompetenzen und -techniken im Bereich Soziale Arbeit und ergänzen die oftmals selbstorganisierten, betriebs- und abteilungsinternen Weiterbildungen und fachspezifischen Tagungen. Gleichzeitig verstärken sie die Abgrenzung gegenüber psychotherapeutischen Ausbildungen und berufsfremden Akteurinnen und Akteuren. «Weshalb darf ich nicht auf der Kanzel predigen, wenn Theologen sich befähigt glauben, als Sozialarbeitende zu arbeiten», gibt Michael Bremmer als Analogie zu bedenken.

5.4 Fazit

Der ursprünglich systemische Blick auf die Beratung wird um die Unternehmensstruktur erweitert. Die strategische Positionierung der Dienstleistung im Unternehmen gewinnt an Bedeutung, indem das wirtschaftliche Denken durch die BSA abgebildet wird. Die Haltung der Sozialarbeitenden und der Rahmen bleiben dabei unverändert. Der im aktuellen Leitbild erstmals verwendete Begriff «Nutzen» deutet auf eine Ökonomisierung der Dienstleistung hin. Dadurch entsteht eine Gratwanderung zwischen sozialer Verträglichkeit und wirtschaftlichen Überlegungen – ein Dilemma, das die Sozialarbeitenden bei der Arbeit stets begleitet und im Grunde zurückführt zur Frage, was die Zielsetzung der BSB ist. Wie weit eine Stabsfunktion bei einer Unterstellung unter die HR wahrgenommen werden kann, ist im Einzelfall zu prüfen. Abhängigkeitsverhältnisse schränken grundsätzlich den Handlungsspielraum ein und erschweren die eigenständige Positionierung und die direkte Einflussnahme auf die Gremien mit Entscheidungsgewalt. «Die Konkurrenz zwischen der Personalabteilung und der BSB im Bereich Organisationsebene» (Camarasa Perez-Huber 2000, S. 131) erweist sich grundsätzlich als eine anhaltende Herausforderung für die BSB, und sei es auch in einem Profilierungsdruck begründet.

6. Ausblick

«Heute wie früher ist der Auftrag, in Unternehmen für Mitarbeitende Leistungen der Sozialen Arbeit anzubieten, mit besonderen Herausforderungen verknüpft. Es ist von einem zukunftsreichen Potenzial der Sozialen Arbeit auszugehen», hält Edgar Baumgartner 2016 in seiner Begründung zur Durchführung einer Blockwoche zu Betrieblicher Sozialer Arbeit fest. Dieses Potenzial wird von verschiedenen Berufsgruppen erkannt und der Markt entsprechend umworben. Auch künftig steht die BSB als spezialisiertes Arbeitsgebiet der Sozialen Arbeit unter einem Legitimationsdruck. Ein Titelschutz der Dienstleistung Betriebliche Sozialberatung und Betriebliche Soziale Arbeit sowie Betriebliche Sozialarbeit geknüpft an die Profession Soziale Arbeit ist ein wesentlicher Schritt, um die Positionierung zu erleichtern und die Abgrenzung zu verdeutlichen. Dadurch behält dieses verdienstvolle Arbeitsgebiet sein Profil, seinen Wirkungskreis, und damit das Alleinstellungsmerkmal. Dies ist notwendig, um die Gratwanderung

zwischen Ansprüchen seitens Wirtschaft und der Profession Soziale Arbeit auch in Zukunft zu meistern. Mit Unterstützung der Ausbildungsinstitutionen wird es gelingen, mehr Sichtbarkeit im beruflichen Umfeld und in der Öffentlichkeit zu erlangen.

Literatur

- AvenirSocial (Hrsg.) (2011): Wir haben die soziale Arbeit geprägt. Zeitzeuginnen und Zeitzeugen erzählen von ihrem Wirken seit 1950. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Baumgartner, Edgar (2003): Der Nutzen betrieblicher Sozialarbeit. Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zwei Unternehmen. Discussion Paper 2003/02. Olten: FHSO.
- Baumgartner, Edgar (1992): 70 Jahre SV-Sozialberatung im Betrieb. 1922–1992. Unveröff. Bericht. Uzwil, Beratungs- und Sozialdienst der Firma Bühler AG.
- Baumgartner, Edgar/Sommerfeld, Peter (2016): Betriebliche Soziale Arbeit. Empirische Analyse und theoretische Verortung. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Bremmer, Michael (2010): 100 Jahre Betriebliche Sozialarbeit quo vadis? Masterarbeit im Fernstudium «Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen», Universität Witten/Herdecke.
- Camarasa Perez-Huber, Andrea (2000): Betriebliche Sozialarbeit im Spannungsfeld von Wirtschaftlichkeit und Sozialer Arbeit. In: Hufschmid, Verena/Baumgartner, Edgar (Hrsg.) (2000): Betriebliche Sozialarbeit im Wandel, Analysen und Perspektiven. Bern: Edition Soziothek, S. 81–136.
- Klein, Martin (2021): Eine kleine Einführung in die Betriebliche Soziale Arbeit. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Klinger, Ines-Janine (2001): Historischer Abriss und Rechtsgrundlage der betrieblichen Sozialarbeit. In: Jente, Charlotte/Judis, Frank/Meier, Ralf/Steinmetz, Susanne/Wagner, Stephan F. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit. Freiburg i. Br.: Lambertus, S. 15–22.
- Leymann, Heinz (1993): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek: Rowohlt.
- Mügglger, Katja (2018): Führen im Zeitalter 4.0, Blog. URL: https://www.katjamuegglger.ch/_files/ugd/ec5792_7bd7f121d3c64d14a9539529197f00e7.pdf (Abfrage 08.04.2022).
- OECD (2014): Psychische Gesundheit und Beschäftigung: Schweiz. Forschungsbericht Nr. 12/13. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.