

Betriebliche Sozialarbeit – Eine Chimäre!?

Aspekte der Betrieblichen Sozialarbeit

Dr. Akyurt Zeki
Heller Katharina, BA
Mag.^a Jünemann Agnes
Schön Marlene, BA
Sengül Deniz, BA
Thalmann Barbara M., BA
Tudosa Paul, BA
Türk Manuela, BA
Wilhelmer Christoph BA
Winter Janine, BA

Masterthese

Eingereicht zur Erlangung des Grades
Master of Arts in Social Sciences
an der Fachhochschule St. Pölten

Im April 2021

Erstbegutachter*in: DSA Mag. (FH) Alois Huber, FH-Prof. Dr. Tom Schmid
Zweitbegutachter*in: Christine Schmid, MA

Danksagung

Wir möchten uns auf diesem Weg bei der Studiengangsleitung für die Ermöglichung dieses Forschungsprojekts bedanken. Außerdem gebührt großer Dank unseren Betreuern FH-Prof. DSA Mag. (FH) Alois Huber und FH-Prof. Dr. Tom Schmid für ihre Unterstützung während des gesamten Prozesses. Ein spezieller Dank gilt unserem Studienkollegen Christoph Ebner, BA, der aufopferungsvoll unser Fortkommen unterstützt hat.

Durch den Input unserer Referent*innen innerhalb der Lehrveranstaltung, für den wir uns bedanken möchten, konnte wertvolles Wissen generiert werden. Ein besonderer Dank gilt zudem den befragten Expert*innen und Interviewpartner*innen, ohne deren Unterstützung diese Masterthesis nicht zustande gekommen wäre. Zusätzlich danken wir allen Firmen, Betrieben und Organisationen, die uns mit ihrer Fachexpertise unterstützend zur Seite gestanden sind.

Unseren Familien, Freund*innen und Partner*innen möchten wir ein besonderes Dankeschön aussprechen. Sie sind uns in den letzten zwei Jahren mit Rat und Tat zur Seite gestanden.

Das Engagement der Filmcrew und der Darsteller*innen hat uns eine herausragende Visualisierung unserer Masterthesis ermöglicht und bedarf einer besonderen Wertschätzung.

Abschließend bedanken wir uns als Team bei unseren Forschungskolleg*innen. Speziell in der Corona-Pandemie hat uns die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt stark gemacht.

Abstract

Betriebliche Sozialarbeit – Eine Chimäre!?. Aspekte der Betrieblichen Sozialarbeit

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

Das Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit (BSA) ist in Österreich noch schwach ausgeprägt. Obwohl andere Länder, etwa die Schweiz, bereits gute Erfahrungen mit diesem Modell gemacht haben, bietet die Soziale Arbeit in Österreich auf betrieblicher Ebene nur sehr wenig Unterstützungsangebote an. Diese werden zudem meist nicht unter dem Begriff der „Betrieblichen Sozialarbeit“ geführt, sondern firmieren unter verschiedenen anderen Namen.

Diese Masterthesis leistet einen grundlegenden Beitrag für eine selbstbewusste Positionierung von Betrieblicher Sozialarbeit in Österreich. Sie beschäftigt sich daher mit sehr verschiedenen Aspekten dieses breiten Handlungsfeldes, kann aber dennoch nicht allumfassend sein. Ihre Schwerpunkte liegen sowohl auf der Management-Sicht von großen Betrieben der Privatwirtschaft und des Öffentlichen Dienstes sowie von Kleinstbetrieben, für die eine Etablierung von Betrieblicher Sozialarbeit gleichermaßen profitabel sein und Beschäftigten mit Problemen neue Handlungsperspektiven öffnen muss. Daher wird auch das Thema eines guten Betriebsklimas angesprochen, ebenso die speziellen Probleme eines produzierenden Betriebes mit einem hohen Anteil an Arbeitsmigrant*innen. Auch professionelle Jobcoaches, die Menschen mit besonderen Bedürfnissen dabei unterstützen, im ersten Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, werden anhand ihres Berufsverständnisses und ihres Selbstbildes in diesem Projekt untersucht und später publiziert. Als wichtiges Bindeglied für die Implementierung wird die Position von Betriebsrät*innen untersucht, wobei herausgearbeitet wird, dass Betriebsrat und Betriebliche Sozialarbeit keine konkurrierenden, sondern ergänzende Konzepte sind.

Ebenso untersucht werden notwendige Kompetenzen und Qualifikationen von Betriebssozialarbeiter*innen. Ein Blick auf die verschiedenen Ausbildungen zeigt ihre Möglichkeiten und Grenzen im bestehenden Studienbetrieb in Österreich auf und illustriert entsprechende Ausbaunotwendigkeiten für das neue Handlungsfeld. Die Betriebliche Sozialarbeit der Schweiz wird als ein Best-Practice vorgestellt, welches als Vorbild für Österreich dienen kann. Um die BSA erfolgreich auf dem österreichischen Markt zu etablieren, werden schließlich noch mögliche Marketing- und PR-Strategien entwickelt.

Eine abschließende zusammenführende SWOT-Analyse dokumentiert das Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit anhand seiner Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen. Daraus werden Empfehlungen für seine verstärkte Etablierung in Österreich entwickelt, bevor schlussendlich weitere Forschungsperspektiven dargelegt werden. Ein kurzes „*Handbuch für Betriebliche Sozialarbeit*“ und ein kurzer Imagefilm runden das komplexe Vorhaben, an dem 11 Autor*innen beteiligt waren, ab.

Abstract

Corporate Social Work – A Chimera!?. Aspects of Corporate Social Work

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

The field of Corporate Social Work is thusfar relatively poorly established in Austria. Even though this model has shown positive results in other countries, e.g. Switzerland, Social Work in Austria offers a very limited range of support services on a corporate level. Furthermore, most of said services are not labelled as „Corporate Social Work“, but are being offered under several different names.

This master's thesis constitutes a fundamental contribution for a confident positioning of Corporate Social Work in Austria. Therefore, the paper deals with a wide variety of aspects in this vast field, however, it cannot be seen as exhaustive. One of its main focuses lies on the management's point of view in large private and public corporations as well as very small businesses, which require Corporate Social Work to be profitable on the one hand and offer new perspectives to troubled employees on the other hand. The issue of a good working atmosphere is also discussed, as well as special problems of manufacturing businesses with a high number of migrant labourers. In addition, the thesis examines the self-perception and the vocational concept of professional job coaches, supporting people with special needs to establish themselves in the first labour market. Also, the position of employee representatives, which constitute an important linking piece for the implementation of Corporate Social Work, is investigated. It is pinpointed that works councils and Corporate Social Work are not competing concepts, but rather complement each other.

Furthermore, this thesis examines the required skills and qualifications for corporate social workers. Viewing the different educational offers, their possibilities and limitations in the current study programmes at the Universities of Applied Sciences in Austria are highlighted and respective necessities of expansion for the new field of Social Work are illustrated. Corporate Social Work in Switzerland is presented as a best practice example, which can serve as a role model for Austria. In addition, possible marketing and PR strategies are developed for successfully establishing Corporate Social Work on the Austrian market.

Research is concluded with a SWOT analysis, highlighting the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the field of Corporate Social Work. Based on the analysis, recommendations for a firm establishment of Corporate Social Work in Austria are developed and further research perspectives are discussed. The complex project, carried out by eleven different authors, is rounded off with a short image video and a handbook for establishing Corporate Social Work.

Inhalt

1	Ein innerer Monolog	17
2	Begriffsbestimmung.....	23
2.1	Soziale Arbeit	23
2.2	Betriebliche Sozialarbeit	24
2.3	Berufsgesetz.....	24
2.4	Lebens- und Sozialberatung (LSB) in Österreich	25
2.5	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	25
2.6	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).....	25
2.7	Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF).....	26
2.8	Employee Assistance Program (EAP)	26
2.9	Human Ressource (HR)	26
2.10	Demografieberatung.....	27
2.11	Case Management (CM)	27
2.12	Bio-psycho-soziales Modell.....	27
2.13	Social Work Ethik	28
2.14	Doppeltes Mandat / Triplemandat.....	28
3	Ausgangslage	31
4	Forschungsfragen	33
5	Methoden	35
5.1	Forschungsstrategie	35
5.2	Erhebungsmethoden	35
5.2.1	Teilstrukturierte Leitfadeninterviews	36
5.2.2	(teilnehmende) Beobachtung.....	36
5.2.3	Narrative Interviews.....	36
5.2.4	Expert*inneninterviews	37
5.2.5	Literaturrecherche.....	37
5.3	Auswertungsmethoden.....	38
5.3.1	Strukturgeleitete Textanalyse	38
5.3.2	Inhaltsanalyse nach Mayring	38
5.3.3	Typenbildung	39
5.3.4	SWOT-Analyse	40
6	Wichtige Aspekte für die Etablierung der BSA in Österreich	41
7	Social Work goes Betrieb	45
7.1	Was Sie schon immer über Geschäftsführer*innen wissen wollten... ..	45
7.1.1	Typisierung von Führungskräften	46
7.1.2	Führungskräfte als Interviewpartner*innen	49
7.1.3	Führungsverhalten und Führungserfolg	49
7.1.4	Einflussfaktoren	51
7.2	Messen und gemessen werden.....	52

7.2.1	In den Betrieben.....	52
7.2.2	Kennzahlensysteme.....	53
7.2.3	Cost – Benefit – Analysis.....	53
7.2.4	Break – even – Analysis	54
7.2.5	Return on Investment (ROI).....	55
7.2.6	Social Return on Investment (SROI).....	56
7.2.7	Fluktuation	58
7.3	Was war und was wird sein?	61
7.3.1	Rückblick	61
7.3.2	Ausblick	66
7.4	Betriebliche Gesundheits- What?	69
7.4.1	Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)	69
7.4.2	Zwischen Kraut und Rüben der BGF	73
7.4.3	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	76
7.5	Darum BSA.....	85
7.5.1	Tripelmandat ⇔ Arbeitnehmer*innenschutz.....	86
7.5.2	Empowerment ⇔ Partizipation.....	86
7.5.3	Gesprächsführung ⇔ Evaluierung der Belastungen am Arbeitsplatz.....	87
7.5.4	Selbstbestimmung ⇔ BEM	87
7.5.5	Prävention und Krisenintervention ⇔ HR- Management.....	88
7.5.6	Lebensweltorientierung ⇔ BGF	88
7.5.7	Evaluation ⇔ Gesundes Führen	89
7.5.8	Ressourcenorientierung ⇔ Arbeit	89
7.5.9	BSA goes Film	89

8	Instrumente betrieblicher Mitarbeiter*innen – Förderung im Öffentlichen Dienst und in industriellen Großbetrieben: Gemeinsamkeiten und Unterschiede?!	91
8.1	Begriffsklärung – Welche Begriffe braucht es noch?	91
8.1.1	Aktives Generationen-Management.....	91
8.1.2	Gleichbehandlung und Gleichstellung.....	92
8.1.3	Pragmatisierung, hoheitsstaatlich und privatwirtschaftlich	92
8.1.4	Lebensweltorientierte Soziale Arbeit.....	93
8.1.5	Lebensphasenorientiertes Personalmanagement.....	93
8.1.6	Rechtliche Rahmenbedingungen	93
8.2	Eingrenzung des untersuchten Feldes: Öffentlicher Dienst und ein Stahlkonzern inklusive Stiftung.....	97
8.2.1	Die Auswahl der Unternehmen	97
8.3	Herausforderungen beim Feldzugang	103
8.3.1	Der Weg ins Feld	103
8.3.2	Schwierig gestaltete sich	104
8.4	Erkenntnisse im Überblick	105
8.4.1	BSA im Großbetrieb – Vier Fallanalysen: BSA ist erfolgreich	105
8.5	BSA – Erfolgsgeschichte mit Unterschieden – die Ergebnisse im Detail	108
8.5.1	Betreuung allgemein	108
8.5.2	Zielsetzung dieser Betreuung	108
8.5.3	Organisatorische Einbettung der BSA	108
8.5.4	Einzelberatungen, Gruppengespräche und Infoveranstaltungen	109
8.5.5	Umfangreiches Betreuungsangebot.....	110

8.5.6	Ein breites Anforderungsprofil.....	111
8.5.7	Anzahl und Personalstruktur der Betreuung ist sehr unterschiedlich.....	112
8.5.8	Klare Abgrenzung gegenüber Therapiebedarf.....	113
8.5.9	Sonstige Unterstützung	114
8.5.10	Return on Investment (ROI) ist vorhanden, wird aber nicht ausgewiesen ..	115
8.5.11	Vorteile der Mitarbeiter*innenbetreuung können messbar gemacht werden	116
8.5.12	Zukunftsplanung/-vision: Erhalt und Ausbau.....	117
8.6	SWOT Analyse – BSA lässt Stärken und Schwächen erkennen.....	117
8.6.1	Markante Unterschiede im Detail.....	118
8.6.2	Entwicklungspotential findet sich vor allem bei der Umsetzung.....	120
8.6.3	Unterschiede der Betriebe werden deutlich	121
8.6.4	BSA braucht gute Rahmenbedingungen	122
8.6.5	Auch bei der Personalentwicklung finden sich Unterschiede.....	124
8.6.6	Rahmenbedingungen, die gestaltet werden müssen	124
8.7	Empfehlungen, um BSA gut zu implementieren	125
8.7.1	Die aufgezeigten Schwächen überwinden.....	126
8.7.2	Chancen nutzen.....	126
8.7.3	Hinderliches beachten	127
8.7.4	Im Vorfeld – Prävention	127
8.7.5	Handlungsoptionen für?.....	131

9 Kleinstbetriebe – Das unbekannte Handlungsfeld der Betrieblichen

Sozialarbeit und seine Relevanz.....	133
9.1 Die Kleinen in den Vordergrund.....	133
9.1.1 Kleine und mittlere Unternehmen	134
9.1.2 Was Kleinstbetriebe ausmacht	139
9.1.3 Kleinstunternehmen zeigen ihre Diversität.....	142
9.2 Nicht jede*r ist gleich – Drei verschiedene Herangehensweisen.....	144
9.2.1 Typ 1: Der Skeptiker	144
9.2.2 Typ 2: Der Neutrale	145
9.2.3 Typ 3: Der Positive	147
9.3 Stärken, Schwächen und Wünsche.....	149
9.3.1 Was Kleinstbetriebe können	149
9.3.2 Was Kleinstbetriebe herausfordert.....	152
9.3.3 Was Kleinstbetriebe wollen.....	160
9.4 Kurz und bündig	165
9.4.1 Stärken	165
9.4.2 Schwächen	166
9.4.3 Möglichkeiten.....	167
9.4.4 Risiken.....	168
9.5 Ein guter Plan für die Zukunft	169
9.5.1 Jeder Typus braucht anderen Umgang	169
9.5.2 Externe Betriebliche Sozialarbeit mit flexiblen Tools	174
9.5.3 Wichtigste Themenfelder für eine langfristige Unterstützung.....	176

10 Betriebliche Sozialarbeit als Verlängerungs- und Ergänzungsarm der Arbeit der Betriebsräte

10.1 Wozu auch noch Betriebliche Sozialarbeit?	179

10.1.1	Zum vorhergehenden Kapitel.....	179
10.1.2	Spannungen durch zwischenmenschliche Interaktion	179
10.1.3	Betriebliche Sozialarbeit und Betriebsratstätigkeit	181
10.1.4	Sozialpartnerschaft	181
10.2	Der Betriebsrat.....	183
10.2.1	Gratwanderung zwischen Arbeits- und Privatbereich	183
10.2.2	Arbeitsschwerpunkte des Betriebsrates.....	184
10.2.3	Typologien betriebsrätlicher Handlungs- und Interaktionsmuster	186
10.3	Blick auf die Arbeit von Betriebsräten	188
10.3.1	Herangehensweise	188
10.3.2	Betriebsrat als Mensch – Der menschliche Faktor oder die soziale Kompetenz.....	189
10.3.3	Der Zugang zu den Ressourcen	192
10.3.4	Mitarbeiter*innen – Betreuung	194
10.4	Betriebliche Soziale Arbeit und Betriebsrat – Synergie oder Konkurrenz?	198
10.4.1	Beraterische Tätigkeiten	198
10.4.2	Praxisbezug	200
10.5	Von der Einführung und Entwicklung der Betriebsräte lernen	204
10.6	Fazit	206

11 Arbeit ist Plage und Mühsal – Betriebliche Sozialarbeit in einem Großbetrieb

207

11.1	Der ausgewählte Betrieb	207
11.2	Betriebsklima	208
11.2.1	Betriebsklima und seine Bedeutung.....	209
11.2.2	Ist / Soll	210
11.2.3	Warum braucht es Änderung?	219
11.2.4	Der Weg zu einem guten Betriebsklima.....	221
11.3	Arbeit in der (vertrauten) Fremde.....	223
11.3.1	Migration als Spezialproblem	223
11.3.2	Positive Aspekte der Migration für Betriebe	227
11.3.3	Relevante Ansatzfelder für BSA.....	228
11.3.4	Anforderungen an BSA	235

12 Zwischen Allrounder*in und „Sozial-Heidi“

239

12.1	Exkurs: Kompetenzdefinition	240
12.2	Forschungsfrage.....	240
12.3	Vom Almosenwesen zur Sozialarbeit	241
12.4	Ausbildung Soziale Arbeit.....	243
12.4.1	Bachelorstudium Soziale Arbeit	245
12.4.2	Masterstudium Soziale Arbeit	246
12.5	Kompetenzen – Grundlagen.....	247
12.5.1	Definition Kompetenzen.....	249
12.5.2	Human Capital	251
12.5.3	Kompetenzen der Sozialen Arbeit.....	253
12.5.4	Kompetenzen – Erweiterung BSA.....	255
12.6	Ergebnisse.....	259
12.6.1	Ausbildungswege.....	259
12.6.2	Soziale Arbeit als Allrounder*in.....	261

12.6.3	Soziale Arbeit als Sozial-Heidi	261
12.7	Betriebliche Sozialarbeit oder was?	262
12.8	Resümee	263
12.8.1	Reflexion der Vorannahmen	263
12.8.2	Beantwortung der Forschungsfrage	264
12.9	Kompetenzkatalog der Betrieblichen Sozialarbeit	265
13	„Erklär mir die Schweiz“	267
13.1	Einstieg Forschungsprozess	267
13.2	Die Schweiz	268
13.2.1	Zahlen, Daten, Fakten	268
13.2.2	Sprachen, Dialekte	270
13.2.3	Die Schweiz: eine Willensnation	270
13.2.4	Kantone, Föderalismus und weitere Besonderheiten	271
13.2.5	Schweizer Demokratie: Das Recht geht vom Volk aus	273
13.2.6	Versicherung, Soziale Sicherheit, Gesundheit	274
13.3	Zwischenresümee	276
13.4	„Erklär mir die Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz“	276
13.4.1	Geschichte der BSA in der Schweiz	277
13.4.2	AvenirSocial: der Schweizer Berufsverband	278
13.4.3	Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz	280
13.4.4	Interne BSA erklärt am Beispiel der Post	282
13.4.5	Externe BSA erklärt am Beispiel von Proitera: von der Tradition zur Innovation	287
13.4.6	BSA und HR/Personalentwicklung, geht das gut?	291
13.4.7	BSA: Nachweis der Effektivität? Schwierig, aber möglich!	297
13.4.8	How to be: Betriebssozialarbeiter*in in der Schweiz	301
13.4.9	Diskurs: „How not to be“	304
13.4.10	Zwischenresümee	305
13.4.11	„Erklär mir die Herausforderungen der Schweizer BSA“	306
13.4.12	Schublade: sozial sein	307
13.4.13	BSA – das Chamäleon der Sozialen Arbeit	308
13.4.14	Doppeltes Mandat / Tripelmandat	310
13.4.15	Allparteilichkeit	311
13.4.16	Wie hoch ist die Schwelle der Niederschwelligkeit?	313
13.4.17	Digitalisierung, Corona & Datenschutz	315
13.5	Zwischenresümee	318
13.6	„Erklär mir die Zukunft der BSA in der Schweiz“	319
13.7	„Erklär mir die Auswirkungen für Österreich“	321
13.8	Fazit	323
14	Public Relations als Möglichkeit, den Bekanntheitsgrad von BSA zu erhöhen	325
14.1	Soziales Marketing	325
14.2	Marketing, Werbung und Public Relations	326
14.3	Werbesemiotik	330
14.3.1	Emotion, Wirkung und Kalkül	331
14.4	Was sagen die Expert*innen	331
14.4.1	Die Interviewpartner*innen	332

14.4.2 Kategorien des Sozialen Marketings.....	333
14.5 Resümee	346
15 BSA für Österreich zusammengefasst – Eine SWOT Analyse	349
15.1 Strengths	349
15.2 Weaknesses	350
15.3 Opportunities	351
15.4 Threats	352
16 Empfehlungen	355
16.1 Empfehlungen für Betriebssozialarbeiter*innen	355
16.2 Empfehlungen zur Implementierung in Betrieben	356
16.3 Empfehlungen Öffentlichkeitsarbeit und Marketing der BSA	357
16.4 Empfehlungen für die Profession Soziale Arbeit zur Etablierung von BSA.....	357
16.5 Empfehlungen für Aus- und Weiterbildungen	358
16.6 Empfehlungen für Netzwerkarbeiten.....	359
17 Weitere Forschungsperspektiven	361
17.1 Wie weiter?	361
17.2 Konkrete Forschungsperspektiven	361
17.3 Ausbildung BSA.....	365
17.4 BSA in der Schweiz	365
17.5 PR & Marketing.....	366
18 Handbuch für Betriebliche Sozialarbeit	367
Literatur	376
Graue Literatur	419
Daten.....	420
Abkürzungen.....	423
Tabellen	425
Abbildungen.....	426
Anhang	427
Kapitel Heller/Wilhelmer.....	427
Kapitel Türk	453
Kapitel Jünemann	458
Kapitel Tudosa.....	461
Kapitel Sengül.....	462
Kapitel Schön.....	475
Kapitel Thalmann/Winter.....	477
Kapitel Akyurt.....	489
Gemeinsame Kapitel.....	491
Eidestattliche Erklärungen.....	497

1 Ein innerer Monolog

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

Montag, 08:30 Uhr, zwei Tage vor der Online-Lehrveranstaltung mit dem Masterstudiengang der Sozialen Arbeit (3. Semester) in St. Pölten:

“Grüezi, mein Name ist Helena Winthel und ich arbeite seit drei Jahren als betriebliche Sozialarbeiterin in der Schweiz.”

Na gut, der Einstiegssatz steht, aber was kann ich Studierenden der Sozialen Arbeit noch alles über das Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit erzählen? Spannend finde ich ja, dass ich von der österreichischen Fachhochschule in St. Pölten angefragt wurde, ob ich Studierenden mehr zu meiner Tätigkeit berichten möchte. Die Präsentation findet morgen online statt, Corona geschuldet haben sich da schon wirklich neue Möglichkeiten der Vernetzung aufgetan.

Ich finde gerade einen internationalen Austausch so spannend und auch wichtig. Eine Forschungsgruppe des Masterstudiengangs in St. Pölten beschäftigt sich seit dem Herbst 2019 mit Betrieblicher Sozialarbeit unter dem Titel *“Betriebliche Sozialarbeit – eine Chimäre!?”*. Die Forschungsgruppe wird vier Semester lang von zwei Professoren durch diesen Prozess der Forschung begleitet und unterstützt. Ich als Betriebssozialarbeiterin kann sagen, dass sich diese Initiative für mich so liest, als ob Österreich und die Studierenden Lust hätten, das Handlungsfeld zu entdecken, zu beleuchten und die unterschiedlichsten Aspekte und Facetten herausarbeiten zu wollen.

Mein Ziel der Präsentation ist es, meine Tätigkeit den Studierenden zu vermitteln. Die Personen an den anderen Bildschirmen sollen sich nach meiner Präsentation etwas (mehr) unter Betrieblicher Sozialarbeit (BSA) vorstellen können. Das *“mehr darunter vorstellen”*, das finde ich persönlich so enorm wichtig. Schließlich ist die BSA ein Handlungsfeld, das in meinen Augen bis dato zu wenig Aufmerksamkeit zugesprochen bekommt. Auch wenn wir hier in der Schweiz auf eine lange Tradition zurückblicken können, die Sensibilisierung zur Thematik ist auch bei uns nach wie vor ein Thema. Und als Professionist*innen der Sozialen Arbeit setzen wir uns schließlich dafür ein, gehört, gesehen und ernst genommen zu werden. BSA ist einfach enorm wichtig – für die Mitarbeitenden in den Firmen, die Unternehmen selbst, aber auch für die Angehörigen und in weiterem Sinn auch für die sozialen Organisationen und somit auch für die Gesellschaft und die Profession der Sozialen Arbeit.

Ob ich den Studierenden von meinem “typischen” Arbeitsalltag erzählen soll? Wobei, typische Arbeitstage gibt es eigentlich gar nicht. Aber was zu meinen Aufgaben zählt, das muss ich ihnen unbedingt berichten. Oder, sagen wir so – es gibt eigentlich kein Thema, das nicht zu einem Thema der Betrieblichen Sozialarbeit gemacht werden kann.

Meine Hauptzuständigkeit liegt in der Beratung der Mitarbeitenden im Betrieb. Da ist die Schweiz schon auch noch einmal, sagen wir, speziell. Stichworte: Föderalismus, "Kantönigeist", Eigenverantwortung, Versicherungswesen, Sprachenvielfalt, Demokratie und so weiter.

Aber nun zurück zur BSA. Was ich den Studierenden unbedingt näherbringen muss, ist, dass es zwei unterschiedliche Arten von Betriebssozialarbeiter*innen gibt. Interne (innerbetriebliche) oder externe (außerbetriebliche). Wie die Namen schon vermuten lassen, ist die interne BSA im Betrieb angesiedelt, die externe kann als Leistung von Organisationen zugebucht werden.

Seit Corona im März 2020 unser aller Leben beruflich wie privat verändert hat, kann ich sagen, dass sich auch die Soziale Arbeit nicht vor dem Fortschritt der Digitalisierung gesträubt hat. Wir bieten Beratung, Begleitung und Unterstützung nun nicht mehr nur analog an, sondern auch digital.

Die Einzigartigkeit in diesem Handlungsfeld stellt die Kombination aus Sozialer Arbeit und Wirtschaft dar. Auf der einen Seite stehen die Mitarbeitenden der Firma mit Problemsituationen. Diese gilt es, zu beraten, zu begleiten und zu unterstützen. Ziel ist es, die Lösung der Problematik bzw. die Wiedererlangung der Selbstständigkeit zu fördern. Auf der anderen Seite stehen die Unternehmen und ihre Wirtschaftlichkeit. Die Leistungen der Mitarbeiter*innen sind ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens. Die Firma hat Produktionsabläufe zu beachten, muss Fristen wahren, Budgetpläne einhalten, wirtschaftlich im Sinne von Effizienz und Effektivität denken, handeln und planen und Produkte in gewohnter Qualität produzieren.

Und wir als Sozialarbeiter*innen? Wir befinden uns mit unserem Professionsverständnis und einem beruflichen Ethos in der Mitte dieser beiden Seiten. Die Studierenden kennen bestimmt den Begriff des doppelten Mandats, aber zur Sicherheit werde ich ihnen das noch einmal erzählen. Ich finde nämlich, dass anhand der BSA dieses Spannungsverhältnis, in dem wir tätig sind, gut aufgezeigt werden kann.

Corona hat, wie bereits erwähnt, auch unser Beratungsangebot digitaler gemacht. Neben telefonischer Beratung bieten wir nun auch vermehrt Online-Beratung an; dies wird auch vermehrt in Anspruch genommen. Es spricht sich meines Erachtens doch "leichter" über Probleme, wenn man in einem geschützten Raum (beispielsweise in der eigenen Wohnung) sein kann und nicht in einem Büro, an seinem Arbeitsort. Was könnten die Kolleg*innen denken, wenn sie sehen, dass ich in dem Büro der BSA war? Da sind wir schon bei der nächsten Herausforderung, da muss ich die Studierenden auch unbedingt fragen, ob das in Österreich auch so ist: Die Gesellschaft und somit auch die Mitarbeitenden sind meines Erachtens noch viel zu sehr damit beschäftigt, das Wort "sozial" negativ zu konnotieren. Ja, Soziale Arbeit befasst sich mit sozialen Problemen, ebenso aber auch mit dem sozialen Wandel, der Sensibilisierung der Gesellschaft zu Thematiken und beteiligt sich somit auch daran, dass ein struktureller Wandel vollzogen werden kann. Salopp formuliert ist es das Ziel der Sozialen Arbeit, dass es keine Soziale

Arbeit mehr geben muss. Das Ziel der Sozialen Arbeit ist es, sich selbst überflüssig zu machen.

Gut, ich finde, dass ich anhand dieser Kurzbeschreibung den Studierenden ganz gut näherbringen kann, was die BSA ist, was sie ausmacht, wer dahintersteckt und worum es geht. Wie anfangs erwähnt, gibt es eigentlich nichts, was nicht zu einem Thema der BSA gemacht werden kann. Wir sind flexibel, unsere Profession ist flexibel und dies ist etwas, was uns ausmacht. Der Weitblick, das breit gefächerte Wissen, das Verweisungswissen und die Vernetzung sind unsere Stärken.

Soll ich den Studierenden auch noch etwas zum Thema der Vernetzung erzählen? Ja, warum eigentlich nicht? Vor allem, weil sich der Berufsverband in der Schweiz in den letzten Jahren so enorm weiterentwickelt hat. Da bin ich dann auch gespannt, wie der Stand der Dinge in Österreich so ist. Im Berufsverband der Sozialen Arbeit in der Schweiz (AvenirSocial) gibt es auch eine Arbeitsgruppe der Betrieblichen Sozialarbeiter*innen. In meinen Augen ist das eine enorme Ressource, denn der Austausch findet sowohl zwischen den internen als auch den externen Betrieblichen Sozialarbeiter*innen statt und Vernetzung ist sehr wichtig. Einerseits kann nach innen viel bewirkt werden, beispielsweise können wir uns gegenseitig beraten. Jemand hatte vielleicht schon einmal eine Erfahrung, die einem anderen oder einer anderen von uns weiterhilft. Der Teamgedanke, die gemeinsame Vision, unser Berufskodex ist das, was uns motiviert – auch wenn die Arbeitstage manchmal schon sehr herausfordernd und mühsam sein können. Andererseits kann unsere Tätigkeit und unsere Profession durch die Vernetzung auch einheitlich auftreten und die Standards der Betrieblichen Sozialarbeit in die Gesellschaft und zu den Unternehmen – die ja unsere Arbeitgeber*innen und Finanzierer*innen darstellen – kommunizieren.

Oft wird die BSA damit konfrontiert, “was wir denn eigentlich bringen”? Da möchte ich den Studierenden unbedingt ein Beispiel aus der Praxis nennen. Visualisierungen helfen ja oft ungemein, Situationen nachvollziehbarer machen zu können. Jemand (XY) im Betrieb hat eine Suchtthematik, trinkt in problematischen Mengen Alkohol. Dadurch kommt die Person zu spät zur Arbeit, kommt manchmal vielleicht gar nicht oder noch mit Restalkohol, so dass für den innerbetrieblichen Ablauf und für Kolleg*innen keine Unterstützung gegeben ist bzw. vielleicht sogar Gefahr von der Person ausgeht. Die Vorfälle wurden seitens der Vorgesetzten*innen mit dem Mitarbeitenden XY bereits zweimal thematisiert. In den Gesprächen hat die Person versprochen, dass es zu keinen Wiederholungen mehr kommen würde. Nur leider, geändert hat es nichts. Alkohol scheint nach wie vor einen zentralen Stellwert im Leben dieser Person einzunehmen. So kam es zu einem dritten Vorfall, der*die Vorgesetzte war enttäuscht, kann auch keine weitere Ermahnung mehr aussprechen, es kommt zur Kündigung.

Die BSA hat hier einerseits die Möglichkeit, präventiv zu agieren, beispielsweise mittels Schulungen oder Workshops. Ebenfalls – und das ist unsere große Stärke – können wir intervenieren, wenn Situationen Mitarbeiter*innen oder den Betrieb belasten. Jedes Problem, und mag dies noch so klein oder banal klingen, hat die Möglichkeit, bei einer Beratung mit der BSA zum Thema gemacht zu werden. So viele Faktoren wirken sich

auf die Gesundheit der Menschen aus und hier findet sich eine scheinbare einfache Rechnung bestätigt: Geht es den Menschen gut, fühlen sie sich gesund und sind nicht belastet, dann können sie auch ihre Arbeit im Rahmen ihrer Möglichkeiten gut verrichten. Ist jemand belastet, hat psychisch zu kämpfen, fühlt sich schlapp, greift öfters zum Alkohol oder anderen Suchtmitteln, hat Probleme in der Familie usw. (diese Liste ist noch viel länger) – dann kann diese Person nicht die gleiche “gute” Arbeit verrichten wie jemand, dem oder der es gut/besser geht.

Durch einen krankheitsbedingten Ausfall steigen für ein Unternehmen die Folgekosten. Die Argumentation, Krankenstände durch BSA im Vorfeld verhindern zu können, sollte für ein Unternehmen ausschlaggebend sein, um zumindest über die Implementierung von BSA nachzudenken. Oft fallen auch Sätze wie *“wie kann die BSA zeigen, was sie macht?”*. Die Wirtschaft ist geprägt von Wettbewerb, die Nachfrage bestimmt das Angebot, Effektivität und Effizienz stehen im Zentrum betrieblicher Überlegungen. Ob die Studierenden wohl schon von der Ökonomisierungsdebatte der Sozialen Arbeit gehört haben? Der Begriff ROI (Return on Invest) wird ihnen bestimmt schon öfters begegnet sein. Dieser Wert definiert, was investiert wird und was der Ertrag von Investitionen ist. Nach aktuellen Studien bringt implementierte BSA in einem Betrieb bei einem Invest von 1 Euro einen ROI von 3,50 Euro. Es schaut also danach aus, dass es sich lohnt, BSA zu implementieren, egal ob externe oder interne BSA.

Wir sind in unserer Funktion als Betriebliche Sozialarbeiter*innen allparteilich. Wir sind weder pro oder kontra Mitarbeiter*innen, noch pro oder kontra Unternehmen. Wir sehen uns in der Vermittlerrolle. Meist schaffen wir es, innerhalb von drei bis fünf Gesprächen die Thematiken zu bearbeiten. Alle Fälle, wo wir merken, dass es ein Mehr an Zeitressourcen oder speziellen Professionen braucht (beispielsweise Psychotherapie, Medizin), verweisen wir an die dementsprechenden Stellen weiter. Hier ist natürlich unser Verweisungswissen eine enorme Ressource unserer Profession. Es gilt abzuschätzen, ob jemand eine andere Hilfe oder Unterstützung braucht, wo es diese gibt, ob diese etwas kostet oder ob mittels Förderung oder Versicherung eine Reduktion der Kosten möglich ist.

Hui, das ist ja eine Menge, was ich den Studierenden gerne sagen möchte. Aber wichtig ist es mir, darzulegen, warum mein Herz so sehr für die Soziale Arbeit, aber ganz besonders für dieses Handlungsfeld schlägt. Ich hoffe, das wird mir gelingen!

Ich bin ja gespannt, wie sich die BSA in der Schweiz, aber auch in anderen Ländern wie zum Beispiel Österreich weiter entwickeln wird. Und überaus gespannt bin ich auch auf die Themen der Studierenden, also was sie so erforschen und was sie zum Thema BSA beschäftigt. Die Projektleiter haben mir da ja schon einen kleinen Einblick gewährt. Ein Video soll produziert werden, ein Handbuch entstehen. Die Forschung der Studierenden deckt so viele Aspekte ab, dass ich mir vorstellen kann, ihre Ergebnisse werden einen enormen Mehrwert und auch nachhaltige Aspekte für die Sozialarbeits-Wissenschaft, aber auch für die Praktiker*innen in Organisationen bringen.

Das Ergebnis dieses Masterprojektes, bei dem ich morgen zu Gast bin, wird eine Gruppenarbeit von insgesamt 11 Personen sein. Sichtweisen, die im ersten Moment gar nicht mit Betrieblicher Sozialarbeit assoziiert werden, sind hier enthalten. Damit kann in der Masterthesis gezeigt werden, dass der Leitsatz der Betrieblichen Sozialarbeit *“Es gibt nichts, was nicht zu einem Thema der Betrieblichen Sozialarbeit gemacht werden kann.”*, nicht nur für die Praxis selbst gilt, sondern auch für ihre Theorie.

Und das ist ja das Besondere in der Sozialen Arbeit. Eine Disziplin und Profession, welche durch den Bezug zur Praxis Individualität herstellt, mit der den Leser*innen visualisiert werden kann, welchen wichtigen Stellenwert die Erforschung des Handlungsfeldes der Betrieblichen Sozialarbeit für die Gruppe eingenommen hat, gegenwärtig einnimmt und zukünftig einnehmen muss. Für eine Masterthesis als Gruppe, da braucht es schon einiges an Mut, Durchhaltevermögen und Motivation aller Beteiligten.

Aber wer, wenn nicht wir und wann, wenn nicht jetzt?

2 Begriffsbestimmung

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

Einleitend werden Grundlagenbegriffe zur Betrieblichen Sozialarbeit entwickelt, die in der vorliegenden Thesis von Bedeutung sind. Dies soll einen Überblick über die verwendeten Begrifflichkeiten ermöglichen.

2.1 Soziale Arbeit

Sozialarbeit und Sozialpädagogik blicken auf unterschiedliche Traditionslinien zurück. Der Ausgangspunkt der Sozialarbeit kann mit der massenweise materiellen Verelendung der Arbeiter*innen im Zusammenhang mit der Industrialisierung gesehen werden. Sozialpädagogik wiederum entstand im Waisenwesen als Konzept der Armenerziehung (vgl. Spiegel 2008; Thole 2015). Unterscheidungen gibt es bei der Schwerpunktsetzung von Interessen der beiden Professionen. Das Ziel der Sozialpädagogik liegt in einer Beseitigung beziehungsweise Bearbeitung von Problemen durch Erziehung. Ihre Aufgabe ist es, diese Mängel mit pädagogischen Konzepten und Methoden sowie dem professionellen Habitus gemeinsam mit den jeweiligen Zielgruppen zu bearbeiten (vgl. Stoll 2013). Die Sozialarbeit setzt sowohl auf Unterstützung der Individuen, auf Hilfe zu Selbsthilfe, Beratung bei Problemen der Alltagsgestaltung sowie Förderung und Stabilisierung in menschenwürdigen Verhältnissen als auch auf die Gestaltung des Gemeinwesens. Die Sozialpädagogik hat ihre Wurzeln in der Kindheit, der Jugendpflege und -hilfe. Die Wurzeln der Sozialarbeit entspringen nicht dem pädagogischen Grundverständnis, sondern der Geschichte der Wohlfahrtspflege und Sozialhilfe (vgl. Thole 2015:280). Stoll (vgl. 2013:23-24) hebt hervor, dass vor allem ein Unterschied im Abhängigkeitsverhältnis zwischen Sozialpädagogik und Sozialarbeit auffallend sei. Ist in der Sozialpädagogik eine Beziehung zwischen „Lehrer*in“ und „Schüler*in“ auffallend, so lebt die Sozialarbeit vom Grundsatz der Gleichberechtigung und Zusammenarbeit (vgl. Stoll 2013).

Thole (vgl. 2015:280-283) führt an, dass die Begriffe Soziale Arbeit, Sozialarbeit und Sozialpädagogik heute oftmals synonym verwendet werden. Die Meinungen zu den Begriffsverwendungen und -bestimmungen sind im Professionsdiskurs sowie in der Praxis unterschiedlich diskutiert. *„Sozialpädagogik und Sozialarbeit codieren zu Beginn des 21. Jh.s keine verschiedenartigen wissenschaftlichen Fächer, keine deutlich voneinander differenzierten Praxisfelder, keine unterschiedlichen Berufsgruppen und auch keine divergenten Ausbildungswege und -inhalte mehr.“* (Thole 2015:281) Thole vertritt die Meinung, dass eine Trennung zwischen Sozialarbeit und Sozialpädagogik in der Wissenschaft wie auch in den Professionen selbst stattfinden soll. Vor allem die Begriffsdebatte, die Zuschreibung von Aufgaben und Kompetenzen, differenzierte sich in den letzten Jahren aus und gleichzeitig verschmelzen die vorab definierten Grenzen

zwischen Sozialarbeit und Sozialpädagogik immer stärker. Durch die nicht klar voneinander trennbaren Unterschiedlichkeiten entwickelte sich der Begriff der Sozialen Arbeit als Überbegriff, die Begriffe der Sozialarbeit und Sozialpädagogik werden als Unterbegriffe geführt (vgl. Thole 2015:280-283).

Scheipl (2015) meint, „[...] die derzeit in Österreich verwendeten Begriffe ‚Sozialpädagogik‘, ‚Sozialarbeit‘ und ‚Soziale Arbeit‘ sind eng mit der Entwicklung der Ausbildung verbunden. [...] Mit der Orientierung der Fachhochschulausbildung an den Bologna-Vorgaben (ab 2006) etablierte sich bei Ablösung des Begriffes ‚Sozialarbeit‘ dort durchgängig die Bezeichnung ‚Soziale Arbeit‘.“ (Scheipl 2015:1451)

2.2 Betriebliche Sozialarbeit

Betriebliche Sozialarbeit befasst sich mit Themen aller Beschäftigten in einem Betrieb. Persönliche, familiäre, soziale, psychische Probleme und Herausforderungen finden ebenso Raum wie Konflikte am Arbeitsplatz, aber auch Sucht, Wiedereingliederung in das Berufsleben, Verschuldung, Pensionierungsprozesse, Coaching von Führungskräften und weitere Aufgaben innerhalb des Gesundheits- und Qualitätsmanagements (vgl. Appelt 2015). Ausgehend von der Begriffsbestimmung der Sozialen Arbeit wird in der vorliegenden Masterthesis auf die Begrifflichkeit der Betrieblichen Sozialarbeit zurückgegriffen. Im Fließtext wird einerseits die Abkürzung BSA, andererseits auch die ausgeschriebene Formulierung „*Betriebliche Sozialarbeit*“ zu lesen sein. Die Begründung dieser Entscheidung liegt einerseits darin, dass ausgehend von der laufenden Debatte um Profession und Disziplin der Sozialen Arbeit und andererseits dem Ziel der Stärkung der Profession der Begriff „*Sozialarbeit*“ in diesem Kontext zur Bewusstseinssteigerung beitragen kann und soll (vgl. OBDS 2017). Auch der Schweizer Berufsverband AvenirSocial verwendet im Leitbild zur Beschreibung der Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz dieses Wording (vgl. AvenirSocial 2014), womit sich die Autor*innen der hier vorliegenden Masterthesis in der Entscheidung der Wortwahl bestärkt fühlen, da die Schweiz auch als Land des Vergleichs in dieser Masterthesis herangezogen wird.¹

2.3 Berufsgesetz

Sozialarbeit ist stets mit einem gesellschaftlichen Wandel konfrontiert (vgl. DBSH 2016). Die gesetzliche Verankerung von Sozialarbeit ist einerseits von Wichtigkeit, damit

¹ Die Autor*innen der Masterthesis sind sich der Wichtigkeit der Diskussion um die Thematik der Begrifflichkeiten bewusst. Aufgrund der Komplexität der weiteren Masterthesis ist es jedoch nicht möglich, das Thema hier weiter aufzugreifen und intensiver zu behandeln. Grundlagenliteratur der Sozialen Arbeit und Sozialpädagogik bieten Leser*innen weitere Möglichkeiten, sich mit diesem Diskurs beschäftigen zu können (Otto et al. 2018; Deller Brake 2014; Galuske 2013; Hering 2013; Heiner 2010; Von Spiegel 2008).

definiert werden kann, welche Tätigkeiten von wem ausgeführt werden dürfen. Zusätzlich ist es für Sozialarbeiter*innen wesentlich wichtiger, die Festlegung der Inhalte ihrer Profession zu verankern und somit nicht mehr einen „Nischenberuf“ auszuüben. Denn durch ein Berufsgesetz wird der gesamten Berufsgruppe eine Identität ermöglicht (vgl. Haimer o.A.).

2.4 Lebens- und Sozialberatung (LSB) in Österreich

Unter Lebens- und Sozialberatung wird das professionelle, bewusste und geplante Coaching, die Betreuung und Begleitung von Menschen in Entscheidungs-, Krisen- und Problemsituationen verstanden. LSB hilft, eigene Verhaltensweisen und Bedürfnisse zu reflektieren, die eigene Wahrnehmung zu erweitern und dadurch Probleme zu lösen und das Leben zufriedenstellender zu gestalten. LSB hat ihren Schwerpunkt in der Gesundheitsvorsorge (vgl. Lebensberatung.at o.A.). Nach Abschluss der Ausbildung zum*r Lebens- und Sozialberater*in erhalten die Absolvent*innen aufgrund des vorhandenen Berufsgesetzes eine Gewerberechtigung, welche den Einstieg beziehungsweise die Ausführung von Mitarbeiter*innenberatungen in Betrieben ermöglicht (vgl. WKO 2018).

2.5 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

BEM bemüht sich um eine Wiedereingliederung von Mitarbeiter*innen nach betrieblicher Abwesenheit durch Krankenstand. Das Hauptaugenmerk des BEM ist darauf gerichtet, die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiter*innen nach längerer Erkrankung (mindestens sechs Wochen innerhalb eines Jahres) wiederherzustellen und in weiterer Folge aufrechtzuerhalten. Eine Eruiierung, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann, steht am Anfang des individuellen Betreuungsprozesses, um passende Unterstützungsleistungen zu installieren und die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. In das Netzwerk des BEM eingebunden sind neben dem*der betroffenen Mitarbeiter*in die Geschäftsleitung, der Betriebsrat, der*die Betriebsärzt*in und der Rehabilitationsträger (vgl. Soziale Innovation o.A.).

2.6 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

*„Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) werden alle Aktivitäten der Planung, Durchführung, Evaluation und Steuerung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen eines Unternehmens verstanden, die das Ziel haben, die individuelle und kollektive Gesundheit der Mitarbeiter*innen dauerhaft zu erhalten oder zu verbessern.“* (Pfaff/Zeike 2019:4)

2.7 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Die Hauptaufgabe der BGF liegt darin, in Betrieben Strukturen zu schaffen und zu fördern, die den Mitarbeiter*innen gesundheitlich dienen. Es gilt, gesundheitliche Belastungen zu erkennen und durch Stärkung der Ressourcen und Gesundheitskompetenzen die Mitarbeitenden zu stärken. Gesundheitsförderung (BGF) ist als Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu verstehen, wird in der Praxis aber fälschlicherweise oftmals als Synonym verwendet. BGF ist ein freiwilliges Angebot der Arbeitgeber*innen für die Mitarbeiter*innen (vgl. ÖGK 2015). Die Maßnahmen des BGF werden von den zuständigen Trägern der Krankenversicherungen und dem Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) unterstützt (vgl. FGÖ o.A.).

2.8 Employee Assistance Program (EAP)

EAP ist ein Konzept der Gesundheitsförderung und Steigerung der Arbeitsleistung. Dieses Konzept soll für die gesamte Belegschaft eines Unternehmens entlastend wirken bzw. bietet eine adäquate, ganzheitliche Unterstützungsleistung, durch die die Gesamtstruktur eines Unternehmens verbessert wird. Ziel des EAP ist es, die Mitarbeiter*innen in Bezug auf ihre Gesundheit zu fördern, um die Leistungsfähigkeit zu erhöhen und Stabilität auch in kritischen Situation gewährleisten zu können (vgl. EAP Institut 2021). Ein Leitgedanke des EAP ist es, dass nur in psychischer Gesundheit gute Arbeitsleistung geliefert werden kann. Das Angebot der EAP wird anonym und kostenlos zur Verfügung gestellt, um lebensspezifische Problematiken mit geschulten psychologischen Berater*innen zu bearbeiten. Im Rahmen dieser Unterstützungsleistung können alle psychosozialen Probleme der Mitarbeiter*innen bearbeitet werden. Hierdurch kann nachweislich eine Wirksamkeit im Hinblick auf die Reduktion von Krankenständen erreicht werden (vgl. EAP Institut 2021).

2.9 Human Ressource (HR)

Das HR ist die Hauptaufgabe betrieblicher Personalverwaltung mit den folgenden Aufgabenbereichen:

- *„das Anlegen, das Führen und das Verwalten von Personalakten*
- *das Erfassen von Personalzugängen und -abgängen*
- *die Erstellung von Arbeitsverträgen, Urlaubs- oder Weiterbildungsanträgen*
- *die Betreuung von Lohn- und Gehaltszahlungen*
- *die Erfassung der Arbeitszeiten und Krankenstände*
- *die Korrespondenz mit Behörden, Ämtern, Krankenkassen, Versicherungen, Abrechnungsstellen und anderen Vertragspartner_innen.“* (Pre Screen 2021)

Ebenso umfasst der Verantwortungsbereich des HR die Personalentwicklung (vgl. Pre Screen 2021).

2.10 Demografieberatung

„Wir analysieren heute, was der Arbeitsmarkt morgen braucht.“ (ÖSB o.A.)

Generation X, Y, Z, die Baby Boomer Generation und die Traditionalisten: unterschiedliche Generationen mit unterschiedlichen Ansichten und Erwartungen wirken gemeinsam in einem Betrieb. Die Altersstruktur der Belegschaften verändert sich, die Geburtenrate sinkt, das Pensionsantrittsalter wurde erhöht und die Zugänge zu einer vorzeitigen Pensionierung wurden restriktiver geregelt. Diese demografischen Veränderungen stellen auch die Arbeitswelt vor neue Herausforderungen (vgl. WKO 2020). Demografieberatung stellt hinsichtlich oben genannter Herausforderungen eine Möglichkeit für Betriebe dar, hinsichtlich dieser Thematiken professionell beraten zu werden. Unterschiedliche Themenbereiche (Arbeitsgestaltung, Personalmanagement, Führung & Kultur, Gesundheitsmanagement und Wissen & Kompetenzen) zählen zu den Angeboten der Demografieberatung (vgl. ÖSB o.A.). Die Projekte der Demografieberatung werden vom Europäischen Sozialfonds und dem österreichischen Arbeitsministerium finanziert (vgl. Demografieberatung 2021).

2.11 Case Management (CM)

Unter Case Management wird ein Handlungskonzept verstanden, welches sich mit Personen in multidimensionalen Problemlagen befasst. Das Ziel ist die Sicherstellung von abgestimmten Bewältigungsprozessen (Einrichtungen, Professionen, Unterstützungsangeboten). Im CM-Prozess gilt es, einem Prozessablauf zu folgen, welcher auf spezifischen Richtlinien aufbaut. Die Zusammenarbeit mit den Klient*innen steht hierbei im Fokus. Gemeinsam werden Möglichkeiten der Unterstützung geplant, gesucht, gestaltet, entwickelt, überprüft und evaluiert. Die Österreichische Gesellschaft für Care und Case Management (ÖGCC) entwickelte hierfür ein Grundlagenpapier, in welchem das Handlungskonzept CM definiert, ausgeführt und erläutert wird (vgl. ÖGCC 2021).

2.12 Bio-psycho-soziales Modell

Das Bio-psycho-soziale Modell besagt auf Grundlage der Ottawa-Charta der WHO (WHO 1986), dass Krankheiten das Resultat aus einem Zusammenspiel von Individuum und Umwelt sind. Zur biologischen Ebene gehört der Körper mit all seinen Organen. Biologische Umwelteinflüsse sind beispielsweise Viren oder Bakterien, die eine Krankheit hervorrufen, oder ein Unfall, der eine Verletzung mit sich bringt. Die psychische Ebene beinhaltet das Denken, Fühlen und Handeln einer Person. Die soziale Ebene bildet die Lebensbedingungen ab. Faktoren wie eine belastende Arbeitssituation oder familiäre Probleme können daher eine Person daran hindern, gesund zu sein. Diese Ebenen beeinflussen sich gegenseitig, weshalb sich der Ursprung gesundheitlicher Problematiken in allen drei Aspekten wiederfinden kann (vgl. Psychiatrie-Dienste Süd

o.A.) Somit wird Gesundheit und in Folge auch Krankheit sozial produziert (vgl. BZgA 2021).

Basis ist die Gesundheits-Definition der WHO, die Gesundheit als „physisches, psychisches und soziales Wohlbefinden“ definiert². Das Allgemeine Sozialversicherungsgesetz (ASVG) hingegen versteht Krankheit im §120 ASVG als einen „*regelwidrigen Körper- oder Geisteszustand, welcher die Notwendigkeit einer Krankenbehandlung mit sich bringt.*“ Somit setzt sich das bio-psycho-soziale Modell mit Gesundheit und nicht mit Krankheit auseinander.

2.13 Social Work Ethik

“Social work is a practice-based profession and an academic discipline that promotes social change and development, social cohesion, and the empowerment and liberation of people. Principles of social justice, human rights, collective responsibility and respect for diversities are central to social work. Underpinned by theories of social work, social sciences, humanities and indigenous knowledge, social work engages people and structures to address life challenges and enhance wellbeing. The above definition may be amplified at national and/or regional levels.” (IFSW 2021)

Die internationale Definition der Ethik und der Werte (in) der Sozialen Arbeit wurde im Jahr 2014 von einer Generalversammlung der International Federation of Social Workers (IFSW) und der International Association of Schools of Social Work (IASSW) beschlossen. Hier wird festgehalten, dass die Soziale Arbeit als eine Menschenrechtsprofession gilt, welche sich für eine menschenrechtsorientierte und demokratische Gesellschaft einsetzt (vgl. IFSW 2021).

2.14 Doppeltes Mandat / Triplemandat

Unter einem „*Doppelten Mandat*“ wird das Agieren auf einer Bandbreite von Handlungen zwischen Hilfe und Kontrolle verstanden. Das Handeln in diesem Doppelten Mandat ist ein zentrales Strukturmerkmal der Sozialen Arbeit (vgl. Von Spiegel 2008:37). Dieses, von vielen Fachkräften als Dilemma empfundene „*Berufsschicksal*“, erwächst aus dem Umstand, dass das berufliche Handeln in einen institutionell-organisatorischen Handlungsrahmen eingebunden ist und sich gleichzeitig auf die Lebenswelt der Adressat*innen bezieht (vgl. Ziegler 2015:69). Es sollte sich daher nicht nur auf fachliche Handlungsleitlinien bezogen werden, sondern muss auch bürokratische Verhaltensregeln berücksichtigen, was offensichtlich Identitätskonflikte auslösen kann (vgl. Ziegler 2015:69).

²“*Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.*” (WHO 2021)

Erweitert wird der Begriff des Doppelten Mandates durch eine dritte Dimension in Richtung „*Tripelmandat*“. Dieses dritte Mandat gilt als ein Menschenrechtsmandat/ Professionsmandat, mit welchem sich die Sozialarbeiter*innen aus dem Zwiespalt zwischen Anforderungen des Staats (und seiner Gesetzgebung) und der Anforderungen der Adressat*innen befreien können bzw. unzumutbare Forderungen reflektieren und gegebenenfalls auch ablehnen können (vgl. Staub-Bernasconi 2019; Ziegler 2015:69).

3 Ausgangslage

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

„Betriebliche Sozialarbeit“ oder auch (besonders im englischsprachigen Raum) „Employee Assistance Program“ genannt (vgl. Schulte-Meßtorff/Wehr 2013; EAP-Institut o.A.; Klein 2021), wird definiert als Sozialarbeit für Mitarbeitende in Unternehmen, Behörden, Verwaltungen und ähnlich strukturierten Organisationen (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016:4). In Österreich ist sie noch wenig ausgeprägt, obwohl sie in anderen Ländern wie beispielsweise der Schweiz oder Deutschland bereits in vielen Unternehmen etabliert ist. Auch die USA greift hier auf lange Traditionen zurück (vgl. EAPA o.A.).

Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts findet sich die Betriebliche Sozialarbeit in Deutschland, erste Hinweise auf Tätigkeiten gibt es schon 1900 (vgl. Reinicke 1988:202). Nach dem 1. Weltkrieg wurden Fabrikpflegerinnen eingestellt, um Beschäftigte, verbunden mit einer höheren Leistungsmotivation und durch Gesundheitsprävention, an das Unternehmen zu binden (vgl. Bremmer 2012:11). Begriffe wie Fabrikwohlfahrtspflege, Arbeiterfürsorge, Betriebswohlfahrtspflege und soziale Betriebsarbeit wurden bis Anfang der 1930er Jahren verwendet. Auch Sozialsekretariate in Fabriken wurden in dieser Zeit eingerichtet. Danach setzte sich der Name Werksfürsorge durch, bevor im Nationalsozialismus der Volkspfleger zum Begriff wurde (vgl. Bremmer 2012:13f). Nach dem 2. Weltkrieg verlor das Handlungsfeld in Westdeutschland an Bedeutung, da Arbeitnehmer*innenvertretungen immer mehr an Einfluss gewannen und das negative Image des Nationalsozialismus verarbeitet werden musste. In den 60er und 70er Jahren wurde die wieder unter dem Namen Werksfürsorge organisierte Unterstützung in Sozialberatung umbenannt und aus „...*wohlthätiger Fürsorge wurde systematische Beratungsarbeit.*“ (Bremmer 2012:14) Die Diskussion um eine der Tätigkeit angemessene Namensgebung dauert jedoch bis heute an, wie die vielen unterschiedlichen Bezeichnungen bezeugen (vgl. Bremmer 2012:14).

In Deutschland widmet sich bereits seit 1994 ein eigener Fachverband (bbs) der Thematik und bezeichnet sich selbst als „*das fachliche Sprachrohr der betrieblichen Sozialberatungen in Deutschland*“ (bbs o.A.). Ein ausgearbeitetes Rahmenkonzept beinhaltet Leitlinien, Zielgruppen und Qualitätskriterien für die Betriebliche Sozialarbeit in Deutschland (vgl. Engler o.A.). Und auch der Berufsverband der Sozialen Arbeit in der Schweiz, AvenirSocial, hat im Jahr 2014 ein Leitbild für die Betriebliche Sozialarbeit verfasst (vgl. AvenirSocial 2014).

In Österreich liegen noch keine derartigen Strukturen vor (vgl. Blemenschitz 2010:11-15; Gilschwert 2012). Sich einen Überblick über die bereits bestehenden Angebote Betrieblicher Sozialarbeit zu machen, ist daher kein einfaches Unterfangen und benötigt viel Recherchearbeit. Denn angebotene Unterstützungsleistungen für Unternehmen, die

der Betrieblichen Sozialarbeit zugeordnet werden können, kursieren unter sehr unterschiedlichen Begrifflichkeiten. Wenn von Mitarbeitendenberatung, (betrieblicher) Sozialberatung oder Employee Assistance Program (EAP) gesprochen wird, sind in diesen Angeboten zumindest immer auch Teile der Betrieblichen Sozialarbeit implementiert (Stoll 2013:20). Wachter (2011:16) spricht von einer betrieblichen Sozialberatung oder einer sozialen Unternehmensberatung, welche in Österreich identifiziert werden können. Der Titel unseres Forschungsprojekts „*Betriebliche Sozialarbeit – eine Chimäre!?³*“ spiegelt diesen Zustand wider und fragt danach, was die Betriebliche Sozialarbeit in Österreich sein und leisten kann.

Dass der Begriff der Öffentlichkeit und somit auch den Betrieben selbst so gut wie nicht bekannt ist, liegt unter anderem an der wenig ausgeprägten Forschung in Österreich. Im Rahmen von Abschlussarbeiten innerhalb der letzten Jahre (vgl. Blemenschitz 2010; Gilschwert 2012; Göbl 2013) konnte zwar Rückstand aufgeholt werden, allerdings sind nach wie vor viele Themenfelder unbehandelt und bedürfen einer genaueren Untersuchungsarbeit. Insbesondere Befragungen im Feld sind hierbei wichtig und stehen daher in dieser Masterthesis im Fokus.

Auch die in anderen Ländern bereits etablierten Strukturen, die durch Fachgruppen, Berufsverbände, Leitlinien oder Positionspapiere aufgebaut wurden, existieren in Österreich für Betriebliche Sozialarbeit nicht. Fehlende gesetzliche und rechtliche Rahmenbedingungen inklusive des noch fehlenden Berufsgesetzes für die Soziale Arbeit erschweren eine Bewusstseinsmachung für dieses Handlungsfeld in Österreich. Auch eine mangelnde berufsspezifische Vertretung für die BSA sowie sehr unterschiedliche Ausbildungswege innerhalb der Sozialen Arbeit behindern die öffentliche Positionierung und somit auch die geschützte Angebotsbezeichnung.

Die Relevanz der hier vorgestellten Forschungsarbeit ist daher als sehr hoch einzuschätzen. Klein (vgl. 2021) führt an, dass aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und einem prognostizierten Anstieg von psychischen Belastungen und Erkrankungen nicht die Fragen relevant sind, für wen Betriebliche Sozialarbeit ist, ob sie gebraucht wird oder, ob sie sich ein Betrieb leisten kann. Vielmehr werden sich in Zukunft Betriebe mit der Frage beschäftigen müssen, welche Kosten es mit sich bringt, keine Betriebliche Sozialarbeit zu haben (vgl. Klein 2021:139-140; Stoll 2013:209-211).

Gemeinsames Ziel dieser Masterthesis ist es, die bestehende Landschaft der betrieblichen Sozialarbeit in Österreich zu skizzieren sowie gleichzeitig einen Fokus auf Erfahrungen, Wünsche, Herausforderungen und Expert*innenwissen von Betrieben zu legen. Hierdurch soll die Positionierung der Betrieblichen Sozialarbeit, auch innerhalb der Ausbildung von Sozialarbeiter*innen, in Österreich vorangetrieben werden. Als Vorbild wird die Betriebliche Sozialarbeit der Schweiz herangezogen.

³ Chimären lassen sich im biologischen und medizinischen Sinn als Organismen beschreiben, die aus Zellen bzw. Geweben unterschiedlicher Individuen bestehen und dennoch geschlossene und lebensfähige Lebewesen bilden (vgl. Bendel 2019).

4 Forschungsfragen

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

Aus der Beschreibung der oben dargestellten Ausgangslage lassen sich die Forschungsfrage des Gesamtprojektes sowie die konkreten Fragestellungen für die einzelnen individuellen Teilforschungen ableiten. Die Forschungsfrage des Gesamtprojektes lautet:

*Was kann die Soziale Arbeit im betrieblichen Umfeld für die Mitarbeiter*innen und zu betrieblichen Fragestellungen beitragen?*

Aus dieser gemeinsamen Forschungsfrage ergeben sich individuelle Forschungsbereiche mit eigenen Forschungsfragen der jeweiligen Autor*innen. Diese sollen einen Überblick über spezielle Aspekte der Betrieblichen Sozialarbeit in Österreich liefern und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die konkreten Forschungsfragen der einzelnen Arbeitsbereiche lauten wie folgt:

Im ersten Kapitel erfolgt eine Bedarfs- und Erhebungsforschung der Betrieblichen Sozialarbeit aus und mit der Sicht von Führungskräften und Management, durchgeführt von Katharina Heller und Christoph Wilhelmer mit der Forschungsfrage:

Wie kann man die Geschäftsführung relevanter Unternehmen von der Notwendigkeit Betrieblicher Sozialarbeit überzeugen?

Als nächstes erfolgt ein Umriss der Betrieblichen Sozialarbeit in industriellen Großbetrieben im Vergleich mit dem österreichischen Öffentlichen Dienst von Manuela Türk mit der Forschungsfrage:

*Instrumente betrieblicher Mitarbeiter*innenförderung im Öffentlichen Dienst und industriellen Großbetrieben: Gemeinsamkeiten und Unterschiede?*

Agnes Jünemann legt ihre Analyse auf die Herausforderungen der Betrieblichen Sozialarbeit für Kleinstunternehmen mit der Forschungsfrage:

Welche Herausforderungen für die Betriebliche Sozialarbeit stellen sich im Besonderen für Kleinstunternehmen (KMU)?

Die Arbeit von Betriebsräten, ihr Einfluss und Möglichkeiten zur Kooperation mit BSA werden von Paul Tudosa mit dem Angebot der Betrieblichen Sozialen Arbeit verknüpft. Seine Forschungsfrage lautet:

Wie kann Betriebliche Sozialarbeit als Ergänzung und Erweiterung der Arbeit der Betriebsräte in einem Betrieb eingeführt werden?

Es folgt eine Bedarfsanalyse und die daraus entstehenden möglichen Methoden der Betrieblichen Sozialarbeit am Beispiel eines ausgewählten Metallbetriebs mit hohem Migrationsanteil von Deniz Sengül. Ihre Forschungsfrage heißt:

*Welche Vorteile hätte die Installierung von Betrieblicher Sozialarbeit in einem ausgewählten Metallbetrieb vor allem für Arbeiter*innen mit Migrationsintergrund?*

Ausbildungen und Kompetenzen von Betriebssozialarbeiter*innen werden von Marlene Schön analysiert. Ihre Forschungsfrage lautet:

*Welche (beruflichen Handlungs-) Kompetenzen und Ausbildungen sind aus Sicht von Betriebssozialarbeiter*innen am Beispiel Österreich notwendig für die Betriebliche Sozialarbeit?*

Es folgt ein Exkurs zum Best-Practice Beispiel Betrieblicher Sozialarbeit in der Schweiz von Barbara M. Thalmann und Janine Winter mit der Forschungsfrage:

Ist Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz als Best-Practice geeignet?

Abschließend legt Zeki Akyurt den Blick auf Public Relations und Marketingstrategien, um den Bekanntheitsgrad von Betrieblicher Sozialarbeit zu erhöhen. Seine Forschungsfrage heißt:

Welche Faktoren sind für den Stellenwert der Betrieblichen Sozialarbeit in der Gesellschaft wie auch in den Betrieben verantwortlich, beziehungsweise kann das Image der Betrieblichen Sozialarbeit verbessert werden, um sie bekannter zu machen und das in sie gesetzte Vertrauen zu erhöhen?

5 Methoden

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

Bei qualitativer Forschung steht im Vordergrund, detaillierte und ausführliche Informationen interpretativ durch unterschiedliche Methoden auszuwerten. Man beschäftigt sich gründlich mit dem Material zu einem ausgewählten Thema, um dieses Thema in seiner Fülle so zu verstehen, dass man daraus imstande ist, neue Theorien aufzustellen. Die Erhebung nicht standardisierter Daten und die Analyse dieser Daten mittels nicht statistischer Analyseverfahren ist das Hauptmerkmal dieses Verfahrens (vgl. Bohnsack 2008:13ff; Flick 2011:12ff). In eine qualitative Forschung können auch standardisierte Daten einfließen und ausgewertet werden. Hier handelt es sich um eine Triangulation oder um eine „Mixed Methods“ – Herangehensweise, eine quasi Kombination aus quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden (vgl. Bacher/Horwarth 2011:4).

5.1 Forschungsstrategie

Diese Forschungsarbeit beleuchtet verschiedene Aspekte der Betrieblichen Sozialarbeit. Je nach Fragestellung, Gegenstand der Forschung und dem Interesse am jeweiligen Gebiet wurden angemessene Methoden gewählt, um den jeweiligen Bestrebungen gerecht zu werden (vgl. Rössler/Gaiswinkler 2006:147). Einem hypothesengenerierenden Ansatz folgend geht es darum, Regelmäßigkeiten eines gewissen Lebensbereiches zu erkennen und ableitend daraus Hypothesen zu entwickeln, die als Ergänzung zu bestehenden Theorien zu sehen sind oder die der Entwicklung von neuen dienen (vgl. Gasch/Lasogga 2008:29). *„Dabei geht es nicht darum, scheinbar objektive unverrückbare Wahrheiten zu produzieren, sondern Theorien und Konzepte zu entwickeln, die auch für die handelnden Menschen im Feld relevant sind.“* (Rössler/Gaiswinkler 2006:160)

5.2 Erhebungsmethoden

Um den differenzierten Fragestellungen aus diesem Forschungsprojekt gerecht zu werden, wurden für die Erhebungen verschiedene Erhebungsverfahren angewendet, die im Folgenden dargestellt werden:

5.2.1 Teilstrukturierte Leitfadeninterviews

Teilstrukturierte Interviews sind den rekonstruktiven Verfahren zuzuordnen und sollen in ihrer Gestaltung und Durchführung möglichst offengehalten werden (vgl. Bohnsack 2014:22). Es werden zwar vorab Interviewfragen festgelegt, aber im Gespräch wird nicht sklavisch diesem Leitfaden gefolgt, sondern situativ reagiert. Es wird davon ausgegangen, dass die Interviewpartner*innen einen breiten Wissensstand zum untersuchten Themenfeld aufweisen und spontan auf offen gestellte Fragen antworten können (vgl. Flick 2017:203). Eine offene Fragestellung soll ermöglichen, dass sich die interviewten Personen zu einem Thema in ihrer eigenen Sprache äußern können. Die Interviewer*innen beschränken sich darauf, den Erzähler*innen zu folgen und nur wenn nötig Themenaspekte durch gezieltes Nachfragen zu vertiefen (vgl. Bohnsack 2014:22).

5.2.2 (teilnehmende) Beobachtung

Neben den Interviews stellt die Beobachtung ein oftmals genutztes Verfahren der Datenerhebung dar. Dabei lassen sich zwei Formen der Beobachtung unterscheiden. Einerseits eine Form der Beobachtung, in der Forscher*innen nicht mit Interventionen in das Feld eingreifen (vgl. Flick 2017:282). Im Gegensatz dazu steht die teilnehmende Beobachtung. Ihr wesentliches Kennzeichen ist, dass die Forscher*innen in das zu untersuchende Feld eingreifen. Dabei muss jedoch kritisch reflektiert werden, dass Forscher*innen durch die teilnehmende Beobachtung immer auch Einfluss auf die Situation nehmen (vgl. Flick 2017:287). Dies muss bei der Auswertung entsprechend berücksichtigt werden.

5.2.3 Narrative Interviews

Beim narrativen Interview handelt es sich um eine Methode, die vor allem in der biografischen Forschung Anwendung findet (vgl. Flick 2017:228). Im Mittelpunkt stehen dabei die lebensgeschichtlichen Erfahrungen der Erzähler*innen (vgl. Bohnsack 2014:94). Eingeleitet wird das narrative Interview mit einer Einstiegsfrage, die den Gesprächspartner*innen als Stimulation zum Sprechen dienen soll (vgl. Flick 2017:228). Diese sollte so formuliert sein, dass den interviewten Personen Interesse an den Besonderheiten ihrer Geschichte vermittelt wird (vgl. Bohnsack 2018:168). In einem weiteren Teil des narrativen Nachfragens stellen die Forscher*innen Fragen, um den roten Faden der Geschichte aufrecht zu erhalten (vgl. Flick 2017:229). Diese sollten jedoch so gestellt sein, dass der Gesprächsfluss der Erzähler*innen nicht unterbrochen wird (vgl. Bohnsack 2018:168). Den Abschluss bilden beschreibende und argumentative Fragen, mit denen die Erzähler*innen aufgefordert werden, eigene Theorien zu bilden und mögliche Unstimmigkeiten im Erzählten zu beseitigen (vgl. Bohnsack 2018:168). Damit werden die Gesprächspartner*innen zu Expert*innen und Theoretiker*innen ihrer eigenen Erzählung (vgl. Flick 2017:229).

5.2.4 Expert*inneninterviews

Von allen Methoden der qualitativen Sozialforschung zählt das Expert*inneninterview zu den anerkanntesten und bekanntesten Instrumenten (vgl. Bobens 2006:319-332). Es kann entweder face to face, telefonisch oder auf schriftlichem Weg durchgeführt werden, wobei in den letzten Jahren vor allem die verstärkte Nutzung sozialer Medien eingesetzt wurde. Dadurch wurde es leichter, auch Menschen zu erreichen und zu interviewen, die weit entfernt leben und nicht direkt persönlich befragt werden können (vgl. Özkececi 2018:124).

Die ersten Überlegungen vor einem Interview sind Fragen, wie geeignete Expert*innen gefunden werden können und wer für das Thema am kompetentesten wäre und damit am ehesten zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen könnte. Daher sollte mit Menschen gesprochen werden, die entweder bereits Erfahrung mit dem zu erforschenden Gegenstand gesammelt haben oder sich in ihren Forschungsarbeiten mit dem interessierenden Gegenstand und Betrieblicher Sozialarbeit auseinandergesetzt haben (vgl. Helfferich 2019:670-671).

Da es sich beim Expert*inneninterview in aller Regel um ein Leitfadeninterview handelt (vgl. Helfferich 2019:675; Özkececi 2018:125), geht es nicht zuletzt um die strukturierte Erstellung der Interviewfragen. *„Von ihrer Formulierung hängt ab, ob die empirischen Vorgehensweisen Antworten produzieren oder nicht. Ebenso hängt davon ab, welche Methoden angemessen sind, wer (d.h. welche Personen, Gruppen oder Institutionen) oder was (d.h. welche Prozesse, Handlungsweisen, Lebensstile, etc.) in die Untersuchung einbezogen werden sollte.“* (Diekmann 1995:84)

Wie offen die Fragestellung gestaltet wird, bleibt den Forschenden überlassen, die selbst entscheiden, ob es sich um eine möglichst standardisierte oder eine eher „unstrukturierte“ beziehungsweise „offene“ Befragung handelt (Diekmann 1995:374).

5.2.5 Literaturrecherche

Bereits in der Konzeption der Forschungsarbeit stellt die Literaturrecherche ein relevantes Erhebungsinstrument dar. Diese ermöglicht einen ersten Überblick über das zu beforschende Feld und gibt erste Einblicke über die Zielgruppe, die für Interviews in Erwägung gezogen wird (vgl. Flick 2017:71). In der Darstellung der eigenen Forschungsergebnisse ermöglicht die Verwendung von Literatur die Kontextualisierung der eigenen Ergebnisse und kann Grundlage sein für die Begründung der eigenen Argumentationen (vgl. Flick 2017:79). Neben klassischer Literaturrecherche in Bibliotheken gewinnt die Verwendung von Publikationen aus dem Internet immer mehr an Bedeutung. Diese werden ebenso als legitime Quellen herangezogen (vgl. Flick 2017:79; Sommerguter-Reichmann 2007: 473ff).

5.3 Auswertungsmethoden

5.3.1 Strukturgeleitete Textanalyse

Bei diesem Verfahren handelt es sich um eine Methode zur Auswertung qualitativen Datenmaterials. Besonders geeignet ist sie, wenn strukturiertes, qualitatives Datenmaterial in großem Umfang vorhanden ist (vgl. Auer-Voigtländer/Schmid 2017:130). Wort-für-Wort Transkripte sind in diesem Verfahren nicht notwendig. Vielmehr wird ein anderes Auswertungsformat gewählt, dass aber als Grundlage strukturiertes Datenmaterial (in der Regel durch ein strukturiertes Leitfadeninterview) benötigt (vgl. Auer-Voigtländer 2017:131). Die Fragen und Antworten aus dem Interviewleitfaden werden in eine Datenmatrix⁴ eingetragen und bilden die Grundlage der späteren Analyse des Datenmaterials. Dies ist möglich, weil sich die Auswertungskategorien bereits aus der Strukturierung des Erhebungsinstruments ergeben (vgl. Auer-Voigtländer/Schmid 2017:132). In weiterer Folge ist in den folgenden Spalten Platz für die kondensierten Aussagen aus den Interviews. Nachdem die einzelnen Interviews in die Matrix eingetragen wurden, erfolgt daher in einer Spalte „*Zeilenaussage*“ eine Zusammenfassung der Inhalte aus den Interviews. In einer abschließenden Spalte „*Memo*“ werden Auffälligkeiten aus der jeweiligen Kategorie notiert. In dieser Spalte können auch bereits erste Interpretationen festgehalten werden (vgl. Auer-Voigtländer/Schmid 2017:133). Dieser Auswertungsschritt wird für die gesamte Auswertungsmatrix durchgeführt, wobei die Inhalte der jeweils letzten beiden Spalten Ausgangsmaterial für die Interpretation im Text darstellen (vgl. Auer-Voigtländer 2017:134).

5.3.2 Inhaltsanalyse nach Mayring

Diese Inhaltsanalyse wird nach expliziten Regeln durchgeführt. *„Diese Regelgeleitetheit ermöglicht es, dass auch andere die Analyse verstehen, nachvollziehen und überprüfen können.“* (Mayring 2007:12) Die Analyse ist an den konkreten Forschungsgegenstand angepasst worden, statt starr und unflexibel zu sein. (vgl. Mayring 2010:124). Laut Mayring gibt es drei Grundformen des systematischen Interpretierens: (a) Zusammenfassung – die induktive Kategorienbildung, (b) Explikation – eine enge und weite Kontextanalyse und (c) Strukturierung – die deduktive Analyse. Diese Analyseverfahren sind nicht schrittweise durchzuführen, sondern als unabhängig voneinander zu betrachten (vgl. Mayring 2010:66). Die Bildung der Kategorien und deren Definition ist ein wichtiger Schritt für die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse. *„Das Kategoriensystem stellt das zentrale Instrument der Analyse dar“* (Mayring 2007:43), das den Forscher*innen Rückschlüsse auf wesentliche Inhalte der Interviews zu ziehen ermöglicht.

Die deduktive Kategorienbildung bedeutet, dass die Kategorien aus der Literatur gewonnen werden. Die alternative Vorgehensweise ist die induktive Kategorienbildung.

⁴ Ein Beispiel für die Datenmatrix findet sich im Anhang.

Hier werden die Kategorien, nachdem die Inhaltselemente eingeordnet werden, spontan aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess herausgebildet. Die Wahl der jeweils geeigneten Vorgehensweise hängt sowohl von der Art der Daten ab wie davon, wieviel Literatur bereits zu einem bestimmten Forschungsfeld existiert (vgl. Flick et al. 2000:327; Helfferich 2009:46). Die induktive Herangehensweise *„strebt nach einer möglichst naturalistischen, gegenstandsnahen Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers, eine Erfassung des Gegenstands in der Sprache des Materials.“* (Mayring 2007:75)

Bei der induktiven Kategorienbildung wird zuerst ein Selektionskriterium definiert und das Abstraktionsniveau festgelegt. Danach werden während der Material-Durcharbeitung die Kategorien formuliert, Subsumtionen durchgeführt und bei Bedarf neue Kategorien gebildet bzw. Kategorien verdichtet. Nach einem Durchgang von ca. 10-50% des Materials ist zu überprüfen, ob das Abstraktionsniveau noch passend ist und, ob die Kategorien dem Ziel der Analyse dienen. Bei Veränderungsbedarf wird erneut am Anfang des Materials begonnen. Zum Schluss sollte ein System an Kategorien zu einem bestimmten Thema herauskristallisiert sein, verbunden mit konkreten Materialaussagen.

5.3.3 Typenbildung

Eine Typenbildung wird vorgenommen, um komplexe Daten aus teilstrukturierten Leitfaden-Interviews zu vereinfachen und gemeinsame soziale Strukturen aufzudecken. *„Typenbildung – als eine Strategie der Informationsreduktion bei gleichzeitigem Wissensgewinn – empfiehlt sich immer dann, wenn umfangreiches exploratives Datenmaterial strukturiert und geordnet werden soll.“* (Schmidt-Hertha/Tippelt 2011:23) Denn laut Adorno (1950) besitzen Menschen nur eine begrenzte Individualität: *„Weil die Welt, in der wir leben, genormt ist und ‚typisierte‘ Menschen ‚produziert‘, haben wir Anlaß, nach psychologischen Typen zu suchen.“* (Adorno 1950:307 zit. n. Schmidt-Hertha/Tippelt 2011:23) Allerdings kann die Typenbildung auf unterschiedlichen Ebenen vollzogen werden und somit auch verschiedene Funktionen erfüllen (vgl. Nentwig-Gesemann 2013:300). Neben einer möglichen Ordnung und Beschreibung durch Gruppierungen kann daher auch eine Hypothesengenerierung durch Induktion oder Abduktion erfolgen. Eine induktive Vorgehensweise bedeutet hier, *„theoretische Aussagen bzw. allgemeine Gesetzmäßigkeiten durch die Zusammenfassung von Erkenntnissen aus Einzelfallanalysen zu konstruieren“* (Nentwig-Gesemann 2013:303). Die Abduktion hingegen eröffnet überraschende, unerwartete Wahrnehmungen, die bislang nicht in bestehende typisierte Wahrnehmungen eingeordnet und gedeutet werden konnten (vgl. Nentwig-Gesemann 2013:307). Im Fall der befragten Beschäftigten in Kleinstunternehmen ermöglicht die Typisierung, drei verschiedene Herangehensweisen im Umgang mit Herausforderungen aufzuzeigen. Obwohl die Betriebe gemeinsame, ähnliche Strukturen und Problematiken aufweisen, ist ihr Umgang mit diesen jedoch sehr different. *„Der Kontrast in der Gemeinsamkeit ist fundamentales Prinzip der Generierung einzelner Typiken und ist zugleich die Klammer, die eine ganze Typologie zusammenhält.“* (Bohnsack 2014:145) Für die Erstellung dieser Typen war zunächst die Relevanz der Interview-Aussagen entscheidend. Somit

wurden die zu interpretierenden Passagen „nach dem Fokuscharakter der hier behandelten Thematik für die Erforschten selbst“ (Bohnsack 2013:250) ausgewählt und demnach nach „Erlebnis- und Orientierungszentren“ der Befragten gesucht (Bohnsack 2013:250). Die erfassten Typen beziehen sich daher nicht rein auf bewusste Einstellungen, Handlungen oder Erfahrungen, sondern zielen „auf die Erfassung des diesen Handlungen und Einstellungen zugrundeliegenden Orientierungswissens“ ab, welches meist einen impliziten Charakter aufweist (Schmidt-Hertha/Tippelt 2011:28).

Letztlich wurden sich ähnelnde Kontraste generalisiert und somit drei verschiedene Typen voneinander abgegrenzt. Aus diesen Abgrenzungen resultieren in der Folge verschiedene Vorgehensweisen für Maßnahmen, welche für eine mögliche Implementierung von Betrieblicher Sozialarbeit notwendig sind. Auch Adorno schreibt Typologien neben ihrer aufklärerischen Funktion eine besondere Relevanz für die Ableitung von Interventionsstrategien zu (vgl. Adorno 1950:310ff zit. n. Schmidt-Hertha/Tippelt 2011:23), so dass die vorgenommene Typenbildung für zukünftige Vermittlungsversuche als hilfreich erachtet werden kann.

5.3.4 SWOT-Analyse

Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um ein Tool, um die Stärken (**s**trengths), Schwächen (**w**eaknesses), Chancen (**o**pportunities) sowie Risiken/Gefahren (**t**hreats) eines Vorhabens bzw. einer Einrichtung darzustellen (vgl. Wollny/Paul 2015). Die Durchführung einer SWOT-Analyse in dieser Masterthese erscheint sinnvoll, da sich dadurch die Ergebnisse der Teilarbeiten anhand der zuvor beschriebenen Parameter einerseits ordnen und andererseits verdichten lassen. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der SWOT-Analyse können fundierte Empfehlungen abgeleitet und formuliert werden.

6 Wichtige Aspekte für die Etablierung der BSA in Österreich

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

Betriebliche Sozialarbeit (BSA) ist in Österreich noch wenig verbreitet und Angebote werden oft unter anderen Namen ausgeführt. Auch andere Professionen versuchen hier, unter dem Titel Gesundheitsförderung, Fuß zu fassen, weswegen die Profession der Sozialen Arbeit sich rasch ebenfalls in diesem wichtigen Handlungsfeld positionieren und etablieren sollte. Die vorliegende Masterthesis kann eine Grundlage für diese Positionierung sein, ist aber trotz ihres großen Umfangs nicht allumfassend. Stattdessen wurden einzelne wichtige Aspekte des breiten Spektrums der Betrieblichen Sozialarbeit genauer untersucht. Weitere Themen müssen vorerst ausgeblendet werden, dürfen jedoch in der weiteren Sozialarbeitsforschung nicht vergessen werden.

Am Anfang dieser Thesis steht ein kurzes Begriffsglossar, das ein Verständnis der tragenden Begriffe dieser Arbeit und ihrer gemeinsamen Verwendung in den verschiedenen Kapiteln erleichtern kann. Anschließend an dieses Glossar werden die Forschungsmethoden der hier vorgelegten, überwiegend qualitativ gehaltenen Masterthesis dargestellt.

Das erste Kapitel spannt den Bogen von Führungsverhalten, Einflussfaktoren und Führungserfolg über den wirtschaftlichen Nachweis der Wirksamkeit von BSA bis hin zu angewandten Strategien zum Thema BGM und BGF in Betrieben und den subjektiven Einschätzungen der Entwicklung von BGF. In weiterer Folge wird auf die Bedeutung und Definition von BGF eingegangen und einige Angebote in Österreich vorgestellt. Abschließend wurde ein BGM Haus entwickelt, in dem die BSA berücksichtigt ist und auf die Struktur-, Prozess- und Beziehungsebene eingegangen wird. Zusätzlich zu den schriftlich präsentierten Ergebnissen wurde ein Imagefilm zum besseren Verständnis der BSA produziert.

Untersucht wird im nächsten Kapitel das Leistungsangebot an Betrieblicher Sozialarbeit im Bundesministerium für Inneres (BMI) und im Bundesministerium für Landesverteidigung (BMLV). Die hier derzeit angebotenen Leistungen für Mitarbeiter*innen werden mit zwei Großbetrieben in privatwirtschaftlicher Verwaltung verglichen. Erkenntnisse aus diesen industriellen Großbetrieben, welche anhand von Interviews mit Verantwortungsträger*innen und fachlich zuständigen Führungskräften expliziert werden, lassen Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen sowie Kriterien, die aus Sicht der Expert*innen für das Funktionieren von Betrieblicher Sozialarbeit förderlich oder hinderlich sind. Jene Angebote, die niederschwelliger Betreuung bestmöglich gerecht werden, stellen Empfehlungen dar, um die BSA in großen Betrieben der Wirtschaft und der Öffentlichen Hand bestmöglich zu etablieren.

Im folgenden Kapitel stehen die Probleme der Beschäftigten in Kleinstbetrieben (1 – 9 Beschäftigte) im Zentrum. Anhand von Interviews mit Beschäftigten und Führungspersonal werden die wichtigsten Bedürfnisse und spezielle Herausforderungen im Arbeitsalltag dieser sehr kleinen Betriebe aufgezeigt. Durch die Analyse wird deutlich, welch ein großes Potential auf diesem nahezu unangetasteten Feld von gesundheitlichen Förderungsmaßnahmen im Kleinstbetrieb zu Tage tritt und wie wichtig Unterstützungsangebote für diese Betriebe sind, die sich bislang häufig vergessen und wenig unterstützt vorkommen. Eine Typisierung soll dabei helfen, den Erstkontakt für die Betriebliche Sozialarbeit zu erleichtern.

Als entscheidender Faktor für die Implementierung von Betrieblicher Sozialarbeit werden im folgenden Kapitel die Personalvertreter*innen gesehen. Betriebsrät*innen haben durch ihr Wirken entscheidenden Einfluss auf den Betrieb und ihre Führungskräfte. Daher ist für eine erfolgreiche Unterstützungsleistung der BSA eine Kooperation unerlässlich. Die Analyse der Zusammenarbeit zwischen Management, Belegschaft und Betriebsrat macht deutlich, dass vor allem menschliche Faktoren angesprochen werden müssen, um ein gesundes Betriebsklima zu ermöglichen. Aber auch der Ressourcenzugang von Betriebsräten wird hinterfragt, bevor seine individuellen Betreuungsangebote in den Fokus genommen werden. Zum Schluss wird die Frage aufgeworfen, wie eine gelungene Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat aussehen könnte.

Das darauffolgende Kapitel lenkt den Blick auf einen großen Metallbetrieb. Hauptaugenmerke sind hier das Betriebsklima und der hohe Migrationsanteil im Betrieb. Durch die Erfahrungen, Ideen, Belastungen und Einschätzungen der Beschäftigten gibt dieses Kapitel einen Einblick in den Arbeitsalltag der Beschäftigten und schärft den Blick einer Etablierung der Betrieblichen Sozialarbeit aus Sicht der Arbeitnehmer*innen. Ihre Ängste, Sorgen und Probleme werden aufgezeigt und eine mögliche Lösung über die Betriebliche Sozialarbeit wird veranschaulicht.

Der Forschungsschritt über Jobcoaches, also Professionist*innen, die Menschen mit Behinderung dabei unterstützen, im ersten Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, wird in einer eigenen Publikation nachgeliefert. Jobcoaches fördern die betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderungen und nehmen somit eine Schnittstellenfunktion zwischen Arbeitnehmer*innen und Dienstgeber*innen ein. Das Ziel, auf beiden Seiten Lernprozesse zu antizipieren und Entwicklungsprozesse zu fördern, wird untersucht und die Erfahrungen von Betrieben mit diesem Unterstützungsangebot aufgezeigt. Zudem werden das eigene Berufsverständnis und das Selbstbild der Jobcoaches untersucht, um die Frage zu diskutieren, inwiefern dieses Betätigungsfeld auch innerhalb der Betrieblichen Sozialarbeit verortet werden kann.

Im darauffolgenden Kapitel der Masterthesis werden die Qualifikationen und Kompetenzen der Sozialen Arbeit analysiert, die auch innerhalb der Betrieblichen Sozialarbeit zur Anwendung kommen. Hierfür wird der Blick auf die derzeitige Ausbildung von Sozialarbeiter*innen in Bachelor- und Masterstudiengängen an österreichischen Fachhochschulen gelegt. Es wird analysiert, ob die vorhandenen

Qualifikationen und Kompetenzen für die (betriebswirtschaftlichen) Anforderungen des noch wenig beachteten Handlungsfeldes für den Aufbau erfolgsversprechender Unterstützungsstrukturen in der Wirtschaft zweckmäßig sind. Bereits im Feld beschäftigte Betriebssozialarbeiter*innen teilen hier ihre Erfahrungen aus der Praxis.

Anhand des Best-Practice-Beispiels der Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz wird eine mögliche Implementierung in Österreich aufgezeigt. BSA ist in der Schweiz bereits sehr etabliert, so dass sehr viele Betriebe auf das Angebot betrieblicher oder überbetrieblicher BSA zurückgreifen. Was macht diesen Erfolg aus und warum konnte sich dieses Handlungsfeld in der Schweiz so gut durchsetzen, obwohl es in Österreich bis dato noch kaum vertreten ist? Ein Blick über die Grenzen soll im Rückgriff auf internationale Forschungsergebnisse die Erfahrungen aufzeigen und Herausforderungen reflektieren. Durch Expert*innen-Interviews wird ein Querschnitt der Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz dargestellt, welcher als Vorbild für Österreich dienen kann.

Um die BSA erfolgreich am Markt zu etablieren, ist schließlich ein Kapitel zu möglichen Marketing- und PR-Strategien notwendig. Durch Interviews mit Expert*innen der Kommunikationswissenschaften sowie aus dem Marketing und aus dem Bereich der Public Relations wird das hohe, aber noch kaum genutzte Potential der BSA verdeutlicht. Da die bisherige Öffentlichkeitsarbeit der Betrieblichen Sozialarbeit nicht sehr entwickelt beziehungsweise so gut wie nicht vorhanden ist, geben Expert*innen Ratschläge für eine transparente Informationsoffensive, eine verstärkte Mediennutzung, intensivere Vernetzungsarbeit sowie andere sinnvolle PR-Maßnahmen. Dieses Fachwissen soll der Betrieblichen Sozialarbeit helfen, ihre Bekanntheit zu steigern und ihre Angebote auch für die Öffentlichkeit sichtbar zu machen.

In zwei abschließenden Kapiteln werden die Ergebnisse all dieser Aspekte der Betrieblichen Sozialarbeit anhand einer SWOT-Analyse bewertet und daraus Empfehlungen für die weiteren Maßnahmen und nötigen Schritte für eine Etablierung der Betrieblichen Sozialarbeit in Österreich abgeleitet. Weitere Perspektiven für die Forschung, die sich aus dieser Arbeit ergeben haben, bilden den Abschluss dieser Masterthesis.

Am Ende dieser Arbeit wird ein kurzes „*Handbuch für Betriebliche Sozialarbeit*“ vorgestellt, das in der Praxis dabei helfen kann, die Implementierung dieses Beratungsangebotes in österreichischen Betrieben voranzubringen. Ein kurzes Imagevideo über Aufgaben, Zielsetzungen und Handlungsmöglichkeiten der Betrieblichen Sozialarbeit rundet dieses Forschungsvorhaben ab. Ein umfassendes Literaturverzeichnis und die Darstellung der Erhebungsinstrumente bilden den Anhang dieser Thesis.

7 Social Work goes Betrieb

Heller Katharina, Wilhelmer Christoph

Am Beginn nachfolgender Ausführungen stand der Wunsch, zu verstehen was es brauchen würde, um Betriebliche Sozialarbeit in Unternehmen in Österreich etablieren zu können. Die Überlegung, die schon vor der Arbeit im Feld begonnen hatte, fokussierte sich rasch auf Geschäftsführer*innen, also den Entscheidungsträger*innen in Betrieben. 55 Unternehmen wurden kontaktiert und 11 Personen erklärten sich bereit für ein Interview. Fünf der Interviewpartner*innen arbeiten in einem Großbetrieb und sechs in Mittel- und Kleinbetrieben (sogenannten KMUs). Zusätzlich wurden noch vier Expert*innen aus den Bereichen Arbeitsmarkt und Unternehmensberatung befragt. Daraus und unter Zuhilfenahme von Literatur entwickelte sich eine Typisierung von Führungskräften, die für die Praxis generell, aber auch für die Implementierung im Besonderen eine erste Orientierung bieten kann. Dieser Bogen spannt sich dann weiter über einen Abschnitt mit den gängigsten Kennzahlen und deren Berechnung, um die Wirksamkeit von Betrieblicher Sozialarbeit nachweisen zu können. Diesem folgt ein Rück- und Ausblick auf die Entwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) mit Schwerpunkten auf die Wahrnehmung der Interviewpartner*innen und der vorhandenen Literatur. Dies schien für die Entwicklung eines ersten Grundverständnisses für BGF notwendig. Im nächsten Schritt wurde im Detail auf BGF eingegangen und ein Überblick über verschiedenste Angebote in Österreich geschaffen. Mit der Auseinandersetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und aus den Ergebnissen der vorangestellten Unterkapitel resultiert ein eigenes BGM Modell („BGM Haus“). Im letzten Kapitel wird gezeigt, warum Betriebliche Sozialarbeit im BGM Konzept nicht fehlen darf und dass sie kein weiteres „Obstkörberl“ darstellt. Nicht vergessen werden darf der Imagefilm, der eigens für die Praxis, resultierend aus zwei Jahren Forschung, produziert wurde.

Anschließend an dieses Kapitel finden sich noch sieben mindestens genauso spannende Themen zur Betrieblichen Sozialarbeit.

7.1 Was Sie schon immer über Geschäftsführer*innen wissen wollten...

Wilhelmer Christoph

Ausgehend von der Forschungsfrage stellte die Beschäftigung mit Typisierungen von Geschäftsführer*innen, Führungsverhalten und Einflussfaktoren einen essenziellen Aspekt für dieses Unterkapitel dar.

7.1.1 Typisierung von Führungskräften

Der Führungserfolg steht in Verbindung mit der Führungsperson bzw. der Persönlichkeit der Führungskraft (vgl. Nerdinger 2019:97). Rooke und Torbert (2005) gehen davon aus, dass der Erfolg von Manager*innen nicht nur mit dem Stil, der Führungsphilosophie und der Persönlichkeit in Verbindung steht, sondern dass die „*innere Handlungslogik*“ eine essenzielle Rolle spielt.

Der Sozialpsychologe Kurt Lewin identifizierte drei Führungsstile (vgl. Glöckler/Maul 2010:28):

- Autoritärer bzw. hierarchischer
- Demokratischer bzw. kooperativer
- Laissez-faire

Im Zuge der Recherchearbeiten, kristallisierte sich das Typisierungsmodell von Rooke und Torbert (2005) als schlüssig und nachvollziehbar für die vorliegende Arbeit heraus. Die Feststellung, dass Manager*innentypen unmittelbar mit der Handlungslogik in Verbindung stehen, liegt einer Studie zugrunde, die positive Einflüsse auf Unternehmen verzeichnete, wenn Führungskräfte die eigenen Handlungen reflektieren und sich mit ihrer eigenen Entwicklung und Persönlichkeit beschäftigen. Die Publikation von Rooke und Torbert (2005) basiert auf Umfragen, in der Führungskräfte Sätze mithilfe einer Auswahl von Antwortmöglichkeiten finalisieren sollten. Im Zeitraum von 25 Jahren wurden tausende Manager*innen von amerikanischen und europäischen Unternehmen befragt (vgl. Rooke/Torbert 2005:3).

Rooke und Torbert (2005) gehen von sieben Manager*innentypen aus, die aus den Handlungslogiken der Entwicklungspsychologie abgeleitet werden können:

Typ	Eigenschaften	Bedeutung für Unternehmen	Stärken	Wichtig
Opportunist*in	• Misstrauen • Egozentrik • Bestechlichkeit • Suche nach eigenem Vorteil • betrachten Mitmenschen als Konkurrent*innen • lehnen Feedback ab	• Halten sich nicht lange im Management, ohne sich zu entwickeln • langfristige Zusammenarbeit schwierig	• Notfälle und Verkaufsgelegenheiten	• Kontrolle
Diplomat*in	• Loyalität im Team • vermeidet Konflikte	• Meist auf unterer Managementebene	• Unterstützend beim Aufbau einer Gemeinschaft	• Kontrolle über eigenes Verhalten

	• möchte höher gestellten Kolleg*innen gefallen • höflich • freundlich	• höheres Management ist problematisch • kritisches Feedback zu geben, fällt schwer	• Soziales Bindeglied zwischen Kolleg*innen	
Expert*in	• Perfektion in professioneller und privater Hinsicht • sind sich ihrer Fachkenntnis sicher • argumentieren logisch • Ziele: kontinuierliche Verbesserung und Effizienz	• Argumente sind sehr wichtig • sind sich absolut sicher, recht zu haben • sehen Zusammenarbeit als „Zeitverschwendung“ • Meinung geringer qualifizierter Menschen werden häufig ignoriert • Emotionale Intelligenz wird weder gewünscht noch geschätzt	• Gut als Einzelkämpfer*in	• Logik • Sachebene
Macher*in	• haben ein ganzheitliches und komplexeres Verständnis • zwischenmenschliche Sensibilität • Konflikte mit Expert*innen • offen für Feedback	• Sorgt für ein positives Arbeitsumfeld • kreative Konfliktlösungen • können unmittelbare und langfristige Ziele erkennen • geringere Fluktuation • höherer Gewinn • sehen Konflikte basierend auf unterschiedlichen Interpretationsweisen	• Handlungs- und Zielorientierung • Umsetzung von Strategien	• Offenheit
Individualist*in	• Sieht Handlungslogiken als konstruiert und nicht natürlich • Kreativ • Wunsch nach Weiterentwicklung • ignorieren Regeln, die für sie als irrelevant gelten • unberechenbar	• Steuern einzigartigen praktischen Wert bei • bringen Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammen	• Effizient in beratenden und projektbezogenen Positionen	• Kreativität

Strateg*in	• Offen für Diskussionen und Veränderungen • Lösungsorientierung bei Konflikten • Faszination für soziale Interaktion • ethisches Engagement • soziale Verantwortung • ethische Prinzipien • aufmerksam	• kann Auswirkungen von Maßnahmen und Vereinbarungen auf Unternehmen einschätzen • kann Visionen für Manager*innen mit verschiedenen Handlungslogiken entwickeln • sieht organisatorische und soziale Veränderung als längeren Entwicklungsprozess • erfolgreich bei Umstrukturierungsmaßnahmen • Verbesserung von Rentabilität, Marktanteil und Image • Interesse des Unternehmens hat hohe Priorität	• Effizient als Mentor*in für den Wandel	• Gegenseitiger Austausch
Alchemist*in	• Erfolgreich in vielen Situationen auf verschiedenen Ebenen • guter Umgang • charismatisch • aufmerksam • hohe moralische Maßstäbe • legen hohen Wert auf die Wahrheit	• Erneuerung von Unternehmen • kann dringende Angelegenheiten erledigen und dabei das langfristige Ziel nicht verlieren	• Umsetzung globaler Wandlungsaufgaben	• Moral

Tabelle 1: Typisierungen, eigene Darstellung (vgl. Rooke/Torbert 2005:4-9).

Hier zeichnen sich v.a. bei drei Führungstypen (Opportunist*in, Diplomat*in, Expert*in), zu denen 55 % der befragten Personen zuordenbar sind, eine unterdurchschnittliche Leistung der Unternehmen ab. Des Weiteren wurden 30 % als „Macher*in“ eingestuft (dieser Typus zeichnet sich durch eine effektive Umsetzung von Firmenstrategien aus) und 15 % als „Individualist*in, Strateg*in und Alchemist*in“, welchen eine Kompetenz im Bereich der Innovationsgestaltung zugesprochen wird (vgl. Rooke/Torbert 2005:3). Weiters lässt sich aus der Studie ableiten, dass Handlungslogiken von Führungskräften nicht starr sein müssen, sondern durchaus Potential zur Weiterentwicklung bieten. Dabei

wurden lineare Entwicklungen ausgehend von Expert*in über Macher*in und Individualist*in hin zum/zur Strateg*in nachgewiesen. Rooke und Torbert (2005) sprechen dabei vom Erreichen der nächsten Stufe.

Hierbei ist anzumerken, dass dies nur einen Zugang von vielen darstellt. Die Entscheidung fiel auf die beschriebenen sieben Typen, da diese die Diversität der Führungskräfte am besten darstellt. In einem der Interviews mit unseren Expert*innen wurde die Thematik der Typisierung lange diskutiert. Dabei gibt die Interviewpartnerin, welche auf eine jahrelange Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Geschäftsführer*innen zurückgreifen kann, an, dass Typisierungen zwar eine Orientierung geben können, jedoch wären mehrere Faktoren zu beachten: Die Branche, das Unternehmen selbst, die Funktion und die verfügbaren Ressourcen (v.a. Zeitressourcen) hätten einen besonderen Einfluss auf die Führungskräfte. In Hinblick auf die Persönlichkeit gibt die Expert*in an, dass, wenn sie nicht mit der Funktion oder mit dem Unternehmen zusammenpasst, die Person nicht lange als Geschäftsführer*in tätig sein wird. *„Dann passt der Typ nicht in die Branche oder nicht zur Größe des Unternehmens (...) und das passiert ja oft.“* (Datafile 2020a:U8)

7.1.2 Führungskräfte als Interviewpartner*innen

Parallel zur Literaturrecherche wurden Geschäftsführer*innen und Manager*innen für ein teilstrukturiertes Leitfadenterview kontaktiert. Die Ausbeute war ernüchternd. Von 55 angefragten Unternehmen kamen 15 Zusagen, aus denen wiederum 11 Interviews resultierten. Im Feld auffallend war die teilweise direkte Weiterleitung der Anfragen der Geschäftsführer*innen an die jeweilige (wenn vorhanden) HR – Abteilung. Schlussendlich wurden sieben Geschäftsführer*innen und vier HR-Manager*innen interviewt. Pandemiebedingt wurden alle Interviews mittels Web-Meeting Tools und Telefonaten durchgeführt. Des Weiteren fanden noch Gesprächsrunden mit Expert*innen des AMS und drei Unternehmensberater*innen statt.

Entgegen der Annahme, dass Führungskräfte unzugänglich und mit einem geringen Zeitbudget in die Interviews kommen würden, waren die Gespräche offen, kommunikativ und durchaus auf Augenhöhe. Der zeitliche, vorher festgelegte, Rahmen wurde meist überschritten. Auch zeigten die Interviewpartner*innen ein hohes Interesse am Forschungsgegenstand.

Es kann festgehalten werden, dass die Mehrheit der Interviewpartner*innen in den letzten vier Typen, die in Tabelle 1 dargestellt sind, verortet werden können, in denen Eigenschaften und genannte Wertvorstellungen der Befragten Analogien zu einem Teil der erwähnten Typen aufweisen.

7.1.3 Führungsverhalten und Führungserfolg

Das Verhalten von Geschäftsführer*innen und Manager*innen hat Einfluss auf die Mitarbeiter*innen, da sich das Verhalten von Vorgesetzten meist unmittelbar auf andere

Menschen auswirkt. Dabei wird zwischen zwei Dimensionen unterschieden: Das mitarbeiter*innenorientierte und das aufgabenorientierte Führungsverhalten. In der ersten Dimension stehen die persönlichen Bedürfnisse und das Wohlergehen der Mitarbeiter*innen im Fokus der Führungskräfte. In der zweiten Dimension haben die Ziele der Organisation die höchste Priorität. Eine Idealisierung von Führungsverhalten, das eine 100 %ige Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen zur Folge hat, ist eine Utopie (vgl. Nerdinger 2019:97).

Intelligenz korreliert nicht mit Führungserfolg, jedoch stehen die Eigenschaften „Extraversion“ und „Gewissenhaftigkeit“ nach dem NEO-Fünf-Faktoren Inventar⁵ durchaus in Zusammenhang mit Führungserfolg. Neben dem Verhalten stellt auch die Persönlichkeit von Führungskräften einen bedingten Einflussfaktor für den Erfolg dar. Führungserfolg wird meist an der Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen gemessen. Demnach ist es nicht verwunderlich, dass mitarbeiter*innenorientiertes Führungsverhalten bei Beschäftigten beliebt ist (vgl. Nerdinger 2019:100-101).

In einem Expert*inneninterview der Zeitschrift Leadership berichtet Werner Müller-Veith, der seit über 25 Jahren in Führungspositionen tätig ist, dass der entscheidende Faktor für den Erfolg eines Unternehmens die Menschlichkeit und die damit verbundenen Werte ist. Erfolg und Menschlichkeit stellen demnach keinen Widerspruch dar. Müller-Veith sagt weiter, dass aus Werten der Führungsstil und die Haltung einer Führungskraft entstehen (vgl. Leadership 2019: 22). In einem weiteren Leadership-Interview gibt Franz Solta, Geschäftsführer der Gewista, an, dass er einen Zusammenhang zwischen dem Wohlfühlaspekt von Mitarbeiter*innen und deren Höchstleistungen wahrnimmt. Dies sieht er als essenzielle Grundlage für Erfolg. Damit ist die Wertschätzung von Menschen und die Weiterentwicklung der Führungskraft eng verbunden (vgl. Leadership 2019:21). Abschließend spricht Johann Pinterits, Geschäftsführer der Gourmet Group, im gleichen Magazin von ethischem und empathischem Führungsverständnis. Dabei werden die Vorbildfunktion und die positive Grundhaltung als Einflussfaktoren für Engagement gesehen. Dies steht in Wechselwirkung mit der stärksten Bindungsebene, der „emotionalen Bindung“, also die Verbundenheit mit dem Unternehmen (vgl. Leadership 2020:21).

Generell gilt, der Mensch steht immer im Zentrum des wirtschaftlichen Handelns. Sei es als Gründer*in eines Unternehmens, als Nutzer*in von wirtschaftlichen Leistungen und / oder als wesentlicher Arbeitsfaktor. Die Fragestellung, wie Menschen sich motivieren lassen ist hierfür von zentraler Bedeutung. Ein Konzept dafür bietet die „XY Verhaltenstheorie“ nach McGregor. Theorie X geht davon aus, dass Menschen generell versuchen, Arbeit zu vermeiden und nur durch strenge Kontrolle und verschiedensten Vorschriften zu motivieren sind. Theorie Y hingegen zeichnet den Menschen als Individuum, das die Arbeit (unter anderem) zur Selbstverwirklichung nutzt und sich durch

⁵ „Das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae (NEO-FFI, Borkenau & Ostendorf, 2007) ist ein Fragebogen zur Selbstbeschreibung und erfasst die sogenannte „Big Five“: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.“ (researchgate o.A.)

ein hohes Maß an Selbstengagement und Verantwortungsbewusstsein definiert. Um eine gute Arbeitsleistung abrufen zu können, brauchen diese Menschen Entscheidungsfreiraum, Eigeninitiative und die Möglichkeit zur Eigenkontrolle (vgl. Kreuzer 2013:48).

Es ist für Führungskräfte zielführend, die Bedürfnisse des Einzelnen mit den Unternehmenszielen so weit in Einklang zu bringen, dass ein optimaler Arbeitsoutput erwartet werden kann. Dies ist deshalb wichtig, weil die Bedürfnisbefriedigung des Menschen direkten Einfluss auf seinen Leistungswillen⁶ ausübt.

7.1.4 Einflussfaktoren

Die beschriebenen Aspekte, also die personellen und strukturellen Faktoren im Managementbereich, sind wichtig für die Betriebliche Sozialarbeit (BSA), denn die Abdeckung und Berücksichtigung beider Ebenen sind bedeutend ihre eine erfolgreiche Implementierung. Mit nachfolgenden Einflussfaktoren sollten sich Betriebssozialarbeiter*innen beschäftigen.

7.1.4.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

Die WKO beschreibt Corporate Social Responsibility (CSR), zu Deutsch die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, als freiwillige Maßnahme für die Integration von Sozial- und Umweltbelangen in die jeweilige Unternehmenstätigkeit. Sie hilft bei der Interaktion mit den verschiedensten Interessensgruppen. Laut WKO besteht der primäre Nutzen darin, das Konzept nachhaltiger Entwicklung in das operative Geschehen zu implementieren, die Reputation zu erhalten oder auszubauen und die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Das Management verpflichtet sich selbst, diese in den Unternehmenszielen verankerten gesetzlichen, völkerrechtlichen, behördlichen sowie darüberhinausgehende Bestimmungen einzuhalten (vgl. WKO o.A.).

Im Gegensatz zur WKO definierte die EU-Kommission CSR als die Verantwortung von Unternehmen und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft und beschreibt diese dezidiert als nicht freiwillige Maßnahme (vgl. respect.at o.A.). Hier sorgt das Wording oft für Irritationen, weshalb vielfach nur mehr von CR, (Corporate Responsibility), RBC (Responsible Business Conduct) oder von CS (Corporate Sustainability) gesprochen wird. Egal wie die Bezeichnung lautet, allen gemein ist, dass es nicht darum geht, was mit dem Gewinn geschieht, sondern wie dieser erwirtschaftet wird. Dies steht im Gegensatz zu dem Begriff des Corporate Citizenship⁷. 2016 trat die Umsetzung in der nationalen Gesetzgebung Österreichs in Form des Nachhaltigkeits- und Diversitäts-

⁶Nicht zu verwechseln mit Leistungsfähigkeit, die sich durch Begabung, Lebensalter und körperliche Verfassung definiert.

⁷Bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, wodurch sich diese als „gute Bürger*innen“ präsentieren. Typische Formen des Engagements sind Spenden- und Sponsoringmaßnahmen (vgl. gabler o.A.).

verbesserungsgesetzes NaDiVeG im Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich (BGBl), in Kraft (vgl. respect.at o.A.).

CSR Betriebe sind für die BSA interessant, da diese eher unabhängig von der Typisierung und dem Wechsel ihrer Führungskräfte in Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und BSA investieren.

7.1.4.2 Model of three columns und Triple Bottom Line (TBL)

CSR umsetzend handelt es sich beim Model of three columns (3-Säulen-Modell) um eine Grundlage der Nachhaltigkeit auf wirtschaftlicher, politischer, globaler und unternehmerischer Ebene. Nachhaltigkeit stützt sich dabei auf die drei Säulen: Ökonomie, Ökologie und Soziales, diese sind gleichwertig zu betrachten. Dazu gibt es verschiedene Darstellungen und auch Ergänzungen bzw. Adaptierungen (z.B. natürliche Ressourcen, Klima) (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit o.A.).

Unternehmen, die das Konzept der TBL verfolgen „...wollen mit ihrem Kerngeschäft zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, die die Lebensgrundlage künftiger Generationen sicherstellt und mehr soziale Gerechtigkeit zwischen Nord und Süd bewirkt.“ (Lexikon der Nachhaltigkeit o.A.)

Bezugnehmend auf die BSA gibt es bei diesen Modellen einerseits Berührungspunkte auf der ethischen Ebene, andererseits bieten Schwerpunktsetzungen auf die soziale Komponente der Unternehmen, einen Anknüpfungspunkt für BSA.

7.1.4.3 Ausbildungskontext von Führungskräften

Im Kontext dieses Kapitels „Was Sie schon immer über Geschäftsführer*innen wissen wollten“ soll der Aspekt der Ausbildungen von Führungskräften nicht fehlen. Da diesbezüglich nicht geforscht wurde, wird weiterführende Forschung im Ausbildungskontext der Geschäftsführer*innen und Manager*innen empfohlen.

7.2 Messen und gemessen werden

Wilhelmer Christoph

7.2.1 In den Betrieben

In den hier betrachteten Betrieben gibt es eine Fülle erkennbarer Strategien zur Umsetzung der Mitarbeiter*innenfürsorge, die entweder betriebsintern erstellt oder extern zugekauft werden. (Datafile 2020a:V12) Die Messbarkeit dieser Maßnahmen spielt lt. unseren Interviewpartner*innen eine untergeordnete Rolle. So gäbe es, selbst auf Nachfrage, nur in zwei Betrieben Ansätze einer Evaluierung der gesetzten Maßnahmen der BGF. In einem der beiden wurde eine Mitarbeiter*innen-Befragung zur

Zufriedenheit durchgeführt, im anderen wurden Fluktuationsquote, Krankenstände und Betriebsunfälle von Angestellten und Arbeiter*innen gemessen. (Datafile 2020a:V13)

Die Angaben der restlichen Interviewpartner*innen waren unterschiedlich und beruhten auf einem „Bauchgefühl“ und nicht auf belastbaren Daten. So gab einer der Geschäftsführer*innen an, dass es im Betrieb keine Fluktuation gebe und dass dies schon als Ergebnis der BGF-Maßnahmen zu werten sei. Andere sprachen von erhöhter Wertschätzung und Loyalität der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen und eine Stärkung des „Wir – Gefühls“ durch gemeinsame sportliche Betätigung. (Datafile 2020a:V13)

Viele der Interviewpartner*innen wissen aber gar nicht, was genau gemessen wird, jedoch sollen Vorteile daraus gezogen werden. Ein Interviewpartner sprach davon, dass es bei großen Konzernen nur darum gehe, sich in der Außenwahrnehmung für potenzielle neue Mitarbeiter*innen gut zu präsentieren und das nur eine Minderheit in den Betrieben wirklich daran interessiert sei, bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen und messbare Methoden einzuführen. Die Umsetzbarkeit dieser Maßnahmen sei lt. diesem Interviewpartner auch davon abhängig, wer sich für die Umsetzung verantwortlich zeichne. (Datafile 2020a:V13)

7.2.2 Kennzahlensysteme

“If you can’t measure it, you can’t manage it” (Kaplan / Norton 1996:21)

Die Verwendung von Kennzahlen zur Einschätzung von komplexen Realitäten ist eine Notwendigkeit, der sich auch die BSA nicht verschließen kann. Generell sind Kennzahlen nichts anderes als quantitative Daten, die verdichtet in zahlenmäßig erfassbaren Parametern ein Abbild von betriebswirtschaftlichen Sachverhalten darstellen.

Dennoch wurde bei den Interviews sichtbar, dass so gut wie keine Kennzahlen angegeben worden sind. Dies liegt daran, dass diese sowohl unternehmensindividuell als auch abhängig von der Branche dargestellt werden müssen. Auch sind Kennzahlensysteme nicht in der Lage, Einzelposten abzubilden, da sie Sammelposten und keine objektiven Vergleichsmaßstäbe darstellen (vgl. Erdmann / Krupp 2018:618-623). Die genaue Darstellung von Kennzahlen scheint für die einzelnen Unternehmen schwierig zu sein. Wohl gab es den Versuch, durch eine Mitarbeiter*innen-Befragung die Zufriedenheit von Maßnahmen abzufragen und auch die Fluktuationsquote wurde in einem Betrieb, lt. Angaben der Interviewten, gemessen, jedoch nicht berechnet. (Datafile 2020a:V13)

7.2.3 Cost – Benefit – Analysis

Eine erste Annäherung zu einer möglichen Abbildung / Wertung des Nutzens von sozialarbeiterischen Maßnahmen bietet Wachter (2014) mit einer aus den USA

übernommen Cost – Benefit – Analysis. Diese stellt Aufwand und Ergebnis in Relation (vgl. Wachter 2014:31-43).

$$\text{Gewinn} = \text{Nutzen} - \text{Kosten} \rightarrow \frac{\text{Gewinn}}{\text{Investitionssumme (Kapital)}} * 100 = \text{Rendite}$$

Bevor eine Cost – Benefit – Analyse angedacht wird, ist es notwendig, sich über die Ziele der zu setzenden Maßnahmen im Klaren zu sein, um daraus die damit verbundenen Erfolgs- und Messkriterien ableiten zu können. Auch Opportunitätskosten⁸ sind hier mitzudenken (vgl. Stoll 2001:180).

Den Nutzen erfasst in dieser Formel die Steigerung der Anwesenheit von Mitarbeiter*innen nach sozialarbeiterischer Intervention. Kosten für Betriebssozialarbeiter*innen werden aus der Buchhaltung entnommen (z.B.: Personalkosten, Telefongebühren, KFZ etc.). Die Rendite⁹ wird in Prozent angegeben (vgl. Stoll 2001:180).

Stoll (2001) verwendete diese Formel bei einer Untersuchung der Siemens AG und errechnete eine Rendite der BSA von 168 %. Diese Zahl bezieht sich auf die konkret für BSA –Maßnahmen eingesetzten Mittel (vgl. Stoll 2001:195). Ohne Opportunitätskosten ist die im Text erwähnte Rendite jedoch unvollständig. Diese Rendite stellt eine Wertsteigerung im Vergleich zu den Handlungsoptionen dar, die nicht gewählt wurden (Kreuzer 2013:38). Anzumerken ist noch, dass eine Cost – Benefit – Analysis möglichst kostenstellenbezogen angelegt werden sollte.

7.2.4 Break – even – Analysis

Ein weiteres in der Literatur vorkommendes Tool ist die Break – Even – Analysis. Wie der Name vermuten lässt, handelt es sich um eine Gewinnschwellenanalyse, also ab welchem Punkt das monetäre Investment des Betriebes kleiner ist als der zu erwartende Ertrag (vgl. Wachter 2014:33). Nach Stoll (2001) wird die Gewinnschwellenanalyse für BGF nach folgender Formel berechnet.

$$\text{Neue Mitarbeiter * innen} * \frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Gesamtnutzen}} = N(\text{Break – Even – Point})$$

⁸ „In den Wirtschaftswissenschaften beschreiben die Opportunitätskosten den entgangenen Nutzen bzw. den entgangenen Ertrag von einer Handlungsalternative, auf den verzichtet wurde, zugunsten der durchgeführten Alternative. Umgangssprachlich wird auch von den Kosten entgangener Gewinne gesprochen.“ (sevdsk o.A.)

⁹ bzw. Rentabilität bezieht nicht nur Erlöse und Kosten, sondern auch das eingesetzte Investment (Kapital) mit ein und es können dadurch verschieden Projekte miteinander abgeglichen werden. Kann nur jahresbezogen angegeben werden (vgl. Hoffmeister 2000:49).

Stoll (2001) zeigte, ebenfalls wieder bei der Siemens AG, dass der Break – Even – Point für BSA bei 74 Mitarbeiter*innen liegt (vgl. Stoll 2001:197). Die Anzahl der Menschen, die betreut werden müssen, um den Break-Even-Point zu erreichen, korreliert nicht mit der Gesamtzahl der im Betrieb Beschäftigten. Es herrscht Uneinigkeit in der Fachliteratur, wie verschiedene Ergebnisse der Formel interpretiert werden sollen, also ab wann der Break Even Point erreicht ist. Schmuck (1995), Van der Bergh (1999) und Deimbacher (1994) interpretieren die Zahlen unterschiedlich (Wachter 2014:34). Es wird empfohlen die Ergebnisse im Quartalsrhythmus des jeweiligen Unternehmens zu vergleichen.

7.2.5 Return on Investment (ROI)

Der ROI ist eine Kennzahl, die in einem einzigen Zahlenausdruck verschiedene ökonomische Größen in eine wenn möglich sinnvolle Relation zueinander bringt. Hierbei werden Gewinn bzw. Nutzen in Beziehung zum investierten Kapital gesetzt. Investiertes Kapital stellt sich in diesem Fall als in BSA, BGF oder sonstige Maßnahmen investiertes Kapital dar. Gewinn und Nutzen können z.B. Einsparungen sein, die sich aufgrund reduzierter Krankheitskosten und krankheitsbedingter Fehltage ergeben (vgl. Kramer / Bödeker 2008:5-6). Die Analyse des ROI (oder generell eine Kostenstellenanalyse) ist notwendig, um die Wirtschaftlichkeit von gesetzten Maßnahmen nachzuweisen, ist aber dennoch mit Vorsicht zu genießen. Es können nur Momentaufnahmen wiedergegeben werden und diese sind immer wenn möglich in Relation zum letzten Jahr zu interpretieren. Selbst dann ist eine Analyse selten eindeutig, weil die gesamtwirtschaftliche Lage bezogen auf die Branche berücksichtigt werden muss (vgl. Kreuzer 2013:306-307).

In Kontext der BGF dient der ROI zur Analyse der Rentabilität, sprich die Effizienz einer Investition soll bewertet werden. Dies wird, wie schon bei der Cost – Benefit – Analysis in einem Verhältnis angegeben. In der Literatur variiert dieser ROI zwischen einem Verhältnis von 1:5 bis 1:30 (vgl. Wachter 2014:32). Dies würde bedeuten, dass der Betrieb, wenn er einen Euro in BSA investiert, bis zu 30 Euro zurückbekommt.

Hier lohnt sich ein Blick in den iga.Report Nr.40. In diesem wurden aktuelle Zahlen aus über 100 Reviews zum Thema der Wirksamkeit der arbeitsweltbezogenen Gesundheitsförderung und Prävention eingearbeitet und hinsichtlich ihrer methodischen Qualität mit AMSTAR 2¹⁰ bewertet und dem theoretischen Rahmenkonzept RE-AIM¹¹ unterworfen. In Summe wurden 49 systematische¹² Studien ausgewertet. Bereits

¹⁰ A critical appraisal tool for systematic reviews that include randomised or nonrandomised studies of healthcare interventions, or both (vgl. bmj o.A.).

¹¹ RE-AIM is an acronym that consists of five elements, or dimensions, that relate to health behavior (Reach, Effectiveness, Adoption, Implementation and Maintenance). The RE-AIM framework was developed to speed up the translation of scientific advances into practice. Especially for public health impact and policy, which always have been slow and inequitable. It helps to balance the traditional focus on external validity over internal (vgl. re-aim o.A.).

¹² aus dem englischen „systematic Review“ oder nur „Review“, entspricht einer wissenschaftlichen Literaturübersicht.

bestehendes Wissen wurde in Form von zwölf Meta-Reviews in die Ergebnissynthese miteinbezogen (vgl. Barthelmes et al. 2019:8).

Baxter (2014) beschreibt in ihrer Publikation im American Journal of Health Promotion „The formula used was $ROI = (\text{benefits} - \text{costs of program}) / (\text{costs of program})$.“ (vgl. Baxter et. al. 2014: 349). In diesem Beispiel ist also der ROI das Verhältnis des Gewinnes (aus ebendiesen Maßnahmen) einer bestimmten, definierten Periode zum eingesetzten Kapital geteilt durch das eingesetzte Kapital in Prozent. Es gibt weitere Möglichkeiten, den ROI zu berechnen, auf diese soll hier aber nicht weiter eingegangen werden (vgl. Lechner et al. 2008:71). Hier wären weiterführende Forschungsprojekte nötig.

Betrachten wir nun detailliert den quantitativen (monetären) Nutzen von BGF und Prävention. Die Autor*innen des iga.Report Nr.40 ziehen dafür die Review von Baxter, Sanderson, Venn, Blizzard und Palmer (2014) heran (aufgrund der größten Anzahl von Studien und der einheitlichen Berechnung des ROI) (vgl. Barthelmes et al. 2019:60-63). Insgesamt liegen 47 ROI -Berechnungen vor. Obwohl nicht alle Studien einen ökonomischen Nutzen aufweisen, ergibt sich im Mittel aller Studien ein ROI von 2,7. Von Interesse für die weitere Interpretation ist die Spannbreite des Ergebnisses, das sich von -3,3 bis 15, 5 aufspannt. Innerhalb dieser Spannbreite sind 85 % der Ergebnisse > 1 und bieten daher einen ökonomischen Nutzen für den Betrieb. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass der ROI nicht nur für die Branchen, sondern auch mit den Ländern variiert, in denen die Studien durchgeführt wurden. Der ökonomische Nutzen scheint in den USA größer als innerhalb der EU, allerdings wird auch hier ein durchschnittlicher ROI von 1,7 erreicht (vgl. Barthelmes et al. 2019:60-63). Aufgrund dieser Ergebnisse ist eine Implementierung von BSA in Betrieben zu empfehlen.

Abschließend ist anzumerken, dass die Qualität der angewandten Methoden einen direkten Einfluss auf das Ergebnis des ROI hat. Es wird daher für die Ermittlung der Wirksamkeit von gesetzten Maßnahmen empfohlen, die höchstmögliche Qualität an methodischen Evaluationsmethoden einzusetzen (vgl. Baxter et al. 2014: 360-361).

7.2.6 Social Return on Investment (SROI)

Das SROI ist eine Methode zur Wirkungsanalyse und dient zur Erstellung von Wirkungsmodellen, in denen Kausalzusammenhänge für bestimmte Projekte, Programme oder Organisationen sichtbar gemacht werden. Die angesprochene Sichtbarkeit der Wirkung wird in Geldeinheiten dem investierten Kapital gegenübergestellt, welches wiederum (einen hochaggregierten), auf Stakeholder ausgelegten SROI darstellt (vgl. wu o.A.).

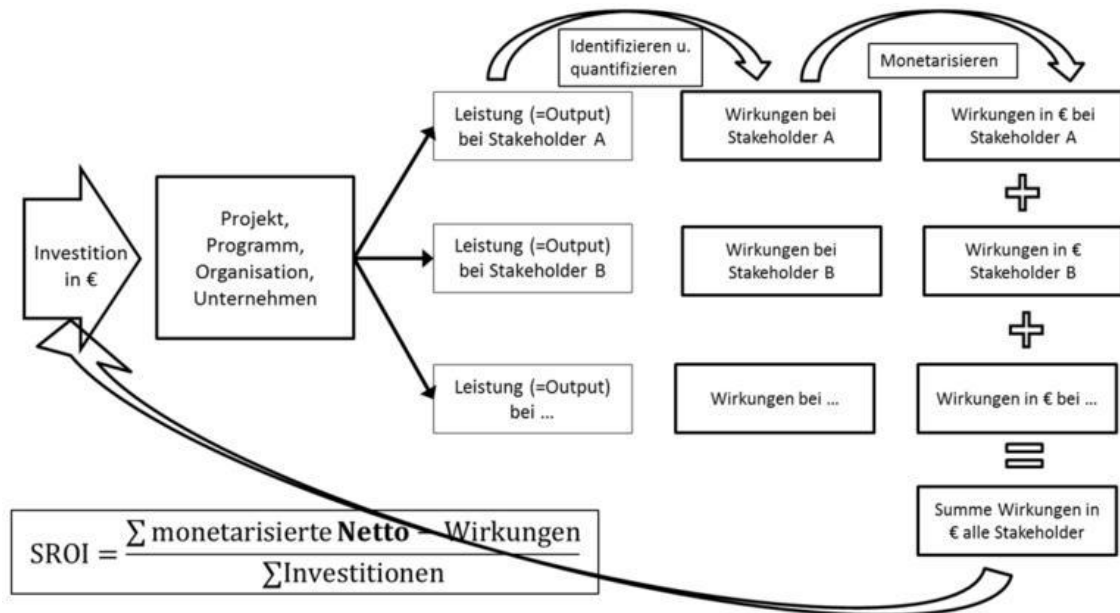


Abbildung 1: Social Return on Invest, (WU o.A.).

Der Unterschied zum ROI zeigt sich in der monetären Bewertung nicht geldlicher Wirkung. Diese wird, unter Verwendung unterschiedlicher Methoden¹³, verifiziert und in Geldeinheiten umgewandelt. Hierbei geht es allein um die Wirkung, welche die angewandten Methoden auf die Stakeholder ausüben. Nach der erfolgten Monetarisierung erfolgt die Gegenüberstellung mit dem investierten Geld. Aus der Formel und dem Diagramm in Abbildung 1 wird ersichtlich, dass es sich um einen Stakeholder-fokussierten Ansatz handelt (vgl. WU o.A.)

Ziegler (2020) hingegen sieht in der Interpretation des SROI bezogen auf die Wirkung nichts anderes als „Fake“. Es gäbe wenig rationelle Gründe, Unternehmen an SROI Analysen auszurichten. Es fehle schlicht und ergreifend ein umfassendes theoriegeleitetes Konzept der unterschiedlichen Wirkungsdimensionen. Es wird meist den Stakeholdern überlassen, welche Dimensionen berücksichtigt werden sollen. Zusammenfassend paaren sich Ziegler zufolge also wenig aussagekräftige Wirkungsmodelle mit „starken“ Interpretationen der Ergebnisse. Jedoch können zukünftige Interpretationen des SROI, die diesen durch valide und methodisch auf hohem Niveau durchgeführte Studien untermauern, durchaus zur Analyse von Unternehmen herangezogen werden (vgl. Ziegler 2020: 211-231).

Daraus wird abgeleitet, dass ähnlich der Implementierung des ROI unbedingt auf die Qualität der durchzuführenden Analysen zu achten ist, um valide Daten für den Betrieb zu generieren.

¹³ Zur Vertiefung der Methoden eignet sich Schober, Christian et al. (2017): Social Return on Investment Analysis. Measuring the Impact of Social Investment.

7.2.7 Fluktuation

Abgeleitet aus dem lateinischen Wort „fluctuare“ für „hin- und her schwanken“, bezeichnet der Begriff im Allgemeinen eine rekurrente Veränderung von Gegebenheiten und Zuständen. Im Kontext der Betriebswirtschaft (und dieser Arbeit) definiert sich der Begriff als ein gemessener Austausch von Mitarbeiter*innen sowie deren Eintritts- und Austrittsraten eines Unternehmens (vgl. Neuhaus 2009:39).

Österreich ist ein Land mit hoher Personalfluktuationsrate, wie nachfolgend Abbildung 2, aufgeschlüsselt nach Branchen, zeigt.

	Fluktuationsrate
Herstellung von Waren	26%
Bau	74%
Handel	37%
Tourismus	146%
Arbeitskräfteüberlassung	173%
Öffentliche Verwaltung	20%
Erziehung und Unterricht	74%
Gesundheits-/Sozialwesen	37%
Österreich gesamt	50%

Abbildung 2: Fluktuationsraten nach ausgewählten Wirtschaftsabschnitten/-abteilungen 2019, (AMS 2019:5).

Die Hälfte der Arbeitsplätze hat 2019 neu besetzt werden müssen. Anzumerken ist, dass die Tabelle auch saisonbedingte An- und Abmeldungen darstellt, also Stellen die mehrmals pro Jahr besetzt werden. Wenig überraschend sind Bau- und Tourismusstellen, sowie Arbeitskräfteüberlassung (sogenannte „Leiharbeit“) überdurchschnittlich dynamisch und werden im Jahresverlauf zwischen 1,5 und 1,7-mal neu besetzt. Das AMS berechnet seine Fluktuation nach den Formeln (vgl. AMS 2019:1-5):

$$\text{Fluktuationsquote} = \frac{\text{Abgänge}}{\text{Durchschnittlicher Personalstand}} * 100 = \%$$

Unter Berücksichtigung von Zugängen:

$$\text{Fluktuationsquote} = \frac{\text{Abgänge}}{\text{Personalstand zu Beginn der Periode} + \text{Zugänge}} * 100 = \%$$

Lt. Neuhaus (2009) gibt es in der weiterführenden Literatur zahlreiche Beispiele zur Berechnung der Fluktuationsrate. Dies führt er auf eine Vielfalt an unterschiedlichsten Begriffsdefinitionen zurück, welche zu einer Flut an Formeln führen (vgl. Neuhaus 2009:51).

Auch die Auswertung der geführten Interviews ergab, dass Fluktuation unterschiedlich bewertet, jedoch von fast allen als wichtiges Thema für den Betrieb genannt wurde. Lediglich ein Geschäftsführer meinte, dass dies nichts sei, das ihn beschäftigen würde. Ein weiterer gab an, dass Fluktuation nicht per se schlecht sein müsse, weil dadurch neue Mitarbeiter*innen in den Betrieb kommen und so für „frischen Wind“ sorgen würden. In den Betrieben unserer Interviewpartner*innen wird eine Fluktuation von 12-13 % als „normal“ angesehen. (Datafile 2020a:v11)

In den Betrieben der Interviewpartner*innen werden gezielte Maßnahmen gesetzt um die Fluktuationsrate von Mitarbeiter*innen möglichst gering zu halten. Nachfolgend die am öftesten genannten. (Datafile 2020a:v11)

- Gespräche der GF mit Mitarbeiter*innen zur Zielentwicklung
- Evaluierung der Mitarbeiter*innen-Zufriedenheit und daraus abgeleitete Maßnahmen
- Wertschätzender Umgang auf Augenhöhe
- Flexible Arbeitszeitregelungen
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Ressourcenschonender Umgang mit Umwelt und Natur
- Homeoffice
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Aufstiegschancen in den Unternehmen
- Verschiedenste betriebliche Förderungen der körperlichen Fitness
- Betriebsküche
- Mitarbeiter*innenevents wie Weihnachtsfeiern, Skitage oder Family Day
- Freiwilliges Fahrtengeld
- Höhere Entlohnung als branchenüblich
- Jubiläumszertifikat¹⁴
- Persönliche Aufmerksamkeit des / der Vorgesetzten

Ein Unternehmen führte mit Mitarbeiter*Innen, die den Betrieb verlassen, sogenannte Exit-, bzw. „Unboarding“ Gespräche durch, die wiederum analysiert und in bestehende Strategien gegen ein Zuviel an Fluktuation eingearbeitet werden. Interessant war, dass in einem Betrieb auch eine „early fluctuation“ erfasst wird. Hierbei handelt es sich um Mitarbeiter*innen, die innerhalb der ersten sechs Wochen ein Unternehmen wieder verlassen. Auch diese Gespräche würden durch die HR-Abteilung des betroffenen Betriebes evaluiert. (Datafile 2020a:V11)

¹⁴ z.B. nach 20 Jahren Zugehörigkeit zum Betrieb, erhalten Mitarbeiter*innen eine Urkunde/Zertifikat und ein Präsent. (Datafile 2020a:v11)

Je größer ein Betrieb, desto kostenintensiver seien auch die Maßnahmen, die gegen betriebliche Fluktuation eingesetzt werden (können). So sind die vorher genannte „Betriebsküche“ oder ein „bezahlter Skitag“ bei den von uns betrachteten Unternehmen unter 100 Mitarbeiter*innen kein Thema, siehe Kapitel 9 Jünemann. Diese Angebote können lt. unseren Interviewpartner*innen auch eine gegenteilige Wirkung entfalten, wenn die Nutzung durch Vorgesetzte verpflichtend werden würde. Hier brauche es eine partnerschaftliche Begegnung. (Datafile 2020a:V11) Dies scheint schwierig, da wir lt. des interviewten Experten uns noch immer mit den Auswirkungen des Taylorismus¹⁵ beschäftigen müssen, der einer Begegnung auf Augenhöhe zuwiderläuft. Denn Mitarbeiter*innen seien nicht wie angenommen Humankapital der Firma, sondern würden ihr eigenes Kapital¹⁶ in Form von Wissen, Fähigkeiten, Talenten Zeit und Engagement einbringen. Entspricht dieser persönliche ROI¹⁷ nicht den Erwartungen, würden viele Beschäftigte innerlich ihr Arbeitsverhältnis kündigen oder „*Dienst nach Vorschrift*“ machen. Hier sollten Mitarbeiter*innen von Grund auf anders behandelt werden als noch vor ein paar Jahrzehnten. Dies wiederum bringe Führungskräfte, die genauso in einem starren Konzept aus Vorgaben handeln müssen, in eine Zwickmühle. (Datafile 2020a:V11)

Die Gründe für eine höhere Fluktuation sieht ein Interviewpartner darin begründet, dass junge Menschen eine ganz andere Lebenseinstellung als noch die Babyboomer und Nachkriegsgeneration pflegten. Als diese ins Arbeitsleben eintraten, hätte es keinen Überfluss, nur Wirtschaftswachstum gegeben. Gearbeitet worden wäre in erster Linie, um Wohlstand zu generieren, auch bis spät in die Nacht. Antrieb wären nicht möglichst viele Angebote für Mitarbeiter*innen, sondern die jährliche spürbare Verbesserung des eigenen und gesellschaftlichen Lebensstandards gewesen. Nachfolgende Generationen seien bereits in dieses Umfeld, indem es keine Notwendigkeit einer Verbesserung gegeben hat, hineingeboren worden. Daraus ergäbe sich eine Verschiebung der Prioritäten. Da keine Notwendigkeit einer monetären und gesellschaftlichen Verbesserung mehr bestehe, werde auch nicht mehr bis in die Nachtstunden gearbeitet, sondern Regelarbeitszeiten eingefordert. Die Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf würde von potenziellen Mitarbeiter*innen schon bei Bewerbungsgesprächen abgefragt und mögliche Karrieremodelle müssen schon zu Beginn klar formuliert werden. Auch sollte uns hier bewusst sein, so dieser Interviewpartner, dass wir innerbetrieblich Maßnahmen setzen, um nach außen hin als Musterbetrieb wahrgenommen zu werden, es jedoch gesamtgesellschaftlich zu einer Zunahme von prekären und Working Poor Jobs komme. (Datafile 2020a:V11)

¹⁵Aufteilung eines Arbeitsprozesses in viele kleine Schritte. Folgen sind Monotonie, Fremdbestimmung und Unterforderung der physischen und psychischen Möglichkeiten des Menschen, aber auch eine hohe industrielle Produktivität. Dies mündet in Fehlzeiten am Arbeitsplatz (vgl. gabler o.A.).

¹⁶ Bourdieu (2009) unterscheidet zwischen ökonomischen, kulturellen und sozialen Kapital (vgl. Bourdieu 2009: 49-80).

¹⁷Individueller, persönlicher Nutzen eines Arbeitsverhältnisses.

7.3 Was war und was wird sein?

Wilhelmer Christoph

Vor diesem Unterkapitel ist anzumerken, dass bei der Erstellung des teilstrukturierten Leitfadens der Begriff „innerbetriebliche Mitarbeiter*innenfürsorge“ aus der „Fürsorgepflicht der Arbeitnehmer*innen“ (ABGB) abgeleitet wurde. Erst im Zuge der Durchführung der Interviews und der anschließenden Auswertung stellte sich heraus, dass damit Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und im weiteren Sinn Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gemeint war, denn die Interviewpartner*innen haben mit der „innerbetrieblichen Mitarbeiter*innenfürsorge“ BGF und BGM assoziiert.

Im Folgenden werden die Wahrnehmungen der befragten Personen in Hinblick auf die Entwicklung der BGF in den vergangenen Jahrzehnten dargestellt. Weiters werden ihre Meinungen hinsichtlich zukünftiger Tendenzen beschrieben. Diese Ergebnisse wurden mit Fakten und Literatur hinterlegt.

7.3.1 Rückblick

Eine Veränderung im Bereich der innerbetrieblichen Mitarbeiter*innenfürsorge wird von den meisten Interviewpartner*innen vor allem in den letzten Jahren wahrgenommen. Dabei wird von den Geschäftsführer*innen und HR Manager*innen betont, dass dieses Thema an Wichtigkeit zugenommen habe. Dies wird sowohl auf den gesellschaftlichen Wandel als auch auf die Einstellung der Führungskraft zurückgeführt. Für viele der befragten Personen sind Mitarbeiter*innen und eine gute Firmenkultur das wichtigste Gut des Unternehmens, deshalb wird in diesem Bereich auch investiert. (Datafile 2020a:V10)

7.3.1.1 Gesellschaftlicher Wandel

Bezugnehmend auf den gesellschaftlichen Wandel sollen die Aspekte demografischer Entwicklung und Digitalisierung erläutert werden. Sie stellen v.a. für den Arbeitsmarkt bzw. für Unternehmen und Beschäftigte eine relevante Herausforderung dar. Unter Bevölkerungsentwicklung bzw. Wandel ist die demografische Alterung der Gesellschaft zu verstehen (vgl. Gabler o.A.). Diese stellt v.a. die industrialisierten Nationen vor große Herausforderungen (vgl. Huber et.al. 2010: 1).

Statistik Austria geht davon aus, dass im Jahr 2030, neun Millionen Menschen in Österreich leben werden, davon wird ein Viertel über 65 Jahre alt sein (vgl. Statistik Austria o.A.). Der prognostizierte Bevölkerungsrückgang im Erwerbsalter hat Einfluss auf Unternehmen. Zum einen wird der Anteil der älteren Beschäftigten deutlich steigen und die Rekrutierung jüngerer Mitarbeiter*innen vermehrt schwieriger zu gestalten sein. Zum anderen muss eine Nutzung des gesamten Erwerbspotentials forciert werden, v.a. bei Frauen, älteren Personen und Menschen mit Migrationshintergrund (vgl. WKO o.A.). Des Weiteren wird eine stärkere Bildungsbeteiligung mit Tendenz in Richtung Höherqualifizierung der Bevölkerung angenommen (vgl. Huber et.al. 2010: 11). Diese

Faktoren sind für Unternehmen, BGF und BSA von Bedeutung, da dementsprechend Anreize, Strukturen und Konzepte geschaffen werden sollten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des gesellschaftlichen Wandels würde die Digitalisierung darstellen. Diese habe neben dem Alltagsverhalten auch Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten. Digitale Herausforderungen und digitale Kompetenzen sind bekannte Themen, von denen vor allem der Arbeitsmarkt in allen Facetten betroffen sei. (Datafile2020a:V10) Das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort gibt dazu folgendes an. *„Digitale Bildung bedeutet neben technischen Fertigkeiten auch digitale Medien kompetent und reflektiert nutzen zu können und ist eine Schlüsselqualifikation für die Teilhabe an der modernen Gesellschaft.“* (bmdw o.A.) Im Arbeitskontext wird auch von der „neuen Arbeitswelt“ gesprochen oder das Schlagwort „Arbeit 4.0.“ verwendet (vgl. Statista o.A.). Eine Studie des Österreichischen Institutes für Wirtschaftsforschung (WIFO) setzt sich mit den Wirkungskanälen: Automatisierung und Arbeitswelt, Telekommunikation und Wertschöpfungsketten, neue Chancen für Wachstum und Beschäftigung und steigender Wettbewerb zwischen den Standorten auseinander. Dabei wird davon ausgegangen, dass es durch die Digitalisierung zu Verschiebungen der Arbeitsinhalte kommen wird, insbesondere von Routine zu Nicht-Routine- Tätigkeiten. Für gering qualifizierte Arbeitskräfte, die einer manuellen Routine-Tätigkeit nachgehen, wird ein Rückgang der Beschäftigung erwartet. Des Weiteren wird die Telekommunikation ins Zentrum rücken. Digitalisierung ist auch ein unabdingbarer Bestandteil leistungsfähiger Wirtschaftssysteme (vgl. Peneder et.al. 2016: 1-2).

7.3.1.2 Eine Kultur für Firmen, Unternehmen und Mitarbeiter*innen

Das semantische Potenzial des Begriffes „Unternehmenskultur“ ist groß, die Zuständigkeit umfassend. Deshalb werden vor allem Misserfolge gerne auf die Unternehmenskultur geschoben. Werden Manager*innen direkt nach der eigenen Unternehmenskultur gefragt, geben 28 % an, diese zu verstehen (vgl. Bersin et al. 2016:6). Meist fehlen konkrete Anhaltspunkte. Was ist Unternehmenskultur und wo gibt es sie? Hergert und Strobel (2018) beschreiben diese als einen Mikrokosmos, der durch Angehörige der Organisation erlebt und gelebt wird und die im stetigen Austausch mit den verbundenen Umwelten steht. Aus diesem Mikrokosmos kristallisieren sich spezifische, gemeinsame Geisteshaltungen, die sich wiederum in organisationalen, also betrieblich akzeptierten oder verpönten Verhaltensmustern äußern. Hierbei wird der zentrale Stellenwert einer Unternehmenskultur sichtbar. Im Idealfall entstehen Räume, die Ideen und Initiativen von Mitarbeiter*innen zulassen und nicht verhindern, Motivationen fördern und nicht abtöten, Engagement belohnen und nicht im Keim ersticken, Team Work und Austausch fördern und nicht unmöglich machen. Eine gute Unternehmenskultur schafft also die Grundvoraussetzung, um ein erfolgreiches Arbeiten überhaupt möglich zu machen (vgl. Strobl / Hergert 2018: 3-6).

Bezugnehmend auf den gesellschaftlichen Wandel wird von den Interviewpartner*innen weiters die Prioritätenverschiebung¹⁸ der „neuen Generationen“ oder der „Millenniumsgeneration“ als wichtiger Indikator für die Stellenwertzunahme der

¹⁸ „Je älter die Generation, umso wichtiger der Stellenwert der Arbeit im Vergleich zur Freizeit und desto bedeutsamer wird Sinnstiftung durch die Arbeit“ (WKO o.A).

innerbetrieblichen Mitarbeiter*innenfürsorge gesehen. Mit diesen Generationen würden flexible Arbeitsmodelle (Homeoffice), höhere Gewichtung der Freizeit, vermehrter Wechsel von Dienstverhältnissen und ein hoher Stellenwert der Identifikation mit dem Unternehmen assoziiert werden. Auch der Wohlfühlcharakter, die Sicherheit am Arbeitsplatz und die Relevanz von Gütesiegeln¹⁹ hätten an Bedeutung zugenommen. Der Zusammenhang zwischen biopsychosozialer Gesundheit und Leistungsfähigkeit wird von den Interviewpartner*innen gesehen und durch die gesellschaftlichen Veränderungen erklärt. Doch bestehen auch kritische Stimmen in Hinblick auf den „Hype“ der innerbetrieblichen Mitarbeiter*innenfürsorge. So würde die Verantwortlichkeit der Unternehmen in Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeiter*innen abseits der Arbeitsplatzsicherheit in Frage gestellt werden. Dies wird im Zusammenhang mit Bevormundung gesehen und als Angriff auf die Selbstbestimmung eines erwachsenen Menschen (Datafile 2020a:V10).

7.3.1.3 Flexible Arbeitszeitmodelle

Neben der Unternehmenskultur hätten flexible Arbeitszeitmodelle aus subjektiver Sicht der Interviewpartner*innen, eine hohe Relevanz für die „neuen Generationen“ (Datafile 2020a:V14). Arbeitszeiten sind grundsätzlich auf gesetzlicher und kollektivrechtlicher Ebene festgelegt. Die Grundlage dafür bieten das Arbeitszeitgesetz (AZG) und das Arbeitsruhegesetz (ARG). In Österreich darf die Tagesarbeitszeit von 12 und die Wochenarbeitszeit von 60 Stunden in der Regel nicht überschritten werden. (AZG §9 (1)) Unter Arbeitszeitmodellen werden Voll- und Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse verstanden. Dies kann von der Bildungsteilzeit über die Elternteilzeit bis hin zur Schichtarbeit und der Saisonarbeit u.v.m. bedeuten (vgl. Standard o.A.).

Die Arbeiterkammern Wien, Niederösterreich und Oberösterreich gaben eine Studie in Auftrag die sich mit der Perspektive der Arbeitnehmer*innen in Bezug auf Flexible Arbeitszeiten beschäftigte (vgl. ooeak o.A.). Diese Studie von Saupe und Stadler (2016) der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) brachte u.a. folgende Erkenntnisse: Wird die Arbeitszeitflexibilität überwiegend von Seiten der Arbeitgeber*innen bestimmt, so sind Mitarbeiter*innen (im Gegensatz zu Beschäftigten, die überwiegend selbst bestimmen können) häufiger arbeitsbedingt körperlich erschöpft. Des Weiteren bestehen eine geringere Zufriedenheit und ein minimaler Optimismus für die berufliche Zukunft. Die höchste Zufriedenheit der Arbeitnehmer*innen konnte mit einem fairen Umgang mit der Arbeitszeit, z.B. Abgeltung von Mehrarbeit, in Verbindung gebracht werden. Gesundheitliche Probleme bestehen häufiger bei atypischen Arbeitszeiten, aber auch bei kurzfristiger Ankündigung der Arbeitseinteilung (vgl. Saupe/Stadler 2016:1-2). Da Arbeitszeitmodelle in Verbindung mit der Gesundheit der Beschäftigten gebracht werden können, sollten diese als Teil von BGF bzw. BGM in Unternehmen entwickelt werden.

Die Entwicklung der innerbetrieblichen Mitarbeiter*innenfürsorge wird in einigen Interviews mit einer Machtverschiebung aufgrund des Facharbeiter*innenmangels in Verbindung gebracht. Dabei werde ein bestehender Wettbewerb um kompetente und

¹⁹ Im Kontext dieser Arbeit eine Auszeichnung für die Einhaltung vorab definierter und jährlich überprüfter Qualitätsstandards in Betrieben.

motivierter Mitarbeiter*innen wahrgenommen. Resultierend daraus werde das Angebot für Mitarbeiter*innen des Unternehmens bzw. die Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes im engen Zusammenhang mit dem Recruiting Prozess gesehen (Datafile 2020a:V10).

7.3.1.4 Wir wissen, dass wir nichts wissen

Der Fachkräftemangel wird in den durgeführten Interviews immer wieder thematisiert. Ein interviewter Experte des Arbeitsmarktservice (AMS) gab an, die Prognosen zum Arbeitskräftemangel schon seit 30 Jahren zu hören, bestätigt hätten sich diese jedoch nie. Die Entwicklung des Arbeitsmarktes wurde meist aus der bestehenden Bevölkerungsstruktur berechnet, jedoch ohne die Zuwanderung nach Österreich zu berücksichtigen. Aus diesem Grund hätte das AMS eine steigende Arbeitslosigkeit bei einer gleichzeitig regressiven Bevölkerungsentwicklung verzeichnet. Dennoch gäbe es aktuell, aufgrund der Pandemie, einen massiven Anstieg an Menschen ohne Beschäftigung (Datafile 2020a:T12).

Die Datenlage zum Fachkräftemangel wird auch von diversen Medien unterschiedlich interpretiert. So schreibt der Kurier am 16.12.2020 in einem Online-Artikel: „*Fachkräftemangel in Österreich trotz Corona massiv*“ (vgl. Kurier o.A.), um am gleichen Tag einen weiteren Artikel mit dem Titel: „*Wegen Corona-Krise: Fachkräftemangel lässt nach*“ zu veröffentlichen, um dann im selben Artikel doch wieder von einem Fachkräftemangel zu sprechen (vgl. Kurier o.A.). Wie kommt es zu diesen unterschiedlichen Interpretationen? Eine 2019 durchgeführte für Unternehmen günstige Reform der Fachkräfteverordnung macht es möglich. Seitdem können Bundesländer selbst Berufe auf die Mangelliste setzen. Trotz zehntausender zusätzlicher arbeitsloser Menschen 2020 (und vermutlich auch 2021), wird sich in manchen Bundesländern die Anzahl der Mangelberufe von 45 auf mehr als 100 verdoppeln, bei der Größe Österreichs eine zu hinterfragende Maßnahme (vgl. Momentum o.A.). Die subjektiven Wahrnehmungen der Interviewpartner*innen dieser Arbeit ist aber dennoch die, dass es einen akuten Fachkräftemangel gäbe bzw. geben werde (Datafile 2020a:V10).

Marterbauer (2018) schreibt in einer Analyse im Falter, dass Firmen, die über (eine schon in dieser Arbeit behandelte) positive Unternehmenskultur verfügen, selbst Maßnahmen zur Vorsorge treffen. Es fließen Investitionen in Lehrlings- und Fachkräfteausbildung, attraktive Löhne und Arbeitszeiten werden geboten, es gibt Unterstützungen des Betriebes bei Wohnortwechsel der Mitarbeiter*innen, Betriebswohnungen und Betriebskindergärten. Die Politik, hier am Beispiel Oberösterreichs veranschaulicht, geht jedoch den entgegengesetzten Weg. Kindergartenbesuche am Nachmittag müssen bezahlt werden, dies drängt vornehmlich Frauen aus dem Arbeitsmarkt, die dann als Fachkräfte fehlen. Die Sozialhilfe für asylberechtigte Menschen und AMS-Mittel für eben diese werden drastisch gekürzt und Asylwerber*innen nach oder während der Lehre abgeschoben. Es ist egal ob diese Politik aus einer ideologischen Verwirrtheit heraus (gegen Ausländer*innen) geschieht oder als schlichter Ausdruck von fehlender Empathie gegenüber Menschen im Prekariat

gewertet wird, sie ist schlicht und ergreifend wirtschaftlich unvernünftig und sozial nicht zu rechtfertigen (vgl. Marterbauer 2018 o.A.).

7.3.1.5 Recruiting Process

Recruiting Process oder Personalmarketing hat die Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter*innen im Fokus. Bei der Personalanwerbung oder, wie in den Interviews benannt, Recruiting, spielt die Identifikation von geeigneten Arbeitskräften eine essenzielle Rolle (vgl. Bickle 2019: 252). Das Recruitment ist v.a. im HR- Management angesiedelt. *„Human Resource Management, otherwise known as HRM or HR for short, is the function of people management within organization. (...) Recruitment is the first step in building an organization’s human capital.“* (SmartRecruiters o.A.)

Um auf die Entwicklung der innerbetrieblichen Mitarbeiter*innenfürsorge zurückzukommen, soll als Abschluss dieses „Rückblicks“ die Expertenmeinung eines Unternehmensberaters angeführt werden. Aus seiner Sicht werde die gesetzliche Implementierung der "Evaluierung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz" als Wendepunkt gesehen. Dennoch gäbe es nur wenige Unternehmen, die ein ganzheitliches und strukturiertes BGM anbieten. Oft würde das Wording zwar im Leitbild oder in öffentlichen Auftritten verwendet, jedoch würde es in der Wirklichkeit anders aussehen. Grund dafür seien fehlende Konzepte der Unternehmen und der Anbieter*innen. Am Markt herrsche laut dieser Expertenmeinung keine gerechte Wettbewerbsgrundlage, da unter anderem steuerfinanzierte, für die Unternehmen kostenlose, Angebote kursieren, wohingegen Anbieter*innen Rechnungen ausstellen müssten. (Datafile 2020a:V10) Auf diese Angebote wird im nachfolgenden Kapitel genauer eingegangen.

7.3.1.6 Evaluierung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz

Die „Evaluierung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz“ ist in Österreich 2013 gesetzlich in Kraft getreten (vgl. Arbeitsinspektion o.A.). Diese Bestimmungen sind im Arbeitnehmer*innenschutzgesetz (AschG) festgehalten und verpflichten die Arbeitgeber*innen zu einer regelmäßigen Evaluierung. (AschG §4) Die WKO schlüsselt typische arbeitsbedingte psychische Belastungen folgendermaßen auf (vgl. WKO o.A.):

- Häufige Arbeitsunterbrechungen
- Fehlende Qualifikation und Erfahrung
- Mangelhafte soziale Unterstützung und Anerkennung durch Vorgesetzte und Kolleg*innen
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Monotone Tätigkeiten
- Zu geringe Abwechslung
- Lärm, Hitze, Kälte
- Widersprüchliche Ziele und Anforderungen

Unter diesem Aspekt ist die These des Experten hinsichtlich des Veränderungsbeginns nachvollziehbar, da einerseits eine gesetzliche Verpflichtung geschaffen, andererseits die Thematik publik wurde.

7.3.2 Ausblick

Alle interviewten Personen geben an, dass der Stellenwert der innerbetrieblichen Mitarbeiter*innenfürsorge in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Der Haupttenor der Gespräche zeigt eine sich verändernde Gesellschaft, die sich in den Betrieben und Konzernen wiederfinden würde. So sei, nach Angaben unserer Interviewpartner*innen, nicht mehr Geld oder eine Anstellung bis zur Pension die Hauptantriebsfeder, sondern die Möglichkeit sich selbst zu verwirklichen²⁰. Hier gäbe es unterschiedliche Wertigkeiten. So geben einige unserer Interviewpartner*innen an, dass es Mitarbeiter*innen wichtig sei, sich in- oder extern weiterbilden zu können und Karrieremöglichkeiten innerhalb des Betriebes vorzufinden. Auch sei es Mitarbeiter*innen wichtig, sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Bei den Bewerbungsgesprächen würden sich Bewerber*innen meist über eine mögliche Gestaltung der Work-Life-Balance erkundigen. Unternehmen sprechen hier von einer employee Experience²¹ die notwendig sei, um als Betrieb interessant und konkurrenzfähig zu bleiben. Es gehe um einen *“Kampf um die besten Köpfe”* (Datafile 2020a:V14).

7.3.2.1 Work-Life-Balance

Der Begriff der Work-Life-Balance ist ein populärer Begriff, der sich auf die Qualität des Verhältnisses verschiedener Lebensbereiche bezieht (vgl. Schaper 2019: 595). *„Häufig wird im Bereich der Work-Life-Balance das Verhältnis von Arbeit und Freizeit, Arbeit und Familie sowie die Arbeitszeitforschung thematisiert.“* (Schaper 2019:595) Konkretisierungen in Bereich der Wechselwirkungen von Arbeit und Freizeit werden in der Generalisations- und der Kompensationshypothese erläutert. Die Generalisationshypothese geht davon aus, dass die Arbeit sowohl im positiven als auch im negativen Sinne das Privatleben beeinflusst. In der Kompensationshypothese wird erklärt, dass positive Erfahrungen in einem Bereich, negative Erfahrungen im anderen Bereich ausgleichen können (vgl. Schaper 2019: 595).

Bezugnehmend auf die Ergebnisse der Interviews, die sich mit der zukünftigen Entwicklung auseinandersetzen, gibt ein befragter Experte an, dass das Thema *„strategisches BGM“* der Wettbewerbsfaktor schlechthin sein werde. Nur so könne lt. seinen Angaben eine nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmenskultur erzeugt

²⁰ Wenn alle physischen und psychischen Grundbedürfnisse erfüllt sind und ein Selbstwertgefühl bei Menschen besteht, entwickelt sich eines der höchsten psychologischen Bedürfnisse, das der Selbstverwirklichung. Die Verwirklichung des eigenen Potentials umzusetzen, stellt damit die Motivation und den Antrieb für die Befriedigung dieses Bedürfnisses dar (vgl. Lexikon Stangl o.A.).

²¹ Beschreibt alle Interaktionen, Erfahrungen und Erlebnisse, die Mitarbeiter*innen im Laufe ihrer Zugehörigkeit zu Arbeitgeber*innen haben. Im gesamten Zeitverlauf von Pre-Hire zu Retire entsteht im Optimalfall eine lebenslange Beziehung, die sich durch unterschiedliche Erfahrungen auszeichnet (vgl. karriere o.A.).

werden. Die Schere zwischen „*attraktiven*“ und „*weniger attraktiven*“ Arbeitgeber*innen werde auseinandergehen, wobei erstere sich aktiv mit den Themen Gesundheit, employee branding²², employee recruiting²³ und employee experience auseinandersetzen wird. Diese Firmen würden zukünftig kein Thema damit haben, gute Mitarbeiter*innen zu finden und auch zu halten. Kurzum, BGM in all seinen Belangen sei ein Wettbewerbsvorteil. Eine Chance, hier nachhaltig etwas zu verändern, sei eine Abkehr vom Modell des Share- hin zu einem Stakeholder Kapitalismus²⁴ (Datafile 2020a:V14).

Ein Interviewpartner befürchtet, dass durch einen höheren Stellenwert, den die Mitarbeiter*innenfürsorge genießt, es vermehrt zu rein kosmetischen Maßnahmen kommen werde. Es werde sehr viel Wert auf das Image und die Kommunikation nach außen gelegt, jedoch würde es dann an der Umsetzung (vor allem in Großkonzernen) an den direkten Verantwortlichen scheitern. Auch weist er darauf hin, dass hier eine gesellschaftliche Kluft²⁵ entstehen werde. Er spricht von einer Chimäre, die auf der einen Seite Mitarbeiter*innen „*verhätscheln*“ und auf der anderen Seite das Entstehen von prekären Arbeitsverhältnissen begünstigen würde. Mitarbeiter*innen im Verkauf würden die Vorteile der Mitarbeiter*innenfürsorge genießen, wohin gegen die in der Produktion tätigen Menschen ausgebeutet werden. (Datafile 2020a:V14)

Abschließend sei noch eine Meinung aus den Interviews angeführt, in der der Begriff der Work – Life Balance abgelehnt und stattdessen der Begriff der Life – Balance eingeführt wird. Dieses „*Balancieren*“ hänge von den eigenen Wertigkeiten ab, die jeweils gerade im Leben, beruflich wie privat, präsent seien. Auch wären diese Angebote, so der Experte, eine zweischneidige Sache, da viele Mitarbeiter*innen diese gar nicht nutzen wollen oder können. Deshalb sei die Verantwortung dafür immer eine geteilte und es wäre eine Begegnung auf Augenhöhe anzustreben. Dies sei jedoch nicht einfach, da ein „*sich dem Vorgesetzten unterordnen*“ so tief in uns verankert ist. Wir würden uns im Arbeitsprozess immer noch im Taylorismus bewegen, obwohl die Rahmenbedingungen nicht mehr dafür ausgelegt seien. Auch der Begriff des „Humankapitals“ wird im Interview erwähnt. Jedoch dreht der Experte den Begriff um. Nicht die Mitarbeiter*innen seien das wichtigste Kapital, sondern diese tragen ihr Kapital in Form von Wissen, Fähigkeiten, Talenten, Zeit und Herzblut ein. Deshalb würden immer mehr Menschen im Sinne eines Gesamtpaketes darauf achten, bei welchen Betrieben der größte Benefit (in unterschiedlichster Form) für sie existiere. Hier würden die unterschiedlichen Wertesysteme von Mitarbeiter*innen auf der einen und Betrieben auf der anderen Seite kollidieren (Datafile 2020a:R11).

²²Kennzeichnet die Bildung und Pflege von Unternehmen als möglichst attraktive Arbeitgebermarke mit dem Ziel, dass Unternehmen für mögliche und vorhandene Mitarbeiter*innen zu binden (vgl. gabler o.A.).

²³Strategien zur Gewinnung von qualifiziertem Personal für ein Unternehmen.

²⁴Es sollen langfristige Vermögenswerte generiert und keine kurzfristigen Gewinnmaximierungen angestrebt werden. Anteilseignern wird ein höherer Wert als den Interessenverbänden beigemessen.

²⁵Im Kontext dieser Arbeit ist soziale Ungleichheit gemeint. Darunter wird die strukturelle Unterscheidung von Arbeits- und Lebenssituationen sozialer Gruppen in einer Gesellschaft verstanden (socialnet o.A.).

7.3.2.2 Prekäre Arbeitsverhältnisse

Begrifflich lassen sich prekäre und atypische Beschäftigungen meist schwer eingrenzen. Cifuentes (2017) gelingt dies, indem sie für ihre Studie ebendiese Arbeitsverhältnisse in Beziehung zu Normalarbeitsverhältnissen setzt. Diese definieren sich als unbefristete Vollzeitbeschäftigungen mit vollständiger Einbindung in bestehende soziale Sicherungssysteme. Arbeitnehmer*innen sind also direkt im Unternehmen angestellt, haben einen Arbeitsplatz, einen / eine Arbeitgeber*in und unterliegen betrieblicher Weisungspflicht. Abweichungen von mindestens einem Kriterium stellen die erste sogenannte Standardunterschreitung dar und schaffen demnach atypische Beschäftigungen. In diese Kategorie fallen Teil-, Zeit-, Schicht- und Leiharbeit, Teilzeitbeschäftigte sowie Scheinselbstständige. Atypische Beschäftigungen definieren sich also nach Cifuentes (2017) ausschließlich an der Vertragsart. Prekäre Beschäftigungen hingegen, gehen über die reine Vertragsart hinaus und kumulieren weitere verschiedene Risiken wie Einkommen im Niedriglohnsektor, keine Beschäftigungsstabilität, unzureichende Einbettung in soziale Sicherungssysteme sowie Angst um den Arbeitsplatz. Es handelt sich also um eine zweite Standardunterschreitung. Cifuentes (2017) geht zusammenfassend davon aus, dass nicht jede atypische Beschäftigung eine prekäre, jedoch jeder prekären Beschäftigung ein atypischer Arbeitsvertrag zugrunde liegt (vgl. Cifuentes 2017:19-59).

In Österreich sind prekäre Arbeitsverhältnisse immer öfter an der Tagesordnung. Seit dem Beginn der Finanzkrise 2009 ist rund ein Drittel der Beschäftigten kein Jahr durchgehend beim gleichen Betrieb beschäftigt. Die Tendenz steigt. Betroffen sind in erster Linie ausländische Arbeitnehmer*innen, junge Beschäftigte unter 25 Jahren sowie ältere Arbeitnehmer*innen (vgl. Bohrn Mena o.A.).

Wird die Historie der BSA betrachtet, gehen beispielsweise Müggler und Baumgartner (2019) davon aus „...*das Aufkommen der Sozialen Arbeit in Unternehmen (ist) also in Zusammenhang mit dem Wandel der Lebensbedingungen und der Formen der Existenzsicherung zu sehen.*“ (Müggler/Baumgartner 2019:o.A.) In der Schweiz konnten die Anfänge der BSA um 1920 verzeichnet werden. Grundlage dafür bieten die Spannungen zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen, schlechte Arbeits- und Lebensbedingungen, eine fehlende Gewerkschaftskultur und die fortschreitende Industrialisierung (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016:7). Thalmann und Winter gehen auf die Entwicklung der BSA in der Schweiz in Kapitel 13 genauer ein.

In Hinblick auf die Ergebnisse der gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklungen und der BSA-Historie handelt es sich beim Prioritätenwechsel der „*neuen Generationen*“ um die Spannungsfelder zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen. Die Digitalisierung löst die Industrialisierung ab. Unter diesem Verständnis und in anbetracht der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie und bei einem Rückgang des Einflusses der Sozialpartnerschaften (Tálos/Hinterseer 2019), könnte es sich um einen „idealen Zeitpunkt“ für die Etablierung der BSA in den Betrieben in Österreich handeln.

7.4 Betriebliche Gesundheits- What?

Heller Katharina

Nun soll auf die Begriffe Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), dessen Rahmenbedingungen und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) eingegangen werden. Hier werden die relevantesten bestehenden Angebote des BGF in Österreich angeführt und erklärt. Daraus wurde ein BGM Modell aus Sicht der BSA erstellt. Dieses wird anhand von verschiedenen Visualisierungen erläutert.

7.4.1 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Um ein besseres Verständnis für die BGF zu erhalten, wird im ersten Schritt der Begriff Gesundheitsförderung definiert. Bei der Konferenz der WHO in Ottawa (1986) wurde festgelegt:

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. verändern können. In diesem Sinne ist die Gesundheit als ein wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens zu verstehen und nicht als vorrangiges Lebensziel. Gesundheit steht für ein positives Konzept, das in gleicher Weise die Bedeutung sozialer und individueller Ressourcen für die Gesundheit betont wie die körperlichen Fähigkeiten. Die Verantwortung für Gesundheitsförderung liegt deshalb nicht nur bei dem Gesundheitssektor, sondern bei allen Politikbereichen und zielt über die Entwicklung gesünderer Lebensweisen hinaus auf die Förderung von umfassenden Wohlbefinden hin.“ (Ottawa-Charta 1986)

30 Jahre nach der Konferenz in Ottawa, wurde die damals jüngste Teilnehmerin Evelyne de Leeuw interviewt. De Leeuw (2016) stellte damals fest, dass die Ottawa-Charta mit ihren Inhalten die Welt verändert hatte, da der Begriff Gesundheit und Gesundheitsförderung bislang noch nie in dieser Form gesehen worden ist. Gesundheit wurde demnach nicht mehr als ausschließliche Angelegenheit des Individuums betrachtet, sondern im Zusammenhang mit Gesellschaft und Umwelt gesetzt. Doch gab es Rückschläge für diese Betrachtungsweise, die auf neoliberale politische Strömungen zurückzuführen sind. Mittlerweile erlebt das Konzept wieder einen Aufschwung (vgl. Gesundes Österreich Magazin 2016:11-12). Wichtig dabei ist *„wir müssen mit den Menschen arbeiten und mit den Gemeinschaften, denen sie angehören.“* (Gesundes Österreich Magazin 2016:12)

Dabei sind die fünf Handlungslogiken von großer Bedeutung:

1. Gesundheitsfördernde Gesamtpolitik

Eine gesundheitsfördernde Gesamtpolitik muss auf allen Ebenen und in allen Politiksektoren auf die Tagesordnung gesetzt werden. Dabei sollen gegenseitig ergänzende Ansätze (z.B. Gesetzesinitiativen und steuerliche Maßnahmen) angewendet werden. Die Chancengleichheit im Bereich der Gesundheits-Einkommens- und Sozialpolitik sollte im Fokus sein. Diese Politik muss auch Hindernisse identifizieren und gleichzeitig Möglichkeiten ihrer Überwindung schaffen. Ziel soll es sein, die gesundheitsgerechtere Entscheidung als leichtere Entscheidung zu etablieren (vgl. Ottawa-Charta 1986).

2. Gesundheitsfördernde Lebenswelten

Basierend auf die enge Bindung von Menschen und Umwelt entsteht der sozial-ökologische Weg zur Gesundheit. Dabei sollen sich Länder, Regionen und Gemeinschaften gegenseitig unterstützen und fördern. Die Erhaltung der natürlichen Ressourcen stellt eine hohe Priorität dar und ist eine globale Aufgabe. Gesundheitsförderung soll sowohl im Freizeit- als auch im Arbeitsbereich sichere, anregende, befriedigende und angenehme Bedingungen schaffen. Die gesundheitlichen Folgen im Bereich der Technologie, Arbeitswelt, Energieproduktion und Stadtentwicklung sollen erfasst und zugunsten der Sicherstellung eines positiven Einflusses auf die Gesundheit der Öffentlichkeit gehandelt werden (vgl. Ottawa-Charta 1986).

3. Gesundheitsbezogene Gemeinschaftsfaktoren

Im Sinne einer vermehrten Selbstbestimmung, sollen Nachbarschaften und Gemeinden bestärkt werden, um die Autonomie und Kontrolle der eigenen Gesundheitsbelange zu stärken. Selbsthilfe und soziale Unterstützung sind dabei zu fördern und neu zu entwickeln. Notwendige Voraussetzungen dafür sind: Zugang zu allen Informationen, Schaffung von gesundheitsorientierten Lernmöglichkeiten und angemessene finanzielle Unterstützung (vgl. Ottawa-Charta 1986).

4. Entwicklung persönlicher Kompetenzen

Durch gesundheitsbezogene Bildung und Information soll die Entwicklung von Persönlichkeit und sozialen Fähigkeiten sowie die Verbesserung sozialer Kompetenzen und lebenspraktischer Fertigkeiten unterstützt werden. Dadurch sollen Menschen mehr Einfluss auf ihre Gesundheit und ihre Lebenswelt ausüben können. Dabei soll die Befähigung zu lebenslangem Lernen und eventuell der Umgang mit chronischen Erkrankungen und Behinderungen gefördert werden. Dieser Lernprozess soll in Schulen, zu Hause, an Arbeitsplätzen und innerhalb der Gemeinden erleichtert werden. Dabei ist das Mitwirken von öffentlichen Körperschaften, Wirtschaftsgremien und gemeinnützigen Organisationen ebenso wichtig, wie das der Bildungs- und Gesundheitsinstitutionen (vgl. Ottawa-Charta 1986).

5. Neuorientierung der Gesundheitsdienste

Das Gesundheitswesen, Gesundheitseinrichtungen und der Staat sollen gemeinsam daran arbeiten, dass sich das Versorgungssystem stärker auf die Förderung von Gesundheit fokussiert und weit über die medizinisch-kurativen Betreuungsleistungen hinaus geht. Gesundheitsdienste sollten die Wünsche von Individuen und sozialer Gruppen aufgreifen und sie dabei unterstützen sowie Möglichkeiten der besseren Koordination zwischen Gesundheitssektor und anderen sozialen, politischen und ökonomischen Kräften schaffen. Ein stärkerer Fokus auf die gesundheitsbezogene Forschung und auf notwendige Veränderungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist dabei notwendig (vgl. Ottawa-Charta 1986).

1997 wurde von den Mitgliedern des Europäischen Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung die Luxemburger Deklaration verabschiedet. Diese forciert die Umsetzung der BGF in den Mitgliedstaaten und hat das Ziel informelle Netzwerke auf nationaler Ebene zu schaffen. BGF publik zu machen und Aufklärungsarbeit zu betreiben sind weitere wichtige Aspekte dieses Vertrages. Dabei wird BGF wie folgt definiert: *„Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.“* (Luxemburger Deklaration 1997) Hierbei ist anzumerken, dass die Europäische Kommission das Europäische Netzwerk für BGF unterstützt (vgl. Luxemburger Deklaration 1997).

Im BGF Netzwerk Österreich wird folgende Definition der BGF verwendet: *„Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine moderne Unternehmensstrategie mit dem Ziel, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheit zu stärken und das Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen zu verbessern.“* (BGF Netzwerk o.A.)

Auf der Homepage der österreichischen Arbeitsinspektion wird erläutert, dass BGF *„eine sinnvolle Ergänzung zum traditionellen präventiven Sicherheits- und Gesundheitsschutz“* ist. (Arbeitsinspektion o.A.)

Auf gesetzlicher Ebene findet die BGF ihren Ursprung im Arbeitnehmer*innenschutzgesetz (ASchG). *„Arbeitgeber sind verpflichtet, für Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen.“* (ASchG §3 (1)) Dabei hat vor allem die Arbeitsmedizin eine entscheidende Rolle. § 81 (1) besagt, *„Arbeitsmediziner haben die Aufgabe, die Arbeitgeber, die Arbeitnehmer, die Sicherheitsvertrauenspersonen und die Belegschaftsorgane auf dem Gebiet des Gesundheitsschutzes, der auf die Arbeitsbedingungen bezogenen Gesundheitsförderung und der menschengerechten Arbeitsgestaltung zu beraten und die Arbeitgeber bei der Erfüllung ihrer Pflichten auf diesen Gebieten zu unterstützen.“* (ASchG §81 (1))

Weiters sind die Krankenversicherungsträger*innen ebenfalls gesetzlich verpflichtet, einen Beitrag zur Gesundheitsförderung zu leisten. *„Die Krankenversicherungsträger haben im Rahmen der Gesundheitsförderung und Prävention dazu beizutragen, den*

Versicherten und deren Angehörigen ein hohes Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen, indem sie insbesondere über Gesundheitsgefährdung, die Bewahrung der Gesundheit und über die Verhütung von Krankheiten und Unfällen – ausgenommen Arbeitsunfälle – aufklären, und darüber zu beraten, wie Gefährdungen vermieden, Krankheiten und Unfälle – ausgenommen Arbeitsunfälle – verhütet werden können. Dazu sind gezielt für Gruppen von Anspruchsberechtigten abgestellt auf deren Lebenswelten Gesundheitsförderungs- und Präventionsprogramme und daraus abgeleitete Maßnahmen anzubieten.“ (ASVG §154b (1))

BGF kann eine Antwort auf die Komplexität der Arbeitswelt im 21. Jahrhundert bieten. Die Herausforderungen sind u.a. (Luxemburger Deklaration 1997):

- „Globalisierung
- Arbeitslosigkeit
- wachsende Verbreitung neuer Informationstechnologien
- Veränderung der Beschäftigungsverhältnisse (z.B. befristete und Teilzeitarbeit, Telearbeit)
- Älter werdende Belegschaften
- Wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors
- Personalabbau (Downsizing)
- wachsender Anteil von Arbeitnehmern in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)
- Kundenorientierung und Qualitätsmanagement“.

Dabei sieht das Europäische Netzwerk für BGF einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und „qualifizierten, motivierten und gesunden“ Mitarbeiter*innen (Luxemburger Deklaration 1997).

Das Handbuch für BGF (2018) des damaligen Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger beinhaltet nicht nur die Grundlagen der BGF, sondern stellt auch Managementtools zur Verfügung. Darin wird ebenfalls von hohen Anforderungen an Mitarbeiter*innen und Unternehmen geschrieben. „*Neue Anforderungen an Beschäftigte, wie z.B. ein hohes Maß an Selbstorganisation, Flexibilität und Mobilität, wirken sich sowohl auf die Bindung zum Unternehmen als auch auf das Klima im Unternehmen aus*“ (Handbuch für BGF 2018: 21). Dabei wird davon ausgegangen, dass BGF sowohl Vorteile für die Mitarbeiter*innen bietet, als auch für Unternehmen gewährleistet.

Gewinn für Unternehmen:	Gewinn für Beschäftigte:
• Geringere Fluktuation • Verbesserung der Kommunikation • Zufriedene Beschäftigte • Mehr Verbesserungsvorschläge	• Mehr Wohlbefinden • Positive Wirkungen auf die eigene Gesundheit

• Imagegewinn •	• Verbesserungen des Kontakts zu Arbeitskolleg*innen • Ausbau der persönlichen Gesundheitskompetenzen • Mehr Arbeitszufriedenheit • ...

Tabelle 2: Vorteile BGF, eigene Darstellung (vgl. Handbuch BGF 2018:22)

7.4.2 Zwischen Kraut und Rüben der BGF

Im Folgenden wird auf die relevantesten Angebote im Bereich des BGF in Österreich eingegangen und es werden zwei bekannte internationale Zertifikate beschrieben.

7.4.2.1 Das Netzwerk BGF

Das Netzwerk BGF unterstützt Unternehmen dabei, Angebote im Sinne des BGF zu entwickeln und umzusetzen. Dabei werden Informationen und wie schon erwähnt Instrumente (z.B. Gesundheitszirkel) zur Verfügung gestellt und BGF- Projekte in Unternehmen finanziell unterstützt. Das Netzwerk wird von den Trägern der gesetzlichen Krankenversicherung, der gesetzlichen Unfallversicherung, des Dachverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger, der Interessensvertretungen Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer, Gewerkschaftsbund und der Industriellenvereinigung getragen. Der Fond Gesundes Österreich wird als unterstützender Partner angeführt (vgl. Netzwerk BGF o.A.).

Das Netzwerk BGF vergibt Gütesiegel und herausragenden Projekten wird der BGF-Preis verliehen (vgl. BGF Broschüre o.A.:12-15). Für den Gültigkeitszeitraum 2021 bis 2023 laufen 442 Unternehmen als BGF-Gütesiegel-Betriebe (vgl. Netzwerk BGF Gütesiegel Gesamtliste). In der BGF Charta werden mit 2019 177 Betriebe geführt, welche ein für drei Jahre gültiges Gütesiegel aufweisen (vgl. Netzwerk BGF Charta Firmenstammlblätter).

7.4.2.2 Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA)

„Die AUVA hat den gesetzlichen Auftrag zur Unfallverhütung und Berufskrankheitenbekämpfung nach dem ASVG und zur arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Prävention nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz.“ (AUVA o.A.) Dabei werden Angebote im Bereich Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten, Zusammenarbeit, Gesundheit und Sicherheit gestellt. Darunter fallen u.a. Arbeitsmedizin, Ergonomie, Sicherheits-schulungen, Stressbewältigung und Schutzimpfungen (vgl. AUVA o.A.).

7.4.2.3 Arbeiterkammer (AK)

Die AK, in diesem Fall die AK Niederösterreich (NÖ), bietet im Bereich der BGF Unterstützung von der Planung bis zur Umsetzung von BGF- Projekten für Unternehmen an. Dabei werden u.a. Weiterbildungen für Sicherheitsvertrauenspersonen und Betriebsrät*innen sowie Spezialseminare (z.B. Suchtprävention und gesundes Führen) angeboten. Weiters besteht die Möglichkeit finanzieller Förderung verschiedenster BGF Maßnahmen und auf der Homepage befinden sich zahlreiche Informationen zu bestimmten Themen (z.B. Burnout) (vgl. AKNÖ o.A.).

7.4.2.4 Wirtschaftskammer Österreich (WKO)

Auch die WKO stellt Informationen über BGF auf ihrer Homepage bereit. Dies umfasst in der „Plattform Gesundheitswirtschaft“ u.a. sogenannte „Quick Checks“ für Führungskräfte, Ziel- und Vorteilsbeschreibungen der BGF, steuerliche- und rechtliche Aspekte für Unternehmer*innen und Links zu Anbieter*innen (vgl. WKO o.A.).

7.4.2.5 Fonds Gesundes Österreich (FGÖ)

Der FGÖ fördert Projekte im Rahmen der BGF und arbeitet mit Kooperationspartner*innen *„an der Ausdifferenzierung und Umsetzung entsprechender Qualitätskriterien in der BGF“*. (FGÖ o.A.) Dabei werden u.a. Schwerpunkte im Bereich Klimawandel, demographische Entwicklung, Nachhaltigkeit, gesundheitliche Chancengerechtigkeit, Gender, psychosoziale Gesundheit und Digitalisierung gesetzt (vgl. FGÖ o.A.). Des Weiteren werden Hilfestellungen, Seminarangebote für betriebsinterne Personen (z.B. Personalist*innen), Leitfäden, Broschüren, Fachliteratur, Studien und Einblicke in Best Practice Projekte angeboten (vgl. FGÖ o.A.).

7.4.2.6 Strategien der Unternehmen unserer Interviewpartner*innen

Teil der vorliegenden Erhebung war es, Geschäftsführer*innen und Manager*innen über die Strategien ihrer Unternehmen im Bereich der BGF zu befragen. Im Folgenden werden die Ergebnisse dazu dargestellt.

Der Großteil der befragten Manager*innen gibt an, Strategien zum Thema Gesundheit der Mitarbeiter*innen in ihren Betrieben implementiert zu haben. Aus den Ergebnissen der Interviews konnten fünf Ebenen abgeleitet werden, die Maßnahmen beinhalten, die sowohl innerbetrieblich als auch von externen Personen angeboten werden.

Auf der ersten Ebene wird die Gesundheit im Zusammenhang mit dem Führungsstil gesehen. Geschäftsführer*innen würden durch eine adäquate Fehlerkultur, Toleranz und Reduktion von Druck, Einfluss in diesem Bereich nehmen können. Als weiteren wichtigen Faktor werde der regelmäßige Austausch mit Mitarbeiter*innen gesehen. Dies würde oft durch jährliche Mitarbeiter*innengespräche, aber auch durch ein laufendes Angebot, unter dem Motto *“meine Tür steht immer offen”*, stattfinden. Weiters sehen die Interviewpartner*innen die Transparenz und das Vertrauen als wichtigen Indikator dafür,

dass sich Mitarbeiter*innen im Unternehmen wohlfühlen. Die Themen Überstunden, flexible Arbeitsmodelle und verpflichtender Konsum der Urlaubsstunden werde ebenfalls im Kontext der Gesundheit betrachtet. (Datafile 2020a:V12) Auffällig hierbei ist, dass die Zuständigkeit für Gesundheitsstrategien in größeren Unternehmen beim HR Management und in mittelgroßen Betrieben bei der Geschäftsführung angesiedelt ist.

Die zweite Ebene beinhaltet spezifische Angebote im Bereich Sport und physische Gesundheit. Vor allem in diesem Bereich wurden zahlreiche Maßnahmen aufgezählt. So werden in den Unternehmen beispielsweise Yoga-Kurse, gemeinsame Trainingseinheiten und Gesundheitsuntersuchungen angeboten. Auch das Bereitstellen von Obst wird sehr häufig erwähnt. Des Weiteren werden gemeinsame Sportveranstaltungen, Vorsorgeuntersuchungen und gesunde Ernährung gefördert. Oft handle es sich dabei um finanzielle Unterstützung, wie etwa einen "Fitnesshunderter" oder es wird seitens des Unternehmens die Jahreskarte im Fitnessstudio bezahlt. Hier wurde vor allem die Selbstorganisation der Mitarbeiter*innen angesprochen. Viele Ideen im Bereich Sport wären betriebsintern selbst organisiert und umgesetzt worden. Die Gestaltung und Investition in ergonomische Arbeitsplätze seien den Geschäftsführer*innen ebenfalls ein wichtiges Anliegen. Die Sicherheit am Arbeitsplatz, also die Minimierung von Arbeitsunfällen, wird ebenfalls von den Interviewpartner*innen zu den Strategien der BGF gezählt (Datafile 2020a:V12).

Eine dritte Ebene bezieht sich auf Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Die Interviewpartner*innen sehen hier einen relevanten Zusammenhang zwischen Gesundheit und Aus- und Weiterbildungschancen für ihre Mitarbeiter*innen. Speziell Schulungen für Führungskräfte zum Thema "Umgang mit Problemen von Mitarbeiter*innen" werden als besonders relevant erachtet. Im Bereich der Fortbildungen wird zwischen verpflichtender und freiwilliger Teilnahme unterschieden (Datafile 2020a:V12).

Die vierte Ebene bezieht sich auf die psychische Gesundheit und die sozialen Aspekte der Mitarbeiter*innen. Dabei würden Vorträge mit Themenschwerpunkte in Hinblick auf den Lebenszyklus des Menschen und Seminare zum Thema Burn Out angeboten werden. Leitfäden im Umgang mit Alkoholkonsum am Arbeitsplatz und Aufklärungsarbeit zum Thema sexuelle Belästigung werden zur Verfügung gestellt. Betriebseigene Kinderbetreuung werde angeboten und die Identifikation mit dem Betrieb wird als Strategie ebenfalls dem BGF zugeordnet. Auch die Unterstützung durch externe Personen werde finanziert. Vom Einzelcoaching bis hin zu psychologischen und juristischen Beratungen im Einzelsetting wurde in den Interviews berichtet. In Hinblick auf innerbetriebliche Konflikte würden sowohl externe Personen engagiert als auch die Lösung der Problemlagen innerbetrieblich gelöst werden (Datafile 2020a:V12).

Eine fünfte Ebene im Zusammenhang mit Gesundheit ist die Förderung der Firmenkultur und Schaffung von Austauschplattformen für Mitarbeiter*innen. Als Beispiele werden Firmenausflüge, Teamevents und gezieltes Teambuilding genannt. Auch die Gestaltung von Aufenthaltsbereichen im In- und Outdoor Bereich werden dabei thematisiert. In einem Interview wurde von positiven Auswirkungen im Betrieb nach Bereitstellen eines

Billardtisches und einer Hausbar mit kostenlosen Getränken für einen gemeinsamen Ausklang des Arbeitstages berichtet (Datafile 2020a:V12).

Aus Sicht der Unternehmensberatung würden die meisten Firmen keine Strategie im Bereich BGF aufweisen. Laut den befragten Experten werden Einzelmaßnahmen als Strategie ausgewiesen und es fehle ein gutes Projektmanagement. In einem Interview wird kritisiert, dass die Geschäftsführer*innen oft zu wenig mit diesem Thema vertraut seien bzw. werden und zu wenig qualifizierte Personen über Strategien zum Thema BGF entscheiden würden (Datafile 2020a:V12).

7.4.2.7 Zertifikate und Gütesiegel

Exemplarisch werden hier nun zwei Gütesiegel angeführt, da diese im Zusammenhang mit BGF von den Interviewpartner*innen am häufigsten genannt wurden.

7.4.2.8 Healthy Workplaces

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ist mit ihren Kampagnen in der BGF angesiedelt. Dabei werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt (z.B. 2016-2017 „*Gesunde Arbeitsplätze – für jedes Alter*“) und eine Vielzahl an Informationen und Kampagnenmaterial zur Verfügung gestellt. Zertifikate werden vergeben und dienen einerseits zur Verbesserung der Öffentlichkeitswirkung, andererseits wird durch den Status „*Kampagnenpartner*in*“ ein Zugang zu einem internationalen Netzwerk eröffnet. Des Weiteren werden u.a. Informationen, Studien, Instrumente, Tools und Veranstaltungen zur Verfügung gestellt (vgl. healthy-workplaces o.A.).

7.4.2.9 Great Place to work

Die „Arbeitsplatzkultur“ steht bei Great Place to work im Fokus. Hierbei werden mittels Befragung und Evaluierung die „*Kulturen*“ bewertet. Jährlich werden die „*besten*“ Arbeitgeber*innen ausgezeichnet. Die Zertifikate werden in mehr als 50 Ländern weltweit vergeben. Weiters werden Publikationen, wie etwa Leitfäden, Best Practice Reports und Studien, zur Verfügung gestellt. Seminare, Info-Webinare und Events sind weitere Elemente dieser Plattform (vgl. greatplacetowork o.A.).

7.4.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Im Kontext der BGF wird häufig der Begriff BGM genannt, welcher fälschlicherweise auch synonym für BGF verwendet wird. BGM wird wie folgt definiert: „*Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) werden alle Aktivitäten der Planung, Durchführung, Evaluation und Steuerung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen eines Unternehmens verstanden, die das Ziel haben, die individuelle und kollektive Gesundheit der Mitarbeiter*innen dauerhaft zu erhalten oder zu verbessern*“ (Pfaff/Zeike 2019:4). Unter diesem Aspekt ist davon auszugehen, dass es sich bei BGM um einen

Überbegriff handelt, der die BGF als Teil davon berücksichtigt. Im Handbuch für BGF setzt sich das BGM aus Arbeitnehmer*innenschutz (verpflichtend), BGF (freiwillig) und Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) (freiwillig) zusammen (vgl. Handbuch für BGF 2018:28).

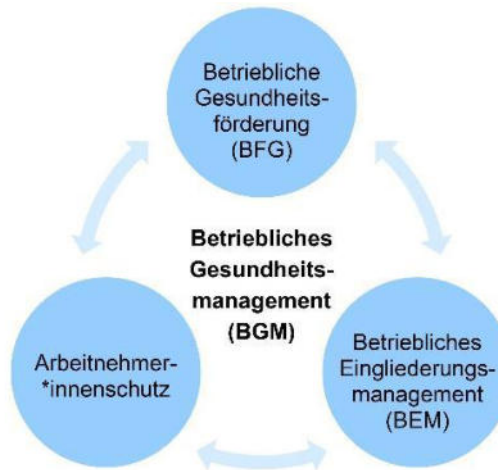


Abbildung 3: BGM, eigene Darstellung (vgl. Handbuch für BGF 2018:28)

Im Trendbuch Personalentwicklung wird unter BGM folgendes verstanden:

„Unter einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) versteht man die systematische, zielorientierte und kontinuierliche Steuerung aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel, Gesundheit, Leistung und Erfolg aller Mitarbeiter eines Unternehmens zu erhalten und zu fördern. Mögliche Ansätze sind die Optimierung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen (Verhältnis). Aber auch die Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung und die Stärkung persönlicher Kompetenzen gehören dazu (Verhalten).“ (Personalwirtschaft o.A.)

Ein Interviewpartner gibt an, *„der Begriff BGM ist einfach verhunstet worden“*. (Datafile 2020a:P10) Er spricht davon, dass beispielsweise bei Messen Massagestühle als BGM verkauft werden würden und zahllose Einzelmaßnahmen existieren, die als BGM bewertet werden. Auch solle laut diesem Experten eine Vernetzung verschiedenster Anbieter*innen stattfinden, um den Markt zu bespielen. Dies würde in Österreich nicht existieren, *„weil jeder glaubt er muss sein eigenes Süppchen kochen, jeder glaubt er darf sich nicht in die Karten schauen lassen und netzwerken tun ma sowieso nicht, weil das heißt ich bin schwach oder kanns nicht alleine oder was auch immer.“* (Datafile 2020a:P10)

Schlussfolgernd ist BGM ein ganzheitliches Konzept, welches sich mit einer umfassenden Prozessgestaltung beschäftigt und u.a. die BGF als eine Strategie beinhaltet.

7.4.3.1 BGM aus Sicht der BSA

Aufgrund der bisher dargelegten Erkenntnisse und der Auseinandersetzung mit BGM stellte sich heraus, dass das in Österreich gängige Drei-Säulen-Modell (BGM= Arbeitnehmer*innenschutz, BGF und BEM) zu wenig beinhaltet (vgl. Handbuch für BGF 2018:28). In weiterführender Literatur auf internationaler Ebene gibt es zahlreiche Modelle, die durchaus auf umfangreichere und diversere Säulen des BGM Konzeptes (z.B. Pfaff/Zeike 2019) beruhen. Auffallend dabei ist jedoch, dass neben den Vorgehensweisen (z.B. BGF) auch Methodiken bzw. Handwerkszeuge als Strategien angegeben werden. Auch diese Konzepte stellen aus Sicht der Sozialen Arbeit kein adäquates und ganzheitliches BGM Modell dar.

Die Entwicklung eines eigenen aus den Ergebnissen dieser Arbeit abgeleiteten BGM Modelles war aus sozialarbeiterischer Sicht²⁶ unumgänglich. Der Gesundheitsbegriff der WHO²⁷ bietet die Grundlage für das sozialarbeiterische Verständnis von Gesundheit, nämlich jenes des biopsychosozialen Modells, welches das Fundament für dieses BGM Haus darstellt. Dieses BGM Konzept ermöglicht, ein gesund funktionierendes Unternehmen zu gestalten. Damit kann Nachhaltigkeit, Ganzheitlichkeit und Effektivität erreicht werden.

7.4.3.2 Das BGM Haus

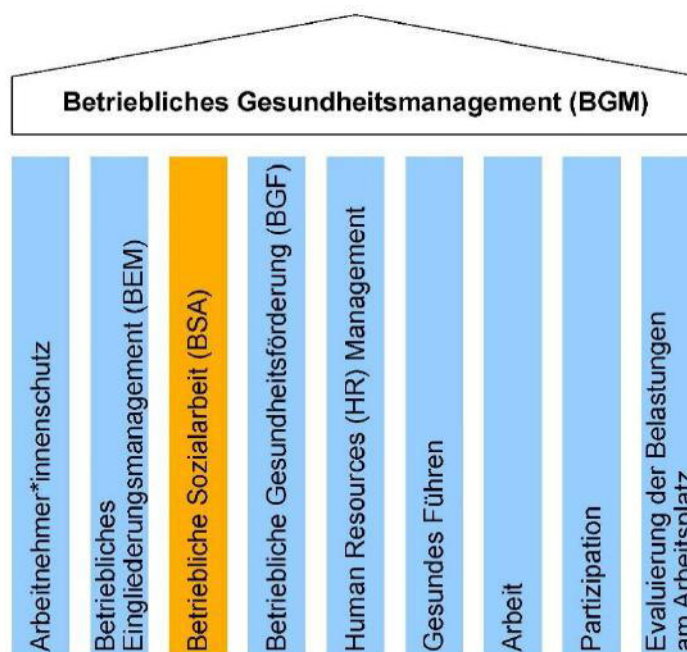


Abbildung 4: BGM Haus, eigene Darstellung

²⁶ Multiprofessionalität, Allparteilichkeit, Triplemandat und der Blick auf Strukturen / Prozesse und gleichzeitig Personen. Aus dieser komplexen beruflichen Wirklichkeit entsteht eine spezifische Problemsicht, die wir im Folgenden als sozialarbeiterische Sichtweise benennen.

²⁷ In der Satzung der WHO wird Gesundheit definiert als: „ein Zustand vollständigen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit oder Gebrechen.“ (WHO o.A.)

Auf Struktureller Ebene soll folgende Visualisierung angeführt werden:

Das hier entwickelte BGM Haus setzt sich aus neun Säulen zusammen, die aufgrund ihrer Gleichwertigkeit und Wechselwirkung hohe Relevanz für ein ganzheitliches Konzept haben. Auf die drei „klassischen Säulen“: Arbeitnehmer*innenschutz, BGF und BEM wird hier nicht genauer eingegangen, da diese in den vorherigen Kapiteln behandelt wurden. Die sieben weiteren Säulen sollen im Folgenden näher erläutert werden.

7.4.3.3 BSA

BSA als eine Strategie des BGM zu sehen, ist einerseits ein Ergebnis dieses Kapitels und andererseits stellt die Tatsache, dass Soziale Arbeit als Gesundheitsberuf (Redelsteiner 2018) gesehen wird, die Grundlage für die Berechtigung dieser Säule in diesem BGM Konzept dar.

Redelsteiner (2018) zeigt, dass Soziale Arbeit mit ihren Pionier*innen wie z.B. Jane Addams und Ilse Arlt (1958) im Gesundheitswesen angesiedelt war. Unter dem Aspekt der biopsychosozialen Gesundheit sind Sozialarbeiter*innen auch heute nicht nur in der direkten Unterstützung, Beratung, Behandlung und Betreuung tätig, sondern auch in der Prävention (vgl. Redelsteiner 2018:157). *„Sozialarbeiter*innen unterstützen und motivieren PatientInnen zur Selbsthilfe, versuchen, das familiäre, nachbarschaftliche und gemeindenahe Netzwerk zu stärken und beraten PatientInnen in psychosozialen Fragen etc.“* (Redelsteiner 2018:171) Folglich kann auf Betriebssozialarbeiter*innen und die Strategie BSA im Rahmen eines Konzeptes für die Gesundheit aller Menschen in einem Unternehmen (BGM) nicht verzichtet werden.

Die BSA arbeitet sowohl mit einzelnen Individuen als auch auf der organisatorischen und gesellschaftlichen Ebene (vgl. Klein 2021:70). BSA leistet einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt, reagiert auf Spannungsfelder und handelt präventiv (vgl. Stoll 2013:23). Sie trägt zur Entlastung von Vorgesetzten und HR, zur Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen, Verbesserung des Arbeitsklimas, Verbesserung der Arbeitsleistung und Arbeitsplatzerhaltung bei (vgl. proitera o.A.). Basierend auf den Standards, der Rahmenkonzeption und der Ethik der Sozialen Arbeit als Profession leiten sich folgende Handwerkzeuge der BSA im Kontext des parallelen Beratungsmodells ab (vgl. Bremmer 2017:17).

- Einzelfallbezogene Maßnahmen
- Team- und gruppenbezogene Maßnahmen
- Seminare und Weiterbildungen
- Führungsunterstützte Beratungen
- Prävention und Gesundheitsförderung
- Organisationsbezogene Beratung
- Sozialpolitische Maßnahmen

„Sie sind als Einzelelemente leichter anzupassen und umzugestalten, einfach weiterzuentwickeln, je nach Bedarf anders zu gewichten oder zu ergänzen, aber auch je nach Erfordernis auszutauschen, auszulagern oder zu delegieren.“ (Bremmer 2017:16)

7.4.3.4 HR- Management

Die Idee, dem HR-Management eine Säule dieses BGM Hauses zuzuordnen, bedurfte wenig Diskussion. Klar ist, das HR-Manager*innen im engen Kontakt mit den Geschäftsführer*innen stehen und wirkungsmächtig Maßnahmen zur Umsetzung bringen können.

Auch sind diese aufgrund ihrer im tertiären Bereich (Universität, Fachhochschule) angesiedelten Ausbildung Expert*innen im Erstellen von Personalentwicklungs- und Personaldiagnostikmodellen sowie der Implementierung von Recruiting-Maßnahmen in ihren Bereich (vgl. FH-BFI o.A.). Durch diese gezielten Förderungen können Mitarbeiter*innen an den Betrieb gebunden werden und gleichzeitig, wie in Kapitel 7.2.6 beschrieben, können aktiv Maßnahmen gegen ein Zuviel an Fluktuation gesetzt werden (vgl. FH-Wien o.A.).

Des Weiteren sind HR-Manager*innen darauf trainiert, sogenannte Change-Management Prozesse zu gestalten und zu begleiten. Aufgrund ihrer Ausbildung wissen diese, dass dies nur mit Einbindung aller im Unternehmen tätigen Menschen und Organisationen (Betriebsrat) geschehen kann. Eingedenk dessen kann Unternehmenskultur mitgedacht und, wenn nötig, neu interpretiert und verändert werden (vgl. Pracz 2018:103-106). Diese Beschreibung des HR-Managements kratzt nur an der Oberfläche und nennt das für diese Arbeit notwendigste. Die Maßnahmen, die durch HR-Management in einem Betrieb implementiert werden können, sind zu mannigfaltig, um sie hier alle zu diskutieren. Nicht zu leugnen ist jedoch der Nutzen, der durch nachhaltiges HR – Management in Betrieben entstehen kann (vgl. FH-Wien o.A.). Hier bietet sich, für zukünftige Forscher*innen ein breites Feld an Möglichkeiten.

7.4.3.5 Gesundes Führen

Wie im Unterkapitel 1.1 beschrieben, hat das Führungsverhalten Auswirkungen auf Menschen. Bezugnehmend auf die Gesundheit erschien die Säule des Gesunden Führens als schlüssig, da diese in enger Verbindung mit der Unternehmenskultur steht und Auswirkungen auf die Mitarbeiter*innen hat. *„Gesundes Führen zeigt, wie die Veränderungen im Unternehmen zu verstehen sind, was sie für den Umgang mit Stress bedeuten und wie eine Unternehmenskultur aussehen kann, in der gesunde Führung eine gelingende Life- Balance zwischen Arbeitsanforderung, sozialen und psychophysischen Bedürfnissen fördert.“ (Lohmer/Sprenger/von Wahlert 2012:1)*

Es gibt eine Vielzahl an Schulungen, Seminare und Workshops, die sich mit der Thematik „gesundes Führen“ auseinandersetzen (z.B.: ÖGK, FGÖ). Dabei sind oftmals ausschließlich die Mitarbeiter*innen und die Unternehmenskultur im Fokus. Doch im Kontext des ganzheitlichen BGM Konzeptes ist es auch wichtig, dass Führungskräfte gesund sind.

Denn Führungskräfte sind besonderen Belastungen ausgesetzt, wie etwa Leistungsdruck, Unterbrechungen des Workflows und gleichzeitige Betreuung verschiedener Aufgaben. Der Fokus auf die eigene Gesundheit ist deshalb besonders wichtig, da diese sie nicht nur persönliche Vorteile bietet, sondern auch für das Unternehmen von Vorteil ist (vgl. Leitfaden psychische Gesundheit II:16).

Deshalb ist die Strategie „Gesundes Führen“ in ein BGM Modell zu integrieren, essenziell.

7.4.3.6 Arbeit

In der Physik wird Arbeit als das Produkt von einwirkender Kraft auf zurückgelegtem Weg definiert. Schmid (2000) beschreibt Arbeit als zielgerichtetes und bewusstes Handeln von Menschen zum Zwecke der Existenzsicherung sowie der Befriedigung von Einzelbedürfnissen (vgl. Schmid 2000:129).

Arbeitsteilung, heute Usus, wurde erst durch die Entstehung einer Mehrproduktion an Gütern möglich. Arbeit begann sich in einer ersten Arbeitsteilung auszudifferenzieren in Reproduktions- und Erwerbsarbeit. Um letztere drehen sich bis heute Auseinandersetzungen um die Verteilung von Einkommen, Status, gesellschaftlicher Macht und sogar der Arbeit selbst (vgl. Schmid 2000:129). Arbeit und Erwerbsarbeit definieren gesellschaftliche Strukturen. Industriearbeit determinierte Klassenstrukturen die bis heute wirken. Arbeit und Kapital, Links und Rechts, Osten und Westen. Marx schrieb dazu: *„Zur Vermeidung möglicher Missverständnisse ein Wort: Die Gestalten von Kapitalist und Grundeigentümer zeichne ich keineswegs in rosigem Licht. Aber es handelt sich hier um die Personen nur, soweit sie die Personifikation ökonomischer Kategorien sind, Träger von bestimmten Klassenverhältnissen und Interessen. Weniger als jeder andere kann mein Standpunkt, der die Entwicklung der ökonomischen Gesellschaftsformation als einen naturgeschichtlichen Prozess auffasst, den einzelnen verantwortlich machen für Verhältnisse, deren Geschöpf er sozial bleibt, sosehr er sich auch subjektiv über sie erheben mag.“* (Marx 1972:16).

Schmid (2000) schreibt, dass diese Aufteilung der Welt (Schwarz-Weiß) nicht erst seit dem Fall der Berliner Mauer und dem Untergang der Sowjetunion im Zerfall begriffen war, sondern schon davor. Es gilt, neue Situationen von Freiheit zu verstehen und zu bewältigen. Die Arbeitswelt ist, wie noch nie zuvor in Ihrer Geschichte, in Bewegung. Vollbeschäftigung, noch nie erreicht im Westen, wird immer mehr zur Illusion. Auch der Rückgang der Arbeitsteilung hat Auswirkungen auf die Arbeit selbst. Der Unterschied zwischen Arbeitern und Angestellten ist oft nur mehr auf dem Papier auszumachen. Dadurch dass Arbeitsplätze sich immer mehr ähneln, schwindet auch die Grundlage für eine ausdifferenzierte Arbeitsteilung und wirft viele Frauen zurück und aus dem Arbeitsprozess hinaus, in die Reproduktionsarbeit. Generell gilt aber, dass nicht das Verschwinden von Erwerbsarbeit, sondern eine Ungleichheit in der gesellschaftlichen Verteilung ein Problem darstellt (vgl. Schmid 2000:129-133).

Es bleibt dem Menschen nichts anderes übrig, als flexibel auf die Veränderungen zu reagieren. Klar vorhersehbare Arbeitsbiografien scheinen der Vergangenheit anzugehören und machen einer „Puzzle- Biografie“ Platz. Dies führt zu vielen selbstbestimmten Lebenssituationen, die eigenverantwortlich entschieden werden müssen. Fehlen jedoch grundlegende informelle Fundamente der Entscheidungsfindung, werden aus den neuen Freiheiten Fallen und aus Risiken Gefahren. In weiterer Folge kann dies zu einer Quelle von Angst und Entfremdung werden. Jedoch ist die Neuverteilung kein Naturgesetz, sondern von Menschen gemacht und deshalb veränderbar. Die eigene Gestaltungsmächtigkeit steigt in dem Ausmaß des Erkennens, in welchem Zusammenhänge analysiert, erkannt und für Veränderungen zugänglich gemacht werden (vgl. Schmid 2000:133-136).

Dieser kurze Abriss des komplexen Themas „Arbeit“ verdeutlicht die Notwendigkeit dieser Säule in einem ganzheitlichem BGM - Modell.

7.4.3.7 Partizipation

Begrifflich geht Partizipation auf das spätlateinische Kompositum „*participatio*“ zurück. Substantiv *pars* meint „Teil“ und das Verb *capere* „fangen, ergreifen, sich aneignen, nehmen“. Die Herleitung des Wortes verdeutlicht die verschiedenen Bedeutungen, die dem Wort zugeschrieben werden. So bezeichnet es in der Soziologie den Grad der Miteinbeziehung von Einzelnen oder Gruppen in Willensbildungs- und/oder Entscheidungsprozessen (vgl. Schönhuth/Jerrentrup 2019:1). Die Ausprägungen dieser Beteiligungen sind mannigfaltig. Sie zeigen sich, unter anderem in Form von Bürger*innenbeteiligungen, als Mitbestimmung innerhalb einer Interessensvertretung oder politischen Bewegungen. Partizipation meint u.a. die Regulierung innerhalb einer Sozialorganisation bzw. die Verteilung von Aufgaben und die Verteilung, die sich als Form von Teilhabe darstellt. Wird Partizipation in einem betriebswirtschaftlichen Kontext gesehen, meint es die direkte oder indirekte Teilhabe am Erfolg des Unternehmens. Dies kann durch materielle Anreize oder Beteiligungen am Betriebskapital (durch z.B.: Shareholding und innerbetriebliche Mitbestimmung) erfolgen. Hierbei seien besonders die Strömungen erwähnt, die als Voraussetzung für nachhaltige Unternehmenskultur das menschliche Miteinander und dem wechselseitigen Respekt, über alle Hierarchieebenen hinweg betonen (vgl. Schönhuth / Jerrentrup 2019:1-3).

Ebenso ist Partizipation ein grundlegendes und nicht austauschbares Merkmal demokratischer Gesellschafts-, Staats- und Herrschaftsformen. Sie dient der persönlichen Freiheit, Selbstbestimmung und freien Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und bringt damit ein höchstpersönliches Grundrecht zum Ausdruck. Partizipation generell ist also die Teilhabe an öffentlichen, kulturellen und politischen Systemen sowie an Wohlstand, Sicherheit und Freiheit. In und durch diese entwickeln sich Subjektivität und Sozialität zugleich (vgl. Schnurr 2018:633).

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich: Partizipation ist eine wichtige Grundlage für den langfristigen Erfolg von Unternehmen. Sie wirkt Fluktuation entgegen, bringt zufriedene

Mitarbeiter*innen und ist volkswirtschaftlich ein wesentlicher Faktor zur Wohlstandsgewinnung.

7.4.3.8 Evaluierung der Belastungen am Arbeitsplatz

Die Evaluierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz wurden im Unterkapitel 1.3. ausführlicher erläutert. Für dieses Modell wurde die Strategie *„Evaluierung der Belastungen am Arbeitsplatz“* als tragende Säule des BGM Hauses ausgewählt, da es unter Berücksichtigung des Gesundheitsbegriffes und des weiterführenden biopsychosozialen Modells, Belastungen auf drei Ebenen bestehen können. *„Das biopsychosoziale Modell ist ein angewandter Zugang zum Verständnis von Gesundheit und Krankheit als ganzheitliches Konzept, indem von ineinandergreifenden und voneinander abhängigen Systemen auf der biologischen, psychischen und sozialen Ebene ausgegangen wird.“* (Bürgmayr 2019:14) Egger spricht vom biopsychosozialen Modell als dem *„gegenwärtig kohärenteste, kompakteste und auch bedeutendste Theoriekonzept, innerhalb dessen der Mensch in Gesundheit und Krankheit erklärbar und verstehbar wird.“* (Egger 2005: 4)

Deshalb sollten für das Konzept BGM alle drei Ebenen, die körperliche, psychische und soziale, relevant sein und auch in der Evaluierung berücksichtigt werden. Ergänzend dazu sprechen Richter und Hacker (1998) von folgenden Belastungen in der Arbeitswelt (vgl. Richter/Hacker 2017:17):

1. Belastungen aus der Arbeitsaufgabe

- Zu hohe Anforderungen
- Unvollständige Aufgaben
- Zeit- und Termindruck
- Informationsüberlastung
- Unklare Aufgabeneinteilung
- Widersprüchliche Anweisungen
- Unerwartete Störungen

2. Belastungen aus der Arbeitsrolle

- Verantwortung
- Konkurrenzverhalten unter Mitarbeiter*innen
- Fehlende Unterstützung
- Fehlende Anerkennung
- Konflikte mit Vorgesetzten oder Mitarbeiter*innen

3. Belastungen aus der materiellen Umgebung

- Lärm
- Kälte
- Hitze
- Toxische Stoffe

4. Belastungen aus der sozialen Umgebung

- Betriebsklima
- Wechsel der Umgebung, Mitarbeiter*innen und des Aufgabenfeldes
- Strukturelle Veränderungen im Unternehmen
- Mangel an Informationen

5. Belastungen aus dem „behavior setting“

- Isolation
- Dichte (Zusammengedrängtheit)

6. Belastungen aus dem Personensystem

- Angst vor Aufgaben
- Misserfolg
- Tadel und Sanktionen
- Ineffiziente Handlungsstile
- Fehlende Eignung
- Familiäre Konflikte

Abschließend soll für die Evaluierung aller Belastungen am Arbeitsplatz das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ kurz vorgestellt werden.



Abbildung 5: Haus der Arbeitsfähigkeit (Haus der Arbeitsfähigkeit o.A.)

In diesem Modell wird zwischen individuellen Ressourcen (EG, 1. Stock und 2. Stock) und Ressourcen des Betriebes (3. Stock) unterschieden. Die Ebenen des Hauses wurden mit Stiegen verbunden, um die Wechselwirkung und den Beeinflussungsfaktor zu symbolisieren (vgl. Haus der Arbeitsfähigkeit (o.A.)).

7.4.3.9 Das BGM Netz

Folgende Darstellung stellt die Beziehungen der einzelnen Teilbereiche unter dem Aspekt der Transdisziplinarität auf Prozessebene dar. Wichtig scheint hier der Hinweis auf die Dynamik und Korrelation der Prozesse.

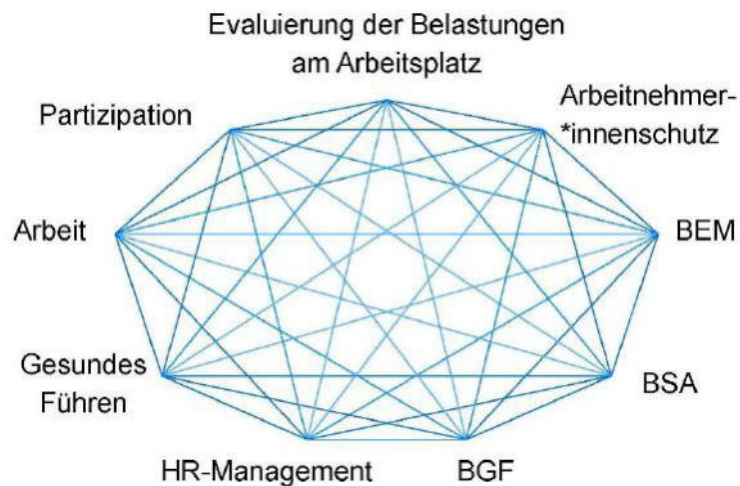


Abbildung 6: BGM Netz, eigene Darstellung

Ersichtlich wird, dass neun faktorielle Dynamiken miteinander interagieren. Werden z.B. im BGF Maßnahmen gesetzt, hat dies Auswirkungen auf alle verbundenen Einheiten, wobei nicht vorhergesagt werden kann in welchem Ausmaß sich diese manifestieren.

7.5 Darum BSA

Heller Katharina

Nachfolgend sollen aus Sicht der BSA²⁸ die Interaktionen der einzelnen Faktoren miteinander sichtbar gemacht und gleichzeitig die Wirkung der BSA auf die einzelnen Vektoren aufgezeigt werden. Dafür werden anhand von exemplarischen Methoden, Instrumenten und Werten der BSA die Wirkungen auf die einzelnen Strategien aufgezeigt.

²⁸ Die Darstellung der komplexen Interventionen wäre prinzipiell aus Sicht jeder der neun Säulen dieses BGM Hauses möglich. Das lässt die Komplexität des Modelles erahnen.

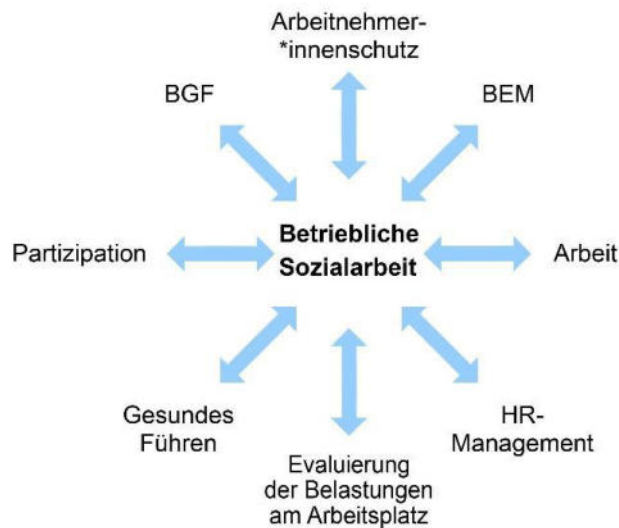


Abbildung 7: BSA Bezugsvektoren, eigene Darstellung

7.5.1 Tripelmandat $\rightleftharpoons$ Arbeitnehmer*innenschutz

Das Tripelmandat der Sozialen Arbeit setzt sich zusammen aus der Mandatierung der Sozialen Arbeit durch: Auftraggeber*in, Adressat*innen und den Handlungsleitlinien bzw. dem Ethikverständnis der Profession. Daraus resultieren Spannungsfelder, deren Kenntnis sowohl für die Theorie als auch für die Praxis relevant ist (vgl. Staub-Bernasconi 2012: 45-48).

Schlussfolgerung: Im Kontext des Arbeitnehmer*innenschutz kann ebenfalls von einem transformierten Tripelmandat ausgegangen werden. Dabei steht der Schutz von Mitarbeiter*innen, die finanziellen Ressourcen des Unternehmens und die Ethischen Aspekte in Spannung zueinander. BSA hat mit dem Know-How über das Tripelmandat und ihrer Allparteilichkeit die Möglichkeit, hier zu vermitteln. Das Aufzeigen von Spannungsfeldern kann als grundlegende essenzielle Eigenschaft der BSA betrachtet werden, um eine adäquate Lösung verschiedenster Themen anbieten zu können.

7.5.2 Empowerment $\rightleftharpoons$ Partizipation

Unter Empowerment in der Sozialen Arbeit wird, eingedenk einer Grundhaltung professionellen Handelns, die Ermutigung von Personen, Gruppen und sozialen Systemen verstanden. Dabei stehen vorhandene und potenzielle Ressourcen sowie die Handlungsfähigkeit der Menschen im Fokus. Daraus resultieren individuelle Lösungsansätze, die positive Auswirkungen auf die Motivation der Einzelnen haben können (vgl. Keupp 2018:559-571).

Schlussfolgerung: BSA verwirklicht Empowerment im Rahmen einer Aufklärung und Informationsweitergabe u.a. durch Workshops, Vorträge und Beratung in Einzel- oder Gruppensettings. Empowerment ist der Schlüssel zur Partizipation. Diese wiederum führt zu motivierteren und daher leistungsfähigeren Mitarbeiter*innen in allen Bereichen des Betriebes, da ein Mehr an Mitgestaltung die Bindung fördert und positiv auf die Unternehmenskultur einwirkt.

7.5.3 Gesprächsführung $\rightleftharpoons$ Evaluierung der Belastungen am Arbeitsplatz

Professionelle Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit basiert auf (professionellem) Wissen und ist zielorientiert und methodisch. Sie wird anlassgerecht und subjektzentriert angewandt und hilft bei der Gestaltung von Kommunikation und Interaktion und kann zur kommunikativen Klärung, Bearbeitung und Lösung verschiedenster Themen von Mitarbeiter*innen oder Leitungspersonal herangezogen werden (Interdisziplinarität). Professionelle Gesprächsführung formalisiert unterschiedliche Settings und deren organisationalen Rahmungen (vgl. Widule 2020:8).

Schlussfolgerung: BSA kann aufgrund dieser Fähigkeit eine Gesprächsatmosphäre schaffen, in der es besser als in anderen Settings gelingen kann, über Belastungen zu sprechen. Denn wie oben beschrieben können sich diese auf unterschiedlichen Ebenen (biopsychosozial) manifestieren, wobei die Hemmungen, darüber zu sprechen in bestimmten Bereichen größer sind als in anderen. Auch potenzielle Lösungen, wenn diese auf persönlicher Ebene des Einzelnen oder der Gruppe stattfinden, können mithilfe diverser Methoden der Gesprächsführung gemeinsam erarbeitet werden (siehe Türk Kapitel 8).

7.5.4 Selbstbestimmung $\rightleftharpoons$ BEM

Selbstbestimmung kann mit Eigenverantwortung, Freiheit und Unabhängigkeit übersetzt werden und ist meist eng mit der Vorstellung verbunden, dass Menschen als autonome Subjekte unabhängig und (weitestgehend) losgelöst von Biografie, Tradition und den eigenen sozialen Konstrukten ihr Leben gestalten können (vgl. Soziales-kapital o.A.). Es scheint jedoch keine letztgültige Definition des Begriffes zu geben. Es wird damit eine enorme thematische Bandbreite abgedeckt und auch kennzeichnet sich Selbstbestimmung durch eine hohe normative Wertaufladung (vgl. Soziales-kapital o.A.).

Schlussfolgerung: Unter dem beschriebenen Verständnis der Selbstbestimmung, können Beschäftigte bezugnehmend auf die Strategie BEM selbst bestimmen, wie sie die zukünftigen Schritte bei längerem Krankenstand planen. Dabei stehen die Optionen zu Hause zu bleiben, zur Gänze arbeiten zu gehen oder einen unterstützten Teilkrankenstand in Anspruch zu nehmen, zur Verfügung. Dies geschieht in enger Abstimmung mit Dienstgeber*innen. Selbstbestimmung kann nur dann wirksam sein, wenn dem Individuum alle notwendigen Informationen zur Verfügung stehen. Hier

kommt eine Stärke der BSA zum Vorschein, da sie als „Übersetzerin“ vermitteln und im Sinne der Vernetzung auf weitere Expert*innen verweisen kann.

7.5.5 Prävention und Krisenintervention ⇔ HR- Management

Unter Prävention werden all die Maßnahmen verstanden, die (mögliche) unerwünschte Zustände und Vorgänge unterbinden, mindern und / oder verzögern können. Dies geschieht durch ihr Begrenzen oder Beseitigen (vgl. socialnet o.A.).

„Krise beschreibt den Verlust des seelischen Gleichgewichts, den ein Mensch verspürt, wenn er mit Ereignissen und Lebensumständen konfrontiert wird, die er im Augenblick nicht bewältigen kann, weil sie von der Art und von Ausmaß her seine durch frühere Erfahrungen erworbenen Fähigkeiten und erprobten Hilfsmittel zur Erreichung wichtiger Lebensziele oder zur Bewältigung seiner Lebenssituation überfordern.“ (Sonneck et al. 2000:15). „...die Komplexität der Intervention besteht darin, alle möglichen und bedeutsamen Zusammenhänge auch wirklich zu erkennen und damit für die Bewältigung nutzbar zu machen.“ (Sonneck et al. 2000:16).

Schlussfolgerung: Bezugnehmend auf den Vektor HR- Management kann BSA Personalist*innen bzw. HR- Manager*innen befähigen, einerseits mit Krisen gut umzugehen, andererseits gemeinsame Präventionskonzepte zu erarbeiten. Des Weiteren können dadurch Alternativen eröffnet werden, um die meist einznaheliegende Exitstrategie „Kündigung“ zu vermeiden. Sind Kündigungen dennoch alternativlos, können durch Präventions- und Kriseninterventionsskills der BSA problematische persönliche und soziale Auswirkungen, gemildert werden.

7.5.6 Lebensweltorientierung ⇔ BGF

"Lebensweltorientierung meint im Sinne des theoretischen Begründers dieser methodischen Orientierung, Hans Thiersch (1993), dass sich SozialarbeiterInnen und deren Institutionen auf die eigensinnigen Lebensweltlichen Erfahrungen ihrer Adressaten einlassen, dass sie in ihrer Arbeit von diesen Erfahrungen ausgehen und sich auf diese beziehen. Demnach bezeichnet Lebensweltorientierung einen sozialarbeiterischen Grundsatz, der sich gegen die "normalisierenden, disziplinierenden, stigmatisieren und pathologisierenden Erwartungen richtet, die die gesellschaftliche Funktion der Sozialen Arbeit seit je zu dominieren droht.“ (Thiersch 1993:13 zit. in Kleve 2018:41) Es geht darum Menschen dort abzuholen, wo sie stehen.

Schlussfolgerung: Wird dieses Haltung auf BGF adaptiert, meint dies, dass die eigenen Lebensrealitäten von Mitarbeiter*innen er- und anerkannt und nicht vorgefertigte pauschale Einzelmaßnahmen des BGFs wahllos implementiert werden, unter dem Motto: *„Der gesunde Apfel ist nicht alles und passt nicht für jeden.“*

7.5.7 Evaluation ⇔ Gesundes Führen

Die Evaluation stellt u.a. im Case Management (Methode der Sozialen Arbeit) einen essenziellen Aspekt des Prozesses dar und soll Grundlage für Bewertungen der Verläufe und Reflexion bieten. Dabei sollen alle Sichtweisen der beteiligten Akteur*innen berücksichtigt und es soll herausgefunden werden, ob die erbrachten Leistungen angemessen und effektiv sind. Erkenntnisse aus der Evaluation sollen eine Lerngrundlage für die Zukunft bieten (vgl. Goger/Tordy 2020:63-64).

Schlussfolgerung: Der BSA stehen dadurch verschiedene Methoden der Evaluation zur Verfügung. Aufgrund dieser können Wirkungsanalysen und wirkungsorientierte Steuerungen vorgenommen werden. Von diesen Fähigkeiten kann der Vektor „Gesundes Führen“ profitieren, indem gesetzte Maßnahmen direkt auf ihre Wirksamkeit überprüft werden können.

7.5.8 Ressourcenorientierung ⇔ Arbeit

Ressourcenorientierung wird definiert als professionelle Haltung und Praxis Sozialer Arbeit. Ressourcen können durch diese identifiziert, strukturiert und systematisch eingesetzt werden. Dabei soll nicht defizit- sondern lösungsorientiert vorgegangen werden. Es wird zwischen individuellen, sozialen und materiellen Ressourcen unterschieden. Als Beispiel für ersteres können Bewältigungsstile und Handlungskompetenzen, für zweiteres Beziehungen und Netzwerkstrukturen und für drittes (ökonomisches Kapital (vgl. Bourdieu 2009)) Wohnraum und Geld genannt werden. Dabei ist zu beachten, dass Menschen über unterschiedliche Maße an Ressourcen verfügen und daher unterschiedliche Bedingungen vorfinden (vgl. Hofer 2020:210).

Schlussfolgerung: Arbeit knüpft eng an persönliche Ressourcen an und spiegelt sich unter anderem in der Arbeitsfähigkeit bzw. der Arbeitsleistung wider. Bei einer Irritation der persönlichen oder beruflichen Ressourcen steigt die Anfälligkeit für Fehler des/der Einzelnen. Schafft der Betrieb es hier, einen ressourcenorientierten Zugang zu etablieren, z.B. Fehler als Lern- und Reflexionsgrundlage zu sehen, wirkt sich dies unmittelbar positiv auf die Unternehmenskultur aus.

Diese Beispiele stehen exemplarisch für die Vielzahl an weiteren Methoden, Instrumenten und Werten, welche auf die acht Vektoren anwendbar sind. Das zeichnet die Allparteilichkeit der Sozialen Arbeit aus und erklärt, warum die BSA-Säule im BGM Haus anders gefärbt ist.

7.5.9 BSA goes Film

Bezugnehmend auf die Forschungsfrage „Wie Geschäftsführer*innen von BSA überzeugt werden können“, wurde ein Imagevideo für die Vorstellung der BSA

produziert²⁹. Aus Sicht des Forschungsteams hat das Medium Film einen hohen Grad an Effizienz und Effektivität in der Informationsvermittlung. Zielgruppe dieses Videos stellen Geschäftsführer*innen, Menschen mit Personalverantwortung, Betriebssozialarbeiter*innen und Personen, die sich für diese Thematik interessieren dar.



Abbildung 8: Standbild Imagefilm (Imagefilm BSA)

Link zum Film:

https://youtu.be/hFWp_Eb3SYE



Abbildung 9: QR Code Imagefilm

Der Film wird frei zur Verfügung gestellt, wobei die Rechte beim Produktionsteam liegen.

²⁹ An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass der Film ohne finanzielle Förderung produziert wurde. Der Produktionswert liegt zwischen 40.000 – 60.000 Euro.

8 Instrumente betrieblicher Mitarbeiter*innen – Förderung im Öffentlichen Dienst und in industriellen Großbetrieben: Gemeinsamkeiten und Unterschiede?!

Türk Manuela

Im vorstehenden Kapitel wurden Einschätzungen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) aus Managementsicht erörtert und der Fokus auf Führungsverhalten und Einflussfaktoren gelegt. Aus den dargestellten Ergebnissen und Aspekten der BSA wurde ein „Haus des Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ (BGM Haus) entwickelt, welches für die Etablierung eines ganzheitlichen und nachhaltigen Konzeptes einen essenziellen Beitrag leistet.

Zielsetzung des nun folgenden Kapitels ist es, die Umsetzungsebene von Betrieblicher Sozialarbeit in Großbetrieben der Privatwirtschaft sowie von zwei Ministerien des öffentlichen Dienstes darzulegen. Hier werden deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Detail diskutiert wie auch gewonnene Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

8.1 Begriffsklärung – Welche Begriffe braucht es noch?

Am Beginn der Thesis wurden zahlreiche Begriffe erläutert, die für ein Verständnis der betrieblichen Sozialarbeit relevant sind. Zusätzlich dazu gibt es Themenfelder, die speziell in Großbetrieben der Privatwirtschaftsverwaltung und des öffentlichen Dienstes bedeutsam werden. Die Erläuterung relevanter Begriffe für die untersuchten Großbetriebe der voestalpine und Stahlstiftung sowie der Bundesministerien für Inneres und Landesverteidigung sind hier einleitend erforderlich:

8.1.1 Aktives Generationen-Management

Im Mittelpunkt des Generationen-Managements steht der Ansatz, dass unterschiedlich funktionierende Generationen, um miteinander produktiv zu kommunizieren und kooperieren, bestmöglich geführt werden sollen. Dazu gilt es, Gründe für Differenzen und Konfliktpotentiale zwischen den Generationen im Unternehmen zu beobachten und die speziellen generativen Anforderungen an Mitarbeiter*innen wie auch Führungskräfte als Chance zu sehen. Gelingt es, demographisch bedingte Unterschiede optimal zu nutzen, ist der Weg für ein professionelles und für alle motivierendes Zusammenarbeiten bereitet (vgl. Tavalato 2016:3).

8.1.2 Gleichbehandlung und Gleichstellung

Die Betriebliche Sozialarbeit in Großbetrieben umfasst in ihrem Leistungsspektrum ebenso Fragen der Gleichbehandlung und Gleichstellung. Ausgehend von der persönlichen Betroffenheit Einzelner ergeben sich berufliche wie private Probleme, die Unterstützung bei der Lösungsfindung bedürfen. Da die Begrifflichkeit oftmals missverständliche Verwendung findet, wird wie folgt erläutert:

Gleichberechtigung bedeutet, dass jede Person die gleichen Rechte hat ungeachtet deren Geschlecht, Orientierung, Glauben und Vermögen, während *Gleichstellung* bedeutet, dass Maßnahmen unternommen werden, um die Situationen von schlechter gestellten Gruppen anzupassen und zu verbessern.

Ziel ist es, dabei benachteiligten oder unterrepräsentierten Gruppen die gleichen Möglichkeiten zu schaffen, wie einer nicht benachteiligten oder überrepräsentierten Gruppe (vgl. Bedeutung Online). Daher sieht die österreichische Bundesverfassung die Gleichbehandlung aller, unabhängig von verschiedenen Merkmalen vor (B-VG Art. 7). Wenn aber stark unterschiedlich situierte Gruppen gleichberechtigt sind, erhöht das die faktische Ungleichheit. In diesen Fällen macht eine Gleichstellung auch faktische Ungleichbehandlungen notwendig. Laut Bundesverfassung ist das Gebot der Ungleichbehandlung für Frauen und für Menschen mit Behinderungen dort vorgesehen, wo Ungleichheit besteht, und zwar so lange, bis Gleichheit erreicht ist. Gleichstellung führt dazu, dass benachteiligte Gruppen so lange bevorzugt werden, bis diese Benachteiligung überwunden ist. (vgl. Bedeutung Online o.A.).

In beiden untersuchten Ministerien sind Abteilungen bzw. Zentren eingerichtet, um speziell für Belange der Organisationskultur und Gleichstellung interne Richtlinien, die auf dem gesetzlichen Auftrag zur Frauenförderung basieren, umzusetzen. Mit dem Frauenförderungsplan soll schrittweise der Abbau der bestehenden und institutionell oder organisatorisch begründeten Ungleichbehandlung, wie auch der Unterrepräsentanz von weiblichen Bediensteten, zielorientiert und nachhaltig entgegengewirkt werden (vgl. BMI 2017 / BMLV 2020a). Im BMI ist zudem eine Melde- und Beratungsstelle für Fälle sexueller Belästigung und Mobbing etabliert, der ebenso Agenden des Gender Mainstreamings sowie der Fallbearbeitung mit der Bundes-Gleichbehandlungskommission überantwortet sind. Bundesweit sind im Ressort zwölf Gleichbehandlungsbeauftragte und 90 Kontaktfrauen für die Unterstützung Betroffener tätig (vgl. Datafile 2020b:G32). In der voestalpine und Stahlstiftung werden Vorkommnisse, welche die Gleichstellung betreffen, meist von Beschäftigten den Betriebsrät*innen bekannt gemacht, sodass diese im Bedarfsfall mit den HR-Verantwortlichen zur Lösungsfindung kooperieren (vgl. Datafile 2020b:J45).

8.1.3 Pragmatisierung, hoheitsstaatlich und privatwirtschaftlich

Ein wesentlicher Unterschied liegt in der Zielgruppe der zu betreuenden Bediensteten. Während die Mitarbeiter*innen im öffentlichen Dienst größtenteils pragmatisiert oder als

Verwaltungsbedienstete in einer Anstellung zum Bund befindlich sind, sind Beschäftigte in der voestalpine Arbeiter*innen oder Angestellte in einem privatwirtschaftlichen Vertragsverhältnis. Die Betreuung der Klient*innen erfolgt demnach auch mit unterschiedlicher Zielsetzung: Während im Öffentlichen Dienst klar ist, dass die zu Betreuenden in der Regel³⁰ unverändert in der Organisation verbleiben, ist ein Wechsel (Verlust) des Arbeitsplatzes in der Privatwirtschaft nicht auszuschließen. Im Falle der Stahlstiftung, die als Organisation für jene Beschäftigten des Konzerns geschaffen wurde, die ihren bisherigen Arbeitsplatz verlieren (werden), verändert der unmittelbar bevorstehende Wechsel und die Schaffung neuer Jobperspektiven das Betreuungsverhältnis jedenfalls deutlich.

8.1.4 Lebensweltorientierte Soziale Arbeit

Diese vernetzt die Lebenswelten der Adressat*innen Sozialer Arbeit (Schule, Arbeitsmarkt, Ausbildung uvm.). Im Zentrum stehen hier die Institution, ihre spezifische Lebenswelt und Bewältigungsaufgaben, Raum, Zeit und Beziehungen. Ziel der lebensweltorientierten Sozialarbeit sind Organisationen als Medium von Organisationskultur, in denen die Arbeitserfahrung der Mitarbeiter*innen eine zentrale Rolle spielt (vgl. Bock 2010:108).

8.1.5 Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Meist werden in Unternehmen Personalentwicklungsmaßnahmen mit der Zielsetzung der Kompetenzentwicklung, der Förderung von Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf durchgeführt. Die Maßnahmen sind für alle offen und zugleich unabhängig von der jeweiligen Berufs- und Lebensphase. *„Eine geringe Sensibilität der Unternehmen gegenüber individuellen Lebensphasen ihrer Beschäftigten kann [...] dazu führen, dass Personalentwicklungsangebote am eigentlichen Bedarf vorbeigeplant werden“* (Gerlmaier et al. 2016:4). Daher wird von unterschiedlichen privaten wie beruflichen Lebensphasen ausgegangen, sodass diese mit personalpolitischen Instrumenten und Maßnahmen verknüpft werden (Gerlmaier et al. 2016:5).

8.1.6 Rechtliche Rahmenbedingungen

Im Folgenden werden jene arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen vorgestellt, die im öffentlichen Dienst und in Privatbetrieben für betriebliche Sozialarbeit (BSA) relevant sind und von denen meist die Abgrenzung zwischen beruflichen und privaten Betreuungsthemen der Mitarbeiter*innen abgeleitet werden:

³⁰ Amtsverlust tritt hier nur ein „mit der Verurteilung durch ein inländisches Gericht wegen einer oder mehrerer mit Vorsatz begangener strafbarer Handlungen zu einer Freiheitsstrafe ist bei einem Beamten der Verlust des Amtes verbunden, wenn 1. die verhängte Freiheitsstrafe ein Jahr übersteigt, 2. die nicht bedingt nachgesehene Freiheitsstrafe sechs Monate übersteigt oder 3. die Verurteilung auch oder ausschließlich wegen des Vergehens des Missbrauchs eines Autoritätsverhältnisses (§ 212 StGB) erfolgt (StGB § 27).

8.1.6.1 Bundesbedienstetenschutzgesetz (B-BSG) und Arbeitnehmer*innenschutzgesetz (ASchG)

Jedem*jeder Arbeitgeber*in obliegt die Verpflichtung, Gefahren für physische und psychische Gesundheit zu evaluieren und geeignete Abwehrmaßnahmen zu setzen. Hierzu definiert die bestehende Rechtslage in Österreich folgende Rahmenbedingungen:

Im § 3 Abs 1 Bundesbedienstetenschutzgesetz (B-BSG) wird normiert, dass *„der Dienstgeber die zum Schutz des Lebens, der Gesundheit sowie der Integrität und Würde seiner Bediensteten erforderlichen Maßnahmen zu treffen hat, einschließlich der Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gefahren, zur Information und zur Unterweisung sowie der Bereitstellung einer geeigneten Organisation und der erforderlichen Mittel“* (B-BSG, § 3 /1). Eine nahezu idente Bestimmung findet sich im Arbeitnehmerschutzgesetz, demzufolge der *„Arbeitgeber alle zum Schutz des Lebens, der Gesundheit sowie der Integrität und Würde erforderlichen Maßnahmen zu treffen hat“*. Umfasst hiervon sind ebenso *„Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gefahren, ausreichende Informationen und Unterweisung, wie auch die Bereitstellung einer geeigneten Organisation und der erforderlichen Mittel“* (ASchG, § 3/1).

8.1.6.2 Gleichbehandlung im öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft

Das Recht auf Gleichbehandlung ist ein verfassungsrechtlich gewährleistetes Grundrecht, im Artikel 2 des Staatsgrundgesetzes von 1867 normiert und lautet *„vor dem Gesetze sind alle Staatsbürger gleich“* (STAGRU Art. 2). Darüber hinaus ist durch den Artikel 7 der österreichischen Bundesverfassung (B-VG) 1920 festgestellt, *„alle Bundesbürger sind vor dem Gesetz gleich“ [...] „Vorrechte der Geburt, des Geschlechts, des Standes, der Klasse und des Bekenntnisses sind ausgeschlossen“* (B-VG Art. 7). Verbindliche Normen finden wird ebenso in der Europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK Art. 14), hier ist geregelt, dass Rechte und Freiheiten ohne Benachteiligung zu gewährleisten sind.

Das Gleichbehandlungsgebot gilt als umfassend, das heißt, das Gesetz soll für jeden Fall einer geschlechtsbedingten oder aufgrund ethnischer Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung auftretenden Diskriminierung gelten. Dazu ermöglicht die Bundesverfassung ausdrücklich die positive Diskriminierung, also die Abweichung vom Gleichbehandlungsgebot, für Frauen und für Menschen mit Behinderungen, um faktische Gleichstellung zu ermöglichen. Den gesetzlichen Bestimmungen folgend bekennen sich Bund, Länder und Gemeinden zur tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau. *„Maßnahmen zur Förderung der faktischen Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere durch Beseitigung tatsächlich bestehender Ungleichheiten sind zulässig“* (B-VG Art. 7 (2)).

8.1.6.3 Bundesgleichbehandlungsgesetz (BGIBG) und Gleichbehandlungsgesetz (GIBG):

In Österreich gilt für alle Bediensteten im öffentlichen Dienst, inklusive jener die sich für die Aufnahme in ein Dienst- und Ausbildungsverhältnis bewerben, die im Bundes-Gleichbehandlungsgesetz normierte Verpflichtung, wonach kein Mensch eine weniger günstige Behandlung erfahren darf oder erfahren würde als eine andere Person. Eine unmittelbare Diskriminierung liegt laut Gesetzgeber vor, *„wenn eine Person auf Grund ihres Geschlechtes in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person erfährt, erfahren hat oder erfahren würde“* (BGIBG § 5 (1)). Hingegen liegt eine mittelbare Diskriminierung vor, *„wenn dem Anschein nach neutralen Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen, die einem Geschlecht angehören, in besonderer Weise gegenüber Personen des anderen Geschlechtes benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Zieles angemessen und erforderlich“* (BGIBG § 5 (2)).

In der Privatwirtschaft gilt für Beschäftigte mit arbeitsrechtlichen bzw. privatrechtlichen Verträgen oder arbeitnehmerähnlichen Beschäftigungsverhältnissen (wie auch Heimarbeiter*innen) das Gleichbehandlungsgesetz. Dieses regelt analog zu den für Bundes-, Landes- und Gemeindebedienstete bestehenden gesetzlichen Vorgaben das Verbot von jeglichen Formen der Diskriminierung.

Wird eine gesetzliche Bestimmung dennoch verletzt, haben Betroffene im öffentlichen Dienst die Möglichkeit, die Bundesgleichbehandlungskommission (B-GBK) bei Diskriminierung in einem Dienstverhältnis zum Bund anzurufen. In der Privatwirtschaft besteht die Möglichkeit, das Recht auf Gleichbehandlung beim Arbeits- und Sozialgericht einzuklagen, gleichzeitig kann ein Antrag an die Gleichbehandlungskommission gestellt werden. Diese kann nach Prüfung des jeweiligen Einzelfalles Entscheidungen als Empfehlungen erlassen, wobei das Verfahren niederschwellig und für Betroffene kostenlos ist. Sowohl das Arbeitsgericht³¹ als auch die Kommission können - unabhängig voneinander - gleichzeitig befasst werden, einzig Schadenersatzansprüche werden ausschließlich durch das Gericht beurteilt. Personen, die ihr Recht auf Gleichbehandlung gelten machen bzw sich vor Diskriminierung schützen wollen, können die Gleichbehandlungsanwaltschaft (GAW) als staatliche Einrichtung beim Bundeskanzleramt (BKA) konsultieren. Deren Aufgabe besteht darin, das Recht auf Gleichbehandlung und Gleichstellung durchzusetzen, sowie vor Diskriminierung zu schützen (vgl. Arbeiterkammer 2020).

8.1.6.4 Verschwiegenheit

Für Betroffene, die Betreuung in Anspruch nehmen, ist die Zusicherung von Verschwiegenheit seitens der Berater*innen ein wesentliches Kriterium, um persönliche Sorgen und Problemstellungen überhaupt erst anvertrauen zu können. In den befragten Unternehmen wird bereits am Beginn des Gespräches darüber informiert und

³¹ Auch das Arbeits- und Sozialgericht ist in der Regel für Beschäftigte kostenfrei.

Vertraulichkeit zugesichert. Die im BMI angebotene Peerbetreuung basiert rechtlich auf Grundlage der für Mitarbeiter*innen psychosozialer Einrichtungen bestehenden Schweigepflicht. Anvertrautes stellt einen Grundpfeiler der Beratung dar, weshalb Verschwiegenheit unabdingbar ist, sofern dies die Interessen der Klient*innen verletzen würde, insbesondere, dann wenn deren Zustimmung nicht erfolgt ist (vgl. Wehinger 2018:8).

Die gesetzliche Bestimmung des § 37 Absatz 1 Psychologengesetz 2013 sieht generell vor, dass *„Berufsangehörige sowie ihre Hilfspersonen, einschließlich Fachauszubildenden, zur Verschwiegenheit über alle, ihnen in Ausübung ihres Berufes oder beim Erwerb der fachlichen Kompetenz im Rahmen der Ausbildung anvertrauten oder bekannt gewordenen Geheimnisse verpflichtet sind.“* Diese staatlich anerkannte Verschwiegenheitspflicht sichert für Psycholog*innen und Psychotherapeut*innen ihre erfolgreiche Berufsausübung, indem ihre Klient*innen vertrauliche Informationen liefern und sich anvertrauen können (vgl. Zenz 2005). Weitere, speziell die Mitarbeiter*innen der Ministerien betreffende, Verschwiegenheitsverpflichtungen resultieren aus den § 46 Beamtendienstrechtsgesetz 1979 (vgl. BDG), § 5 Vertragsbedienstetengesetz (vgl. VBG), sowie der in § 310 Strafgesetzbuch (vgl. StGB) geregelten Amtsverschwiegenheit. Eine generelle Verpflichtung zur Geheimhaltung und zur Verarbeitung besonderer Kategorien von personenbezogenen Daten (z.B. Gesundheitsdaten) findet sich überdies im Artikel 9 Datenschutzgrundverordnung (vgl. DSGVO Art. 9).

Grenzen findet die Verschwiegenheit im ministeriellen Betreuungskontext aufgrund der Strafprozessordnung (vgl. StPO § 78), der Behörden oder öffentlichen Dienststellen zur Anzeige verpflichtet, wenn der Verdacht einer Straftat vorliegt. Daher besteht auch für Mitarbeiter*innen der Polizei die Verpflichtung zur Anzeige gegenüber der Staatsanwaltschaft, wenn von einer Straftat Kenntnis erlangt wird. Bei Missachtung dieser Verpflichtung ist eine Verantwortung wegen Amtsmissbrauchs nach dem Strafgesetzbuch begründet (vgl. Birklbauer/Keplinger 2016:109). Betrifft die Offenlegung von Therapieinhalten Berater*innen und/oder Therapeut*innen, so müssen diese abwägen, inwieweit sie gegenüber den Sicherheitsbehörden bzw dem Gericht von ihrem Aussageverweigerungsrecht Gebrauch machen, wenn die Bekanntgabe von Geheimnissen ihren Klient*innen zum Nachteil geraten würde (Wehinger 2008:13). Der Gesetzgeber geht jedoch davon aus, dass bei drohenden Straftaten gegen Leib, Leben oder Freiheit die Folgen mangelnder Verschwiegenheit nicht schwerer wiegen (vgl. Wehinger 2008:26).

8.1.6.5 Wehrgesetz

Im Wehrgesetz (WG) ist explizit geregelt: *„Soldaten und deren nahen Angehörigen kann in außerdienstlichen Angelegenheiten, insbesondere bei Schwierigkeiten im sozialen Bereich, nach Maßgabe militärischer Erfordernisse die notwendige Unterstützung gewährt werden“* (WG § 41 (1)). In den allgemeinen Dienstvorschriften für das Bundesheer (ADV) findet sich unter § 4 Absatz 7 die Bestimmung: *„sucht ein Soldat in außerdienstlichen Angelegenheiten, insbesondere bei Schwierigkeiten im sozialen Bereich, Rat und Hilfe bei seinem Vorgesetzten, so hat dieser ihm nach besten Kräften*

beizustehen. Ist der Vorgesetzte nicht in der Lage, die erbetene Unterstützung zu gewähren oder wünscht der Soldat die Unterstützung des Betreuungsreferenten, so ist er an diesen zu verweisen“ (ADV § 4 (7)).

8.2 Eingrenzung des untersuchten Feldes: Öffentlicher Dienst und ein Stahlkonzern inklusive Stiftung

Dieser Abschnitt der gegenständlichen Masterarbeit analysiert Instrumente betrieblicher Mitarbeiter*innenförderung im öffentlichen Dienst sowie in einem industriellen Großbetrieb und der beigegebenen Stiftung. Zielsetzung ist, Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Unternehmen zu erkennen. Um den Fragestellungen näher zu kommen, wurden nach ausgiebiger Literaturrecherche zum Thema unstrukturierte Einstiegsinterviews im Untersuchungsfeld geführt und erste Erkenntnisse zu bestehenden Betreuungsleistungen in den Ministerien für Inneres und Landesverteidigung, herausgearbeitet. Bei den danach folgenden halbstrukturierten Interviews mit den Human Resources (HR) Verantwortlichen der voestalpine und der Stahlstiftung konnten Betreuungsleistungen in vergleichbaren Großbetrieben erforscht und jenen im öffentlichen Dienst gegenübergestellt werden.

8.2.1 Die Auswahl der Unternehmen

Bedingt durch meine nun dreißigjährige berufliche Erfahrung wollte ich zum Thema „Betriebliche Sozialarbeit – Eine Chimäre?“ die im Bundesministerium für Inneres (BMI) angebotenen Betreuungsleistungen genauer analysieren. Zu Beginn war mir bekannt, dass es für die Bediensteten im BMI Peerbetreuung im Falle besonders belastender und/oder traumatischer Ereignisse gibt. Des Weiteren wird für alle Beschäftigte in der Landespolizeidirektion (LPD) Wien interne Mitarbeiter*innenbetreuung angeboten. Die Betreuungsform an sich, wie diese von den Betroffenen angenommen wird sowie etwaige Bestrebungen zur Implementierung in anderen Landespolizeidirektionen sollten Gegenstand meiner Recherche werden.

Bereits im Zuge erster Erhebungen konnte ich in Erfahrung bringen, dass im Bundesministerium für Landesverteidigung (BMLV) ähnliche Systeme und Leistungsangebote bestehen. In diesem Ressort wird zudem Betriebliche Sozialberatung, so der Terminus im BMLV, in den Militärkommandos (MilKdo's) aller Landesorganisationen angeboten. Beide Ministerien sind - im Vergleich zu den übrigen Bundesministerien - in ihren Aufgabenstellungen und Strukturen „wesensverwandt“, hinsichtlich der Größenordnung und Personalressourcen jedoch unterschiedlich. Das BMLV verfügt über 20.526 Bedienstete und das BMI über insgesamt 36.245 Mitarbeiter*innen (vgl. Öffentlicher Dienst Personalbericht 2020).

Um Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede mit der Privatwirtschaft aufzuzeigen, sollen nun zusätzlich zur Untersuchung der angebotenen Betreuungsleistungen im öffentlichen Dienst jene in einem annähernd großen Unternehmen analysiert werden.

Die Wahl fiel auf den voestalpine Konzern mit 50.000 Mitarbeiter*innen an 500 Standorten in 50 Ländern weltweit (vgl. voestalpine o.A. c). Die voestalpine wurde als verstaatlichter österreichischer Stahlkonzern 1934 mit Sitz in Linz (Oberösterreich) als Nachfolgebetrieb der 1938 von der deutschen Okkupation gegründeten Herman Göring Werke, der aus dem 19. Jahrhundert stammenden Alpine-Montan-Werken in Donawitz, dem steirischen Erzberg und mehreren kleineren Standorten gegründet und – um die österreichische Grundstoffindustrie dem Zugriff der vier Besatzungsmächte weitgehend zu entziehen - verstaatlicht. In den 1990iger Jahren wurde dieser Konzern wie andere Betriebe der österreichischen Grundstoffindustrie auch, privatisiert und erfolgreich an der Börse platziert (vgl. voestalpine o.A.a).

Ein weiteres Unternehmen der Privatwirtschaft in dieser Analyse ist die Stahlstiftung als Tochterunternehmen der voestalpine. Sie wurde 1987, am Höhepunkt der Verstaatlichtenkrise und des damit einhergehenden Personalabbaus, von Manager*innen und Betriebsrät*innen der damaligen VOEST-Alpine als erste Arbeitsstiftung Österreichs ins Leben gerufen (vgl. Stahlstiftung o.A.a).

Details zu den untersuchten Unternehmen und Betrieben:

8.2.1.1 Bundesministerium für Landesverteidigung (BMLV)

Das Bundesministerium für Landesverteidigung, umgangssprachlich „Das Bundeheer“ genannt, gliedert sich in eine Sektion für Präsidiale, Personal, Recht, in welcher sich der Psychologische Dienst befindet, sowie einem Generalstab. Durch zwanzig Psycholog*innen (Stand 2020) im Psychologischen Dienst des BMLV werden vor allem Eignungstestungen, Untersuchungen vor Absolvierung von Auslandseinsätzen, aber auch Mitarbeiter*innenbefragungen, beispielsweise zwecks Belastungserhebung, durchgeführt. Auch im BMLV wird Peer Betreuung durch ca. dreihundert ausgebildete Peers angeboten, diese verrichten ihren Dienst hauptberuflich in der jeweiligen Einheit und bieten hier bedarfsbezogen Unterstützung an. Die Peer Betreuung zielt auf Hilfestellung für betroffene Bedienstete in belastenden Situationen ab, die durch speziell ausgebildete Bundesheerangehörige für ihre Kolleg*innen ermöglicht wird. Die Hilfestellung wird meist in Form von Einzelgesprächen geleistet und umfasst berufliche wie private Belastungssituationen. Das Angebot versteht sich als Hilfe zur Selbsthilfe, betreut wird solange Bedarf besteht, jedoch wenn spezieller Therapiebedarf oder langfristige Begleitung benötigt wird, endet die Peer Betreuung.

8.2.1.2 Militärkommando Wien

Zusätzlich zu den oa psychosozialen Leistungsangeboten wird in allen neun Militärkommandos für Bedienstete im jeweiligen Bundesland niederschwellige Betreuung durch Sozialreferent*innen angeboten. Das Militärkommando Wien serviert des Weiteren die Mitarbeiter*innen der Zentralstelle BMLV. Ein internes Schriftstück (BMLV o.A.) legt fest, dass unter sozialer Betreuung „die professionelle, bewusste und geplante Beratung und Betreuung von allen Bundesheer-Angehörigen und deren Familienmitgliedern [sic!] in Entscheidungs- und Problemsituationen verstanden wird“.

Die Referent*innen behandeln keine krankheitswertigen Störungen, sondern arbeiten ausschließlich mit Menschen, bei denen keine psychischen Erkrankungen vorliegen. Wird Therapiebedarf erkannt, erfolgt die Weiterleitung und Kooperation mit dem Psychologischen Dienst (PD) des BMLV. Als Hauptaufgaben dieses Referates für soziale Betreuung und Berufsförderung werden neben der sozialen Betreuung die Beratung des Militärkommandanten in Fachfragen der sozialen Betreuung, die Durchführung von Informationsveranstaltungen für Grundwehrdiener*innen, Soldatenvertreter*innen und Kader definiert (BMLV o.A.). Gleichzeitig besteht die Aufgabe zur Durchführung von Finanzcoachings, Maßnahmen nach dem Heeresentschädigungsgesetz (HEG § 1 (1)), Verfahren zur Wahrung von Ansprüchen bei Dienst- und Wegunfällen sowie jegliche Belange der Hinterbliebenenbetreuung. Personell besteht die Sozialbetreuung im Militärkommando Wien im Jahr 2020 aus drei Referent*innen und einer Sachbearbeiterin für die Administration. Der Aufgabenbereich dieser Sozialbetreuung besteht in der Servicierung von rund sechstausend Mitarbeiter*innen der Zentralstelle (BMLV) inklusive aller dislozierten Dienststellen, Kommanden und Einheiten. Betreut wird im Falle privater und beruflicher Problemstellungen. Besteht Bedarf zur therapeutischen Begleitung, wird diese in enger Kooperation vom Psychologischen Dienst (PD) intern übernommen oder die Person wird extern weitervermittelt (Datafile 2020b:C28, C32).

8.2.1.3 Bundesministerium für Inneres (BMI)

Im Bundesministerium für Inneres befindet sich, ebenfalls in der Sektion I, der psychologische Dienst (PD), der für Eignungsdiagnostik bei Aufnahmeverfahren in den Polizeidienst, Auswahlverfahren für Führungskräfte und Spezialeinheiten sowie Sonderverwendungen von Lehrlingen für Verwaltungs- und Exekutivdienst zuständig ist. Darüber hinaus bietet der psychologische Dienst Interventions-, Beratungs- und Betreuungsmaßnahmen sowie psychosoziale Unterstützungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter*innen im BMI an. Das Angebot versteht sich als semiprofessionelle Betreuung, die begleiten und reflektieren soll. Es ist eine Unterstützung und ein Instrument der seelischen Begleitung und zur Förderung der Resilienz, so der Leiter des PD (vgl. Datafile 2020b:F22). Zusätzlich zur Zentralstelle BMI mit Sitz in Wien wurden Außenstellen des Psychologischen Dienstes in Innsbruck und Leoben eingerichtet, die jeweils mit einer*inem Psycholog*in besetzt sind (vgl. Rauch 2020).

Dem PD obliegt zudem die Gewährleistung der bundesweiten Entwicklung der Aus- und Fortbildung des Peer Supportes. Als Peer Support wird im BMI die Betreuung und Unterstützung von Mitarbeiter*innen nach belastenden Ereignissen durch sogenannte Peers bezeichnet. Peers sind speziell ausgebildete Polizist*innen, welche über entsprechende Einsatz- und Berufserfahrung verfügen. Mit Stand 2021 unterstützen insgesamt 85 Peers (vgl. Datafile 2020b:F32) bei der Nachbearbeitung von belastenden Ereignissen, informieren über Bewältigungsstrategien und halten Kontakt zu externen Psycholog*innen oder Psychotherapeut*innen, sofern Bedarf zur Vermittlung besteht, dabei ist Vertraulichkeit Grundvoraussetzung (vgl. Rauch 2020:10).

Zusätzlich wird im BMI seit 2012 Supervision angeboten, bei welcher die gemeinsame Reflexion des alltäglichen beruflichen Handelns in den Mittelpunkt gestellt und

gruppendynamische Prozesse innerhalb eines Teams oder einer Organisation genauer betrachtet werden. Supervision wird als geeignete Lösung für die Bearbeitung unerschwelliger Konflikte erachtet, die eine aktive Mitarbeit der Betroffenen voraussetzt. Anträge auf Supervision können alle Angehörigen des Bundesministeriums für Inneres einbringen, dabei unterliegen sämtliche Inhalte der Verschwiegenheit. Die Bedarfsprüfung nach erfolgter Antragstellung und Zustimmung zur Anwendung dieser Methode obliegt dem Psychologischen Dienst im BMI (vgl. Rauch 2020:14).

8.2.1.4 Landespolizeidirektion Wien (LPD) - Mitarbeiter*innenbetreuung

In der Landespolizeidirektion Wien wird derzeit als einzige der neun LPDs Österreichs eine ausgewiesene Mitarbeiter*innenbetreuung angeboten. Als Aufgabenspektrum ist im öffentlich zugänglichen Internetauftritt die Beratung bei kollegialen zwischenmenschlichen Problemen, dienstlicher Demotivation und Erschöpfung, bei Mobbingfällen aber auch die Hilfestellung bei privaten Problemen (z.B. Trauerfälle, Trennungen) angeführt. Die Betreuer*innen helfen beim Wiedereinstieg nach Karenz, längeren Krankenständen oder anderen Abwesenheiten, angeboten werden zudem Beratungen zur Steigerung der Zufriedenheit am Arbeitsplatz bzw. bei persönlichen oder beruflichen Wünschen der Veränderung und/oder Weiterentwicklung. Bei krankheitswertigen Symptomen wird ausdrücklich auf die Unterstützung durch externe Betreuungseinrichtungen verwiesen. Alle angebotenen Unterstützungsleistungen sind niederschwellig angesetzt, die Betreuer*innen sind selbst Angehörige im Polizeidienst und verfügen - wie beispielsweise die Leiterin - über Ausbildungen zur*zum Klinischen-Gesundheits- und Notfallpsycholog*in oder sind Psychotherapeut*innen, Dipl. Lebens- und Sozialberater*innen, auch ein Seelsorger ist im Team.

Das Betreuungsangebot sieht zudem eine Begleitung durch die Polizeiseelsorge, beispielsweise bei Dienstunfällen mit schweren Verletzungsfolgen oder bei Todesfällen von Bediensteten vor (vgl. Rauch 2020:17ff). Die Zielsetzung der angebotenen Betreuung versteht sich auch hier als Hilfe zur Selbsthilfe und wird laut Aussage der zuständigen Leiterin überaus gut angenommen (Datafile 2020b:H55). Diese Form der Mitarbeiter*innenbetreuung wurde über Auftrag des Landespolizeipräsidenten installiert und erweitert, die Führungskräfte im Unternehmen tragen das Konzept und die Notwendigkeit der Betreuungsleistungen mit (Datafile 2020b:H55). Das hier beschriebene Betreuungsmodell wird lediglich für Exekutiv- und Verwaltungsbedienstete der Landespolizeidirektion Wien angeboten, vergleichbare Initiativen in den übrigen Bundesländern gibt es bis dato nicht. Gegenwärtig (2021) ist in der Landespolizeidirektion Vorarlberg ein Konzept für einen Pilotbetrieb in Ausarbeitung.

8.2.1.5 voestalpine

Die voestalpine beschäftigt 51.600 Mitarbeiter*innen (vgl. voestalpine o.A.a) in fünfzig Gesellschaften weltweit. In Österreich sind 25.000 Beschäftigte in insgesamt vier

Divisionen und einer Holding ³²zusammengefasst. Einzelunternehmen als GesmbHs, werden je nach Arbeitsschwerpunkt und Zuständigkeiten zu Divisionen zusammengefasst. Die Personalverantwortung liegt im Human Resource Bereich der jeweiligen Division, deren HR-Verantwortliche insbesondere die Führungsebenen beratend unterstützen. In der Holding als fünfte Abteilung befindet sich die HR-Leitung für den Voest-Konzern weltweit. In Fragen der Schaffung neuer Jobperspektiven, aber auch bezüglich dafür notwendiger Betreuungsleistungen erfolgt die Servicierung durch die Stahlstiftung (vgl. Stahlstiftung o.A.b).

Details zum Umgang mit BSA konnten in der Division Eins „voestalpine Metal Forming Division“ durch ein halbstrukturiertes Interview mit der zuständigen HR-Leiterin erfasst werden. Weitere Informationen lieferte das Gespräch mit der Personalverantwortlichen der Stahlstiftung (siehe Kapitel „Erkenntnisse und Ergebnisse im Detail“).

8.2.1.6 Stahlstiftung

1987 wurde die Stahlstiftung gegründet, deren primäre Aufgabe die Entwicklung von Jobperspektiven für Betroffene nach Personalabbau sein sollte. Die Organisation versteht sich als klassische Arbeitsstiftung, vorrangig zur Unterstützung von Menschen, die mindestens sechs Monate in einem Konzernbetrieb der voestalpine gearbeitet haben und in Folge von Personalabbaumaßnahmen im Konzern nun neue Perspektiven entwickeln müssen.

Die Stahlstiftung finanziert sich durch drei Säulen, es sind dies die Beiträge aller Beschäftigten aus den Mitgliedsgesellschaften in Höhe von 0,5% des jeweiligen Bruttoeinkommens (über entsprechende Betriebsvereinbarungen geregelt), die Bezahlung der benötigten Infrastruktur durch die Mitgliedsgesellschaften sowie Leistungen des AMS in Form von Schulungsarbeitslosengeld.

Durch die im Gründungsjahr vorherrschende Stahlkrise wurden insgesamt neuntausend Mitarbeiter*innen betreut, welche (mit 90% Erfolgsquote) bei ihrem beruflichen Wiedereinstieg unterstützt werden konnten (vgl. Datafile 2020b:J48). Das generelle Leistungsangebot der Stahlstiftung umfasst die Entwicklung von Perspektiven im Falle von beruflicher (Neu-)Orientierung, aber auch in kritischen Lebenslagen sowie die Lösungsfindung in schwierigen Bildungslagen. Ziel dabei ist es, die Mitarbeiter*innen des Unternehmens trotz persönlicher Krisen möglichst im Dienstverhältnis zu behalten und deren Arbeitsfähigkeit sicherzustellen. Präventionsmaßnahmen der Gesundheitsförderung werden als Prophylaxe gegen psychische Belastungen und Stress (Burnout) angeboten, darüber hinaus zur Verfügung gestellt werden Beratung wie auch Unterstützung für betroffene Mitarbeiter*innen, Führungskräfte, Betriebsrät*innen und Kolleg*innen (vgl. Datafile 2020b:J28).

³² Die voestalpine besteht aus der Steel Division, der High Performance Metals Division, der Metal Engineering Division sowie der Metal Forming Division. Jede Division inkludiert einen Vorstand. Zusätzlich gibt es eine Holding, in welcher der Human Resources Bereich des Konzerns angesiedelt ist und ein zentraler Vorstand für die gesamte voestalpine etabliert wurde (vgl. voestalpine o.A. b).

Dieses Leistungsangebot wird nicht aufsuchend angeboten, stattdessen stehen in der Stahlstiftung an verschiedenen Standorten gesamt sechs Personen intern und zwei externe Berater*innen zur Verfügung. Beim Firmensitz der Stahlstiftung in der Steiermark und Wien wird die Betreuung durch die externen Berater*innen ermöglicht. Das Team der Stahlstiftung fungiert als Ansprechpartner*in für Betroffene, Führungskräfte, aber auch Betriebsrät*innen. Die hier beschäftigten Betreuungspersonen verfügen über Zusatzqualifikationen als Coaches, Casemanager*innen und Gesundheitscoaches (vgl. Datafile 2020b:J28).

Die Projektverantwortliche informiert über die Kernaufgabe der Stiftung, die laut Vorstandsgremium der Stahlstiftung in der klassischen Stiftungstätigkeit besteht. Hier werden bei Erfordernissen von Personalveränderungen gemeinsam Perspektiven erarbeitet. Das Betreuungsspektrum „Betrieblicher Sozialarbeit“ wird primär als Zusatzleistung angeboten. Über Betreuungen wird lediglich numerisch in Form von Statistiken, welche die Anzahl, Eintritte und Austritte sowie erfolgreiche Wiedereingliederungen auflisten, berichtet, nicht aber über Beratungsinhalte (vgl. Datafile 2020b:J54).

Das Leitbild und Beratungskonzept der Stahlstiftung „unterstützt jene, die aufgrund wirtschaftlicher oder struktureller Veränderungen ihre Arbeitsplätze verloren haben. Sie hilft neue Perspektiven zu entwickeln und den Wiedereinstieg ins Erwerbsleben zu meistern“ (Stahlstiftung o.A.). Im Mittelpunkt des Beratungsgesprächs steht die Person in ihrer Ganzheit und Individualität. Die Bemühungen zielen darauf ab, den hilfesuchenden Personen unvoreingenommen zu begegnen. Die Betreffenden sollen Wertschätzung erfahren sowie Zugang zu ihren Stärken und Ressourcen bekommen, sodass sie neue Möglichkeiten erkennen und Klarheit über Perspektiven gewinnen können. Die Verantwortung für die Prozessgestaltung liegt bei den Beratenden, die Verantwortung für das Prozessergebnis liegt bei den Teilnehmenden (Stahlstiftung o.A.).

8.2.1.7 Voestalpine - Metal Forming Division - Krems Finaltechnik

Ein best practice Modell für funktionierende BSA im Unternehmen der voestalpine bildet ein Teilbereich der Metal-Forming-Division, die voestalpine „Finaltechnik“ in Krems. Hier beschäftigt man sich mit Produktverkauf von Hochregalen und Hilfsmitteln zur Verkehrssicherheit, als Geschäftszweig des Großkonzerns voestalpine (vgl. Datafile 2020b:K21). Zusätzlich zum Betreuungsangebot der Stahlstiftung für alle Beschäftigten wird hier am Standort speziell „aufsuchende Betriebliche Sozialarbeit“ angeboten. Der Personalleiter informiert, dass sich auf ausdrücklichen Wunsch der Unternehmensleitung ein extern beauftragter Sozialarbeiter um die persönlichen Anliegen der zweihundertfünfzig Mitarbeiter*innen bemüht. In terminlicher Abstimmung mit dem HR-Verantwortlichen besucht der Sozialarbeiter die Firmenleitung und nimmt Kontakt zu Beschäftigten auf. Ursprünglich wurde dieses Betreuungsangebot einmal im Monat angeboten, mittlerweile aber auf einen Halbtage alle zwei Wochen ausgeweitet. Berichtspflichten an die Geschäftsleitung gibt es aufgrund bislang überschaubarer Kosten keine, lediglich abrechnungsbedingt ist die Anzahl an geleisteten Betreuungsstunden zu dokumentieren (vgl. Datafile 2020b:K41).

In all den genannten Betreuungsmodellen endet das Leistungsangebot, sobald diagnostische Beschwerden vorliegen, die einer therapeutischen, psychologischen oder medizinischen Behandlung bedürfen.

8.3 Herausforderungen beim Feldzugang

„Erkenntnisinteresse heißt immer, dass ich etwas erfahren will, wie die Welt (oder ein Ausschnitt davon) konstruiert ist, wie er „wirklich“ funktioniert. Ich benötige Fragestellungen an die Welt, und ich benötige die Daten, anhand derer ich meine Fragestellungen untersuchen kann“ (Pantucek 2006:243).

Forschungsleitend war für mich die Fragestellung *„Instrumente betrieblicher Mitarbeiter*innen Förderung im öffentlichen Dienst und in industriellen Großbetrieben: Gemeinsamkeiten und Unterschiede?“* Pantucek spricht davon, dass Fälle komplex und Situationen überdeterminiert sind, was bedeutet, dass Situationen (oder das Schwierige an ihnen) nicht auf einen einzigen Umstand zurückzuführen sind, sondern dass es mehrere gute Gründe gibt, dass die Situation nun mal so ist, wie sie ist. Lösungswege sind demzufolge nicht eindeutig, agierende Menschen und ihre Handlungen nicht vorhersehbar, sondern vielmehr abhängig von anderen Akteur*innen sowie gesetzlichen und sozialen Regeln. Die weitere Entwicklung aus jeder Situation hängt von Dynamiken ab, die nur schwer zu kontrollieren und vorauszusagen sind (vgl. Pantucek 2006:239). Daher entschied ich, BSA allen voran im eigenen Unternehmen anzusehen, aber danach unbedingt auch vergleichbare Betreuungsleistungen in anderen Betrieben zu erheben und diese anhand der Vielfalt der Akteur*innen, ihrer speziellen Systeme und vielfältigen Umwelten gegenüberzustellen und daraus weitere Rückschlüsse zu ziehen.

8.3.1 Der Weg ins Feld

Beginnend mit dem BMI und einer bereits vorliegenden Masterarbeit zum Thema „psychosoziale MitarbeiterInnenunterstützung im Bundesministerium für Inneres (BMI) im Vergleich mit der Landespolizei Bayern, am Beispiel des Polizeipräsidiums Schwaben Süd/West (D) – Anforderungen und Grenzen“ (vgl. Rauch 2020) konnte ich erste Erkenntnisse erlangen und dann ins Feld gehen, um Fachexpert*innen verschiedenster Unternehmen und Großbetriebe zu befragen. Nach Expert*inneninterviews im Bundesministerium für Landesverteidigung und dem nachgeordneten Militärkommando Wien führte mich mein Weg zu Gesprächen mit Expert*innen des Bundesministeriums für Inneres, der Landespolizeidirektion Wien, der voestalpine und Stahlstiftung. Dabei informierten mich die Projektleiterin der Stahlstiftung und der HR-Verantwortliche der Finaltechnik Krems über deren Leistungsangebot an Sozialbetreuungen, über interne wie externe Fachexpert*innen, die bedarfsbezogen eingebunden oder vermittelt werden.

Insgesamt wurden neun Gespräche geführt, wovon aus dem BMLV der Leiter des Psychologischen Dienstes (PD), wie auch die Verantwortliche der Sozialbetreuung des MiKdo's Wien persönlich interviewt wurde. Im BMI erfolgten Gespräche ebenso mit dem

Leiter des PD, einer Mitarbeiterin des Zentrums für Organisationskultur und Gleichbehandlung sowie aus der Landespolizeidirektionen Wien mit der Leiterin der Mitarbeiter*innenbetreuung im direkten Gespräch. In der Landespolizeidirektion Vorarlberg konnte ich mit dem Verfasser einer themenbezogenen Masterarbeit ein strukturiertes Gespräch via Skype Business führen. Weitere drei Interviews wurden mit der HR-Leiterin der voestalpine Metal Forming Division, dem Personalleiter der Finaltechnik Krems und der für die Betreuung in der Stahlstiftung zuständigen Projektleiterin, mittels „Webex“ der digitalen Kommunikationsplattform der voestalpine, geführt.

Speziell das Interview mit der Personalverantwortlichen der voestalpine Metal Division, ermöglichte mir Einblicke zu Schwerpunkten ihrer Beratungstätigkeit für die Unternehmensleitung. Essenzielle Themen im Konzern sind Fragen des Kultur- und Wertewandels, der Gleichstellung aber auch der generellen strategischen Personalentwicklung (Datafile 2020b:L22).

8.3.2 Schwierig gestaltete sich

Die indirekte Einflussnahme der Corona Pandemie auf das Verfassen der Masterarbeit brachte Stolpersteine beim Forschen im Feld zu Tage. Dies wurde bereits bei den üblicherweise in Bibliotheken möglichen Recherchen sichtbar, welche ausschließlich Online vorgenommen werden konnten und veränderte jegliche Form der Kontaktaufnahme mit den Befragten.

Abweichungen zur geplanten Vorgangsweise ergaben sich sehr konkret bei Durchführung der Interviews. Zu Beginn gelang es mir, die Interviews im BMLV und BMI als Präsenztermine und persönliche Gespräche durchzuführen. Dabei entstanden viele neue Ideen und Tipps im Rahmen von ersten unstrukturierten Gesprächen. Ich konnte Informationen zur Arbeitsweise des PD, in einem mir bis dato eher unbekannten Ressort, erlangen. Meine Zugehörigkeit zum BMI und daraus resultierende Vorkenntnisse zur Arbeit des PD im Innenministerium erwiesen sich jedenfalls als Vorteil für die Recherchetätigkeit. Dennoch war ich gerade deshalb immer wieder mit der Frage der Amtsverschwiegenheit als Angehörige des Bundesministeriums für Inneres konfrontiert. Gemäß § 46 Beamtendienstrechtsgesetz *„ist der Beamte über alle ihm ausschließlich aus seiner amtlichen Tätigkeit bekanntgewordenen Tatsachen, deren Geheimhaltung im Interesse der Aufrechterhaltung der öffentlichen Ruhe, Ordnung und Sicherheit, der umfassenden Landesverteidigung, der auswärtigen Beziehungen, im wirtschaftlichen Interesse einer Körperschaft des öffentlichen Rechts, zur Vorbereitung einer Entscheidung oder im überwiegenden Interesse der Parteien geboten ist, gegenüber jedermann, dem er über solche Tatsachen nicht eine amtliche Mitteilung zu machen hat, zur Verschwiegenheit verpflichtet“* (BDG § 46 (1)).

Anders war es in meiner Rolle als Studentin, in welcher ich den Vorteil hatte, dass mir durch meine hauptberufliche Position ermöglicht wurde, bereits langjährig bekannte Kolleg*innen um Interviews zu ersuchen. Rasch und auf kurzem Wege wurde mir Bereitschaft signalisiert und Termine gefunden. Zugleich befand ich mich dadurch aber

unmittelbar im System und sollte als Beamtin und Verfasserin der Masterarbeit die Trennlinie zwischen vertraulichen Internas und relevanten Forschungsergebnissen ständig beachten. Hinzu kommt, dass die Thematik der Betrieblichen Sozialarbeit versus Mitarbeiter*innenbetreuung beruflich nicht in meinen Kompetenzbereich fällt, sondern deren inhaltliche und organisatorische Gestaltung Fachexpert*innen obliegt. Zielsetzung der Forschungstätigkeit ist daher keinesfalls die Bewertung kooperierender Ressorts oder Kritik bestehender Strukturen, vielmehr wird über Gemeinsames und Unterschiedliches informiert.

8.4 Erkenntnisse im Überblick

8.4.1 BSA im Großbetrieb – Vier Fallanalysen: BSA ist erfolgreich

Bereits im Rahmen der Befragungen wird sichtbar, dass sich die Interviewpartner*innen in allen hier dargestellten Betrieben für Betreuungsleistungen im Unternehmen aussprechen, die für Betroffene möglichst einfach zu kontaktieren sein sollen. Es gilt, je einfacher das Leistungsangebot konsultiert werden kann, umso wahrscheinlicher ist, dass es auch angenommen wird (vgl. Datafile 2020b:B21).

Im Folgenden werden Betreuungsmodelle für die Mitarbeiter*innen im öffentlichen Dienst, am Beispiel der Bundesministerien für Inneres und Landesverteidigung sowie die in einem annähernd großen privaten Konzern, der voestalpine und der Stahlstiftung, bestehenden Leistungen für Bedienstete dargestellt und analysiert. In allen Betrieben wird seit mehreren Jahren betriebliche Sozialarbeit angeboten. Diese Angebote werden aber unterschiedlich bezeichnet.

Um Betreuung von Beschäftigten im großen Unternehmen wirksam implementieren zu können, ist als Ausgangsbasis eine möglichst breite Akzeptanz erforderlich, sodass durch entsprechende Überzeugungsarbeit und Transparenz im Vorfeld die Mitarbeiter*innenbetreuung/Sozialarbeit/betriebliche Sozialberatung, von allen im Unternehmen mitgetragen werden kann. Speziell von Führungskräften und Leitungen der untersuchten Betriebe wird eine positive Grundhaltung zur Betreuung der Mitarbeiter*innen in Problemlagen, als Form des Statements für ein „Miteinander“ gewünscht. Diese Botschaft, als Bekenntnisses der Unternehmensleitung, soll indirekt auch Signal für alle sein. Vermittelt wird indirekt, dass auf Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen adäquat reagiert und für deren Probleme auch Lösungen angeboten werden (vgl. Datafile 2020b:F53). Als weiterer Erfolgsgarant gilt eine transparente und klare Information zu den angebotenen Leistungen, sowie eine unmissverständliche Kompetenzregelung, wer im Anlassfall durch Bedarfsträger*innen wie kontaktiert werden soll (vgl. Datafile 2020b:D21).³³

³³ Der Leiter des PD im Bundesministerium für Inneres meint, dass aufgrund vielfältiger Zuständigkeit im jeweiligen Ministerium klar geregelt werden sollte, welche Abteilung wann durch Bedarfsträger*innen zu konsultieren ist und wo die Kompetenz zur weiteren Lösungsfindung mit Betroffenen liegt.

Die grundsätzlich niederschwellig angebotenen Betreuungsleistungen sind im Detail sowohl im öffentlichen Dienst als auch im privaten Konzern sehr ähnlich, augenscheinlich abweichend ist jedoch die gewählte Bezeichnung hierfür:

Während in der voestalpine auch namentlich betriebliche Sozialarbeit (BSA) angeboten wird, findet sich in den Ministerien und nachgeordneten Dienststellen ein vergleichbares Angebot benannt als Mitarbeiter*innenbetreuung (vgl. Landespolizeidirektion Wien 2021 / BMI 2018) oder betriebliche Sozialberatung (vgl. BMLV o.A.). Die Betreuungsleistungen in den Ministerien erfassen darüber hinaus spezielle Angebote im Falle besonders belastender Ereignisse, welche durch ausgebildete Peers unter der Zuständigkeit der Psychologischen Dienste (BMI und BMLV) angeboten werden. Der Bedarf hierfür wird von diesen Organisationen, bedingt durch die besonders gefahrensengeneigte Tätigkeit der Mitarbeiter*innen erkannt. Diese ist Indiz dafür, dass traumatische und belastende Ereignisse öfter auftreten können und daraus Bedarf zur Begleitung resultiert.

In allen vier untersuchten Betrieben wird niederschwellige Begleitung für berufliche wie private Problemstellungen, in Form von Einzelgesprächen für Betroffene, angeboten. Gesprächsführende Berater*innen sind nahezu ausschließlich interne Kolleg*innen mit Zusatzqualifikationen ³⁴(vgl. Datafile 2020b:J31).

Darüber hinaus gibt es bedarfsbezogen auch Gruppensettings, sei es, um Involvierte in Lösungsfindungen miteinzubeziehen oder in Form von Infoveranstaltungen zum bestehenden Betreuungsangebot. Die niederschwellige Betreuung an sich versteht sich als Hilfe zur Selbsthilfe und endet jedenfalls, sobald längerfristiger Therapiebedarf erkannt wird oder medizinische Diagnosen vorliegen, die eine Behandlung durch externe Expert*innen notwendig machen. Die Anzahl der Gespräche orientiert sich stets an den Bedürfnissen der Betroffenen, hier werden als Richtwert drei bis fünf Gespräche, bzw. im Falle von Coachingeinheiten in der voestalpine, maximal zehn Einheiten zu je einer Stunde genannt.

Organisatorisch sind die Betreuer*innen nahe dem Human Ressource Bereich angesiedelt oder aber in diesen integriert. Gegenüber der HR-Leitung besteht kein Weisungsverhältnis, vielmehr arbeiten die Betreuer*innen eigenständig und kooperieren im Bedarfsfall mit den jeweils zur Problemlösung zuständigen Fachabteilungen. Die Ausnahme bildet im Rahmen dieser Fallstudien die MA Betreuung der LPD Wien, diese ist in das Büro für Organisation und Dienstvollzug eingegliedert. Von allen Betreuungsverantwortlichen werden lediglich anonymisierte Fallzahlen reportiert, jedoch keinesfalls Details über den Anlass der Betreuung. Das Spektrum selbst umfasst, je nach individuellen Bedürfnissen der Aufsuchenden, zusätzlich zur gemeinsamen Lösungsfindung bei beruflichen und/oder privaten Problemstellungen, Finanzcoaching, Supervision, Mediation und Coaching.

³⁴ einzig in der voestalpine, Final Division Krems wird BSA durch einen externen Betreuer sichergestellt.

Hilfestellung wird darüber hinaus auch bei Mobbing, Belästigung sowie Gleichbehandlungsfragen angeboten. Parallel zur rechtlichen Verpflichtung des Betriebes³⁵ aktiv zu werden, sind speziell zur Betreuung Betroffener entweder eigene Stellen wie in den Ministerien zuständig, oder es werden diese Problemstellungen ebenso durch die BSA Betreuer*innen wahrgenommen, sobald diese Kenntnis vom jeweiligen Problem erlangen. Als externes Kooperationsprojekt wird in allen Unternehmen darüber hinaus betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), unterstützt von der zuständigen Krankenversicherungsanstalt, angeboten.

Eine Besonderheit im angebotenen Leistungsumfang ergibt sich in der Zielsetzung der Stahlstiftung, die gegründet wurde, um gemeinsam mit den von Personalabbau betroffenen Mitarbeiter*innen neue Jobperspektiven zu erschließen. Hier wurde die Mitarbeiter*innenbetreuung nachträglich als zweites Standbein geschaffen, diese wird jedoch nicht aufsuchend angeboten. Die BSA in der Stahlstiftung versteht sich primär als Beratungsinstrument und Schnittstelle für Führungskräfte und Betriebsrät*innen des Mutterkonzerns, diese verweisen Mitarbeiter*innen als zukünftige Klient*innen an die Stahlstiftung (vgl. Datafile 2020b:J28).

Auf strategischer Ebene wird in der voestalpine auf mittel- und langfristige bedürfnisgerechte Mitarbeiter*innenführung gesetzt. Im Fokus steht eine lebensphasenorientierte Führung, bei welcher Lösungen unter Bedachtnahme auf aktuelle Lebensprioritäten und -bedürfnisse der Mitarbeiter*innen gefunden werden sollen. Dies bezieht sich auf die Arbeitszeitmodelle, wie auch die im Unternehmen gewählten Verwendungen (vgl. Datafile 2020b:J52).

Inwieweit durch die Implementierung von Betreuungsmodellen ein Mehrwert für das jeweilige Unternehmen generiert werden kann, lässt sich aus Sicht der Befragten nicht in Zahlen messen, vielmehr gelten Arbeitszufriedenheit, weniger Krankenstände und eine geringe Fluktuation als Indikatoren für eine gelungene Mitarbeiter*innenbetreuung. Positives Feedback der Betreuten, wie auch der Führungskräfte, sind ein klares Signal der Anerkennung und Dankbarkeit für die Betreuung im Unternehmen und werden als Return on Investment (ROI) gesehen, so der Tenor der Befragten. Um den Personaleinsatz für die verschiedensten Leistungsangebote dennoch messbar zu machen, werden die Anzahl der Betreuungen und deren Ausmaß anonym erfasst und ausgewiesen, ob Einzel- oder Gruppengespräch stattgefunden haben beziehungsweise ob Informationsveranstaltungen zur Thematik absolviert wurden. In der Vermittlungstätigkeit der Stahlstiftung wird der Mehrwert vor allem bei Schaffung von Jobperspektiven sichtbar. Ein klares Erfolgskriterium und überdies messbar ist hier jede gelungene Weitervermittlung innerhalb des Unternehmens, in eine der Partnergesellschaften oder durch erreichte externe Beschäftigungsverhältnisse.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Befragten in den untersuchten Betrieben, die angebotene Betreuung als elementaren Bestandteil für gelebte Mitarbeiter*innenzufriedenheit im Unternehmen ansehen.

³⁵ Gesetzlich besteht die Fürsorgeverpflichtung des Unternehmen im § 1157 ABGB.

8.5 BSA – Erfolgsgeschichte mit Unterschieden – die Ergebnisse im Detail

8.5.1 Betreuung allgemein

Die Betreuung von Mitarbeiter*innen wird im öffentlichen Dienst, basierend auf dem bestehenden gesetzlichen Auftrag, als Teil der Ressortaufgabe gewährleistet. Ein wesentlicher Faktor hierfür ist die Praktikabilität des Angebotes, übereinstimmend herrscht unter den hier Befragten die Meinung, die der Leiter des Psychologischen Dienstes (PD) im BMLV wie folgt formuliert: „je einfacher der Zugang zur Betreuung ist, je eher wird sie angenommen“ (vgl. Datafile 2020b:B21). Seitens des verantwortlichen Leiters des PD im BMI wird Bedarf zur „Zusammenführung des bestehenden Angebotes mit klarer und transparenter Kompetenzregelung im Ressort“ erkannt (vgl. Datafile 2020b:D21). Demzufolge muss jeglicher Bedarf zur Konsultation von niederschwelliger Betreuung im Unternehmen ohne Hierarchiewege und Genehmigungsverfahren seitens der Vorgesetzten auskommen können.

8.5.2 Zielsetzung dieser Betreuung

Das Betreuungsangebot ist niederschwellig und bezieht sich auf die Leistung von Hilfe zur Selbsthilfe für Betroffene. Der Leiter des Psychologischen Dienstes im BMI sieht darin vor allem „eine semiprofessionelle Betreuung, die begleiten und reflektieren soll. Es ist eine Unterstützung und ein Instrument der seelischen Begleitung und zur Förderung der Resilienz“ (Datafile 2020b:F22). Zielsetzung ist vor allem die Zufriedenheit im Unternehmen, einzig die Stahlstiftung bietet darüber hinaus, als primäres Betreuungssegment, die Vermittlung von Berufsperspektiven bei erforderlichen Jobwechsel durch Personalabbau an. Eine besondere Situation ergibt sich in den beiden Ministerien, hier wird resultierend aus der oftmals mit Gefahren verbundenen Tätigkeit vieler Bediensteten auch spezielle Betreuung, im Falle belastenden und traumatischen Erlebnissen, angeboten.

Generell steht die Arbeitszufriedenheit auf praktischer und strategischer Ebene im Vordergrund, wobei als Teil davon Leitbilder und gemeinsame Werte im Unternehmen definiert werden. In der voestalpine Metal Division sind dies die sogenannten "High Five", die als gemeinsame Werte definiert wurden, um die Art und Weise der Zusammenarbeit im Konzern, das Denken, Fühlen und Handeln im Miteinander zu verbessern. Laut der Human Resources Verantwortlichen wird die „Fachkompetenz von Bewerber*innen vorausgesetzt und darauf aufgebaut, sodass ins Unternehmen nur kommt, wer das Menschenbild mitträgt, das auch wir [die Führungskräfte der voestalpine; d. Verf.] unterschreiben würden“ (Datafile 2020b:L22).

8.5.3 Organisatorische Einbettung der BSA

Im Öffentlichen Dienst sind die Aufgabenfelder des Psychologischen Dienstes klar abgegrenzt von jener der niederschwelligen Mitarbeiter*innen- und Sozialbetreuung, wie auch der betrieblichen Sozialbetreuung. Gemeinsam haben alle befragten

Organisationseinheiten, dass die niederschwellige Betreuung im Human Ressource Bereich angesiedelt ist oder als eigenständige Abteilung/Referat in direkter Kooperation mit den dortigen Expert*innen agiert. Die Ausnahme bildet die Landespolizeidirektion Wien, hier ist die Mitarbeiter*innen-Betreuung dem Büro für Organisation und Dienstvollzug angegliedert, die Leitung des Referates obliegt einer ausgebildeten klinischen und Notfallpsychologin.

Hinsichtlich des innerorganisatorischen Regelungsbedarfes haben die Institutionen sehr unterschiedliche Lösungen gefunden: Während es in den Ministerien klare Vorgaben und schriftliche Rahmenbedingungen für die angebotene Betreuung gibt, welche auch offen via Intranet kommuniziert werden, sind derartige Leistungen nicht zuletzt bedingt durch zahlreiche verschiedene Standorte und Gliederungen des voestalpine Konzerns eher individuell und im Umfang ihres Angebotes abhängig von den unterschiedlichen Gesellschaften und ihren Führungskräften. Generell gilt, je mehr an Betreuungspersonal mit Fachqualifikationen verfügbar ist, umso mehr Leistungen werden intern angeboten. Kann innerhalb des Unternehmens die benötigte Betreuungsform nicht angeboten werden, wird extern „zugekauft“ oder aber weitervermittelt.

Bezugnehmend auf die Vielfalt an angebotenen internen Betreuungsspektren, ist die Grundtendenz in allen untersuchten Betrieben, dass bestehende Angebote wie auch die Vermittlung externer Beratungen zusammengeführt werden sollen. "Oftmals sind die Themen aber sektionsübergreifend, z.B. Personalentwicklung (PE), da müsste man sich fragen wer macht alles PE?" (Datafile 2020b:D37).

8.5.4 Einzelberatungen, Gruppengespräche und Infoveranstaltungen

In allen Betrieben wird individuelle Einzelberatung und Begleitung in schwierigen persönlichen, wie auch beruflichen Lebenssituationen angeboten. Darüber hinaus laden die Betreuer*innen regelmäßig zu Infoveranstaltungen im jeweiligen Unternehmen ein, um über das bestehende Beratungsangebot für Neueinsteiger*innen, Mitarbeiter*innen, Führungskräfte und Betriebsrät*innen zu informieren. In der Metal Division im voestalpine Konzern berät die HR-Verantwortliche in Fragen der strategischen Personalentwicklung und präferiert hier klar das Modell des „Lebensphasenabhängigen Führens“ (vgl. Gül et al. 2016:143).

Das Leistungspaket der Stahlstiftung besteht aus zwei Teilbereichen, zum einen die "Perspektivenentwicklung" bei Jobabbau und zum anderen die "betriebliche Sozialarbeit", welche jedoch nicht aufsuchend angeboten wird, sondern meist im Wege der Schnittstellen zu Führungskräften und Betriebsrät*innen im Beratungskontext anläuft.

Hilfsangebote im Falle von Gesundheitsförderung, Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung werden in den Ministerien meist in der Personalsektion in unterschiedlichen Kompetenzbereichen angeboten. In der voestalpine und Stahlstiftung werden diese Agenden eigenständig in der jeweiligen Division/Gesellschaft/Abteilung wahrgenommen. Diese werden, fußend auf der geringeren Anzahl an

Bedarfsträger*innen in den Divisionen und Gesellschaften, bei den HR-Verantwortlichen zusammengeführt. Fallbezogene Themenstellungen werden dabei im Konnex mit rechtlichen Vorgaben beurteilt und danach werden im Abgleich mit bestehenden organisationsstrategischen Zielen konkrete Lösungen für Betroffene, unter Einbindung der BSA erarbeitet. Besteht aufgrund von Anlassfällen Bedarf, so fließen durch die Fallberatung erzielte Ergebnisse in anonymisierter Form in die strategische Beratung der Führungskräfte ein (vgl. Datafile 2020b:H28).

Die Projektleiterin der Stahlstiftung beschreibt, dass bei Gründung des niederschweligen Angebotes „maßgeblich war, was gibt es schon und wie können wir unser Vorhaben bestmöglich integrieren, [...] es gibt viele Angebote, die nicht so heißen, beispielsweise in der Steiermark z.B. Gesundheitsmoderatoren, die oft vorher schon Sicherheitsvertrauenspersonen waren und nun ausgebildet wurden, um als Gesprächspartner zur Verfügung zu stehen. Diese stellen Kontakte zu Beratern her“ (Datafile 2020b:H28). Mediziner*innen und Therapeut*innen werden bedarfsbezogen eingebunden, sei es direkt oder im Wege der Kontaktvermittlung. Diese sind keine ausgebildeten Betriebssozialarbeiter*innen, vielmehr Mitarbeiter*innen mit besonders hoher Kompetenz, die man ausgesucht hat und die dafür ausgebildet wurden. In der Stahlstiftung als größte Division mit 11.000 Mitarbeiter*innen wird zentrales HR Management mit einem Programm namens "Offen Kommunizieren" angeboten. Im Zusammenwirken von Vertreter*innen des HR-Bereiches, Betriebsrät*innen, Betriebsmediziner*innen sowie Betriebsseelsorger*innen wird versucht, gemeinsam Lösungen im Falle von Problemstellungen zu erarbeiten. Hier gibt es für Mitarbeiter*innen auch kostenlose Therapieangebote, aber niemanden, der*die als BSA ins Unternehmen hinaus geht (vgl. Datafile 2020b:D28).

8.5.5 Umfangreiches Betreuungsangebot

Das Betreuungsangebot umfasst mehrere Teilbereiche. In den Ministerien werden, ausgehend von den eigentlichen Kernaufgaben der Psycholog*innen Eignungsverfahren/-testungen zur Teilnahme an Auslandseinsätzen, aber auch zwecks Absolvierung von Weiterbildungen und etwaiger angestrebter Dienstverrichtungen bei Spezialeinheiten, durchgeführt. Parallel dazu unterstehen diesen Psycholog*innen speziell ausgebildete Peerbetreuer*innen, welche wiederum für Betroffene Betreuung bei besonders belastenden und/oder traumatischen Erlebnissen anbieten. Die durchgängige Erreichbarkeit dieser Betreuer*innen, wird im PD des BMLV via „HelpLine“ sichergestellt (vgl. BMLV 2020b) und kann im BMI via Landesleitzentrale gewährleistet werden. Derart können Betreuer*innen im BMI rund um die Uhr verständigt und bei Bedarf auch direkt an einen „Tatort“³⁶ zur unmittelbaren Betreuung entsendet werden.

Im niederschweligen Bereich wird für die Begleitung von Betroffenen Mitarbeiter*innenbetreuung, Sozialbetreuung bzw. Betriebliche Sozialarbeit angeboten, welche in ihrer Art und auch ihrem Leistungsspektrum sehr ähnlich gelagert ist, einzig

³⁶ Als Tatort ist hier jener Ort des exekutivdienstlichen Einschreitens benannt, der die akute Belastungsreaktion hervorgebracht hat.

die dafür verwendete Begrifflichkeit variiert. Um private und berufliche Lösungswege gemeinsam mit Betroffenen zu erarbeiten, wird zudem bedarfsbezogenes Coaching, Mediation und Supervision in beiden Ministerien angeboten³⁷. Bedarf an vergleichbaren Interventionsformen wird in der voestalpine an externe Fachexpert*innen weitervermittelt. Gewonnene Erkenntnisse aus den Einzelberatungen fließen anonymisiert auf strategischer Ebene, zur Beratung des Managements, mit ein (vgl. Datafile 2020b:J28). Das Betreuungssetting besteht in erster Linie aus Einzelberatungen für Bedarfsträger*innen. Ergibt sich aus der individuellen Situation Bedarf für die Einbindung weiterer Personen zur Lösungsfindung, können auch Gruppensettings, beispielsweise mit Angehörigen oder involvierten Kolleg*innen, veranstaltet werden. In der Landespolizeidirektion Wien finden darüber hinaus, im Rahmen der Mitarbeiter*innenbetreuung, auch Gruppentherapien für Bedarfsträger*innen statt. Betreut wird generell bedarfsbezogen hinsichtlich Art und Umfang, wobei als Richtwert drei bis fünf Gespräche benannt werden. Gleichmaßen für alle Betreuungsbereiche bildet jeglicher Therapiebedarf und/oder medizinische Indikationen, die spezielle Begleitung durch Spezialisten erfordern würden, eine klare Grenze.

Zum Themenschwerpunkt Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) werden, meist in Kooperation mit Ärzt*innen, Lösungen für eine bedürfnisgerechte Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess im Falle von längerer Abwesenheit vom Dienst erarbeitet. Ein besonderes Aufgabenspektrum wird seitens der Stahlstiftung angeboten. Hier umfasst das Aufgabensegment die Weitervermittlung und Jobsuche im Falle von Outplacement.

8.5.6 Ein breites Anforderungsprofil

Betreuungspersonen sind in der Regel interne Kolleg*innen mit Zusatzqualifikationen. Anders ist es bei der voestalpine Final Division Krems, in welcher ein externer Sozialarbeiter diese Aufgaben erfüllt. Im Falle der Betreuung bei besonders belastenden Ereignissen in den Ministerien sind die Betreuer*innen Polizist*innen und Wehrdienstangehörige mit spezifischer Ausbildung durch Psycholog*innen und werden „Peers“ genannt.

Im Rahmen der niederschweligen Beratungstätigkeit kommen meist jene Kolleg*innen zum Einsatz, die über Zusatzausbildungen als Lebens- und Sozialberater*innen, Sozialarbeiter*innen, Seelsorger*innen und/oder Psychotherapeut*innen verfügen. Weiters sind hier Bedienstete tätig, die ausgebildete Casemanager*innen, Gesundheitsberater*innen oder Coaches, Mediator*innen und/oder Supervisor*innen sind. Befinden sich im Unternehmen keine oder nicht ausreichend „eigene“ Fachkräfte für die Gewährleistung des Betreuungsbedarfes, so dürfen im Öffentlichen Dienst keine Empfehlungen abgeben oder an konkrete Personen vermittelt werden. Vielmehr beschränkt sich die Beratung in diesen Fällen auf die Hilfestellung bei der Suche des*der geeigneten externen Therapeut*in. „Wir helfen aber bei der Suche und Findung der richtigen Therapeut*innen. Man erarbeitet die Suchkriterien Mann, Frau, wo fühlst du

³⁷ Fallzahlen dazu werden laut Psychologischen Dienst im BMI und BMLV nicht veröffentlicht.

dich wohl, wo soll es örtlich sein, was hat der*die in seiner*ihrer Vita stehen, was passt da eigentlich zu meinem Problem?" (vgl. Datafile 2020b:F31). Auch in der voestalpine und der Stahlstiftung wird bei der Suche der passenden externen Betreuung geholfen.

Das ideale Berater*innenprofil aus Sicht der verantwortlichen HR Leiterin der Metal Devision im voestalpine Konzern: "Sozialarbeiter*in mit Zusatzqualifikationen Coaching, Profiling, Sozialwissenschaften, Personalentwicklung; Verständnis für die Organisation, Basics zum Thema Führung, Verständnis für die Führung; Handlungsfelder der Sozialarbeit müssen abgedeckt sein; Gut im Kontakten um Akquise zu machen, das eigene Produkt zu verkaufen; dem zu Folge Expert*innen für soziokulturelle Themen in Konzernen, wer sonst sollte diese Themen in einem Konzern übernehmen" (vgl. Datafile 2020b:F31).

8.5.7 Anzahl und Personalstruktur der Betreuung ist sehr unterschiedlich

Die Anzahl und Personalstruktur der Psycholog*innen, Peers und Betreuer*innen im niederschweligen Bereich ist von Organisation zu Organisation völlig unterschiedlich und lässt keinerlei Gemeinsamkeiten erkennen. Im BMLV werden die Peerbetreuer*innen in jeder Kompanie installiert, aktuell sind dies ca. 300 an der Zahl, im BMI hingegen wird bei Bedarf zentral aus einem Pool von ca. 85 Bediensteten (Stand 2021) vermittelt (vgl. Datafile 2020b:F32). Im niederschweligen Bereich sind in allen Militärkommanden Sozialberat*innen mit der Betreuung beauftragt, so beispielsweise im MilKdo Wien drei für insgesamt sechstausend Bedienstete (Personal der Zentralstelle BMLV und MilKdo Wien). Die Mitarbeiter*innenbetreuung der Landespolizeidirektion Wien verfügt aktuell über fünf Betreuer*innen für ca. 9.000 Bedienstete. Zwei dieser Betreuer*innen sind in Vollzeitbeschäftigung, die übrigen drei Kolleg*innen in Teilzeit tätig. In der Stahlstiftung wiederum werden speziell jene Mitarbeiter*innen für Betreuungstätigkeiten herangezogen, die über verfügbare Ressourcen neben der Personalvermittlung verfügen, aktuell sind für beide Bereiche vier Mitarbeiter*innen vorgesehen, die jedoch keine aufsuchende Beratungstätigkeit anbieten, sondern primär via Betriebsrät*innen neue Klient*innen erhalten. Das „benötigte“ oder zur Betreuung abgestellte Personal ist daher nicht zwangsläufig abhängig vom Personalschlüssel der zu betreuenden Personen, auch scheint eine Hochrechnung von potenziell zu betreuenden Mitarbeiter*innen für eine exakte Bedarfsfestlegung eher ungeeignet. Ein Richtwert wird vielmehr in der Analyse der Fall- und Betreuungszahlen zu finden sein. Laut Erfahrungswerten des Betrieblichen Sozialarbeiters in der Finaltechnik Krems nutzen ca. 1-3 % der Mitarbeiter*innen das Betreuungsangebot (Datafile 2020b:K41). Studien in Deutschland und der Schweiz zufolge, sind bereits in diesen beiden Ländern signifikante Unterschiede bei der Anzahl der Klient*innen im Verhältnis zu den vorhandenen Ressourcen der Sozialberatungen³⁸ evident.

³⁸ Mehr als doppelt so viele Klient*innen berät eine Sozialberatung in Deutschland im Vergleich zur Schweiz, 446 gegenüber 198, dabei handelt es sich um Beschäftigte eines Unternehmens als Klientel (Baumgartner/Sommerfeld 2016:138f).

Sichtbar wird jedoch, je mehr BSA Personal verfügbar ist, umso vielschichtiger sind auch die Leistungsangebote. Umgekehrt bedeutet dies, je weniger Mitarbeiter*innen für die Betreuung ihrer Kolleg*innen vorgesehen sind, umso mehr Beratung/Begleitung wird extern vermittelt oder „zugekauft“. Die Möglichkeit, Betreuung vielschichtig durch eigene Kolleg*innen mit Zusatzqualifikation anbieten zu können, bringt zahlreiche Vorteile mit sich, sei es, dass eine Stigmatisierung im Falle externer Konsultation verhindert werden kann oder aber, dass den Angehörigen der eigenen Firma vieles nicht erklärt werden muss. Letztlich bedarf es aber keiner expliziten Festlegung, wieviel Betreuer*innen je Mitarbeiter*innen zwingend erforderlich seien. Es braucht vielmehr die sichtbaren Bemühungen der Betreuungspersonen und deren authentische Sorge um die persönlichen Probleme der Bedarfsträger*innen, die als Schlüssel zum Erfolg verstanden werden. Es ist hier nicht so relevant, ob die Betreuung selbst angeboten oder an externe Fachkräfte weitervermittelt wird. Ab diesem Zeitpunkt wird durch die Entscheidungsträger*innen jedoch die Preisfrage in den Vordergrund gestellt, nicht jedoch die knappen Ressourcen im eigenen Unternehmen.

8.5.8 Klare Abgrenzung gegenüber Therapiebedarf

Eine auffallende Gemeinsamkeit in allen Organisationen ist die klare Abgrenzung der Betreuungstätigkeit im Falle von Therapiebedarf bzw. bei jeglichen medizinischen Indikationen der Klient*innen. Gleichzeitig herrscht Einigkeit, dass im Falle von Problemstellungen keinesfalls die erste Antwort eine psychotherapeutische Leistung sein soll, vielmehr steht im Fokus die bedürfnisgerechte Unterstützung durch adäquate niederschwellige Betreuungsleistungen.

Eine Einschränkung ergibt sich im Bereich der Stahlstiftung, hier wird keine aufsuchende Betriebliche Sozialarbeit angeboten. In erster Linie sind es Führungskräfte und/oder Betriebsrät*innen, die mit konkreten Problemstellungen an die Berater*innen herantreten, wodurch in den meisten Fällen der Erstkontakt entsteht (vgl. Datafile 2020b:J28). In allen Betreuungskontexten gelten als Grenzen das Vorliegen von medizinischen Diagnosen und/oder längerfristiger Behandlungsbedarf.

Einheitlich wird bei erkennbarem Mehrbedarf bzw. längerfristigem Behandlungsbedarf an externe Expert*innen vermittelt bzw. Hilfestellung zur Kontaktaufnahme mit den individuell passenden Therapeut*innen gewährt. Die Betreuer*innen werden von den Klient*innen aufgesucht bzw. wird intern via Vorgesetzte und/oder Personalvertretung der Kontakt hergestellt. Anders ist dies nur in der voestalpine Finaltechnik in Krems, hier wird durch den/die Sozialarbeiter*in zu festgelegten Zeiten der aktive Austausch (aufsuchend) mit den Mitarbeiter*innen initiiert.

So eindeutig eine Grenzziehung hinsichtlich des Endes der Betreuungstätigkeit erkennbar ist, so fließend scheinen die Zuständigkeiten im Vorfeld bei niederschwelliger Betreuung zu sein. Speziell in den Ministerien ist bedingt durch die angebotene Sozialbetreuung/ Mitarbeiter*innenbetreuung und der Möglichkeit zur Peer-Begleitung in Belastungssituationen im praktischen Tun ein fließender Übergang gelebte Realität. Eine subjektive Problemstellung wird je nach persönlichem Kontakt oder bereits

bestehender Vertrauensbasis entweder bei der Mitarbeiter*innenbetreuung eingebracht oder bildet anlassbezogenen Gegenstand für einen Peersupport. Durch die involvierten Betreuer*innen findet hier ein regelmäßiger Austausch statt, sodass im Interesse der Klient*innen die bestmögliche Vernetzung und Lösungsfindung sichergestellt werden kann, ungeachtet dessen bei welcher Stelle die Erstkontaktaufnahme erfolgt.

Der Leiter des Psychologischen Dienstes im BMI teilt hierzu befragt mit: „Belastungen sind subjektiv, für den*die Betroffenen kann es keine erkennbaren Abgrenzungen geben, außer für den*die Betreuer*innen selbst nach einer gewissen Zeit. Für den*die Betroffenen selbst zählt nur, wo bekomme ich in einer Akutsituation rasch Hilfe her, die mich kompetent unterstützen kann. Die Abgrenzung ist klar: es gibt keine Therapie“ (Datafile 2020b:D37).

8.5.9 Sonstige Unterstützung

Das Leitungsangebot für das psychische und physische Wohl der Mitarbeiter*innen in den befragten Unternehmen ist vielschichtig. Im öffentlichen Dienst etwa wird durch Seelsorger*innen von der Taufe über Hochzeiten bis hin zum Begräbnis, wenn gewünscht, religiöser Beistand angeboten (vgl. Datafile 2020b:F31). Ministeriell wird durch eine Mitarbeiterin, die ausgebildete Therapeutin ist, Einzelgesprächstherapie als unspezifischer Auftrag ermöglicht – ein großer Benefit aus Sicht bereits betreuter Kolleg*innen – aber dennoch eine Solitärlösung, ohne Aussicht auf Ausweitung für eine größere Zielgruppe im Ressort (vgl. Datafile 2020b:E31).

Häufiger jedoch wird von den Befragten Therapie vermittelt bzw. besteht das Angebot, Supervision, Coaching oder Mediation auf Wunsch intern wie auch extern zu erhalten. In den Ministerien gibt es hierzu verbindliche interne Regelungen, wie im Bedarfsfall vorzugehen ist. Innerhalb der voestalpine und Stahlstiftung wird individuell entschieden, welche Lösungsmöglichkeit es in der jeweiligen Situation braucht, die dann meist extern beauftragt bzw. vermittelt wird.

Ein weiteres Angebot im öffentlichen Dienst ist Finanzcoaching in Form von Infoveranstaltungen sowie im BMLV bei Bedarf auch in Form eines betreuten Kontos (vgl. Datafile 2020b:C44). Im BMI finden bereits in der Polizeigrundausbildung derartige Infovorträge der Schuldnerberatungen statt, sodass jederzeit der Kontakt im individuellen Beratungsfall hergestellt und eine individuelle Begleitung ermöglicht werden kann (vgl. Datafile 2020b:F44).

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein weiterer großer Themenbereich. Sie bietet Hilfestellung nach längerer Abwesenheit vom Dienst. Für Betroffene wird im Zusammenwirken mit den chefärztlichen Diensten (angesiedelt in den Ministerien) oder aber Betriebsärzt*innen (voestalpine und Stahlstiftung) die jeweils beste Lösung erarbeitet. Im BMLV definiert man sich zudem als Ansprechstelle für Hinterbliebene, im Falle des Ablebens von Heeresangehörigen.

Als weiteres Service wird Hilfestellung in Gleichbehandlungsfragen angeboten. Eigens installierte Abteilungen, Kontaktfrauen und Gleichbehandlungsbeauftragte bemühen sich um jegliche Themenstellungen in diesem Spektrum. In der Stahlstiftung gehören diesbezügliche Anliegen zum Kompetenzbereich der HR-Leitung, da hier meist auch rechtliche Fragen zu klären sind.

Ein weiteres Angebot in den befragten Unternehmen ist Gesundheitsförderung, die von allen vertretenen Unternehmen in Kooperation mit dem zuständigen Krankenversicherungsträger angeboten wird. Diese primär zeitlich begrenzten Projekte werden in den Ministerien gemeinsam mit der BVAEB durchgeführt und umfassen Infoveranstaltungen wie auch Gesundheitstrainings, korrelieren jedoch nicht mit Mitarbeiter*innenbetreuung und/oder BSA im Betrieb. Analog dazu wird auch in der Stahlstiftung und voestalpine Gesundheitsförderung, gemeinsam mit der Krankenkasse angeboten. Deren Angebote sind jedoch kaum mit den übrigen Betreuungsangeboten im Unternehmen abgestimmt.³⁹

Über alle im Unternehmen verfügbaren Betreuungsangebote wird im BMLV und BMI transparent via Intranet⁴⁰ informiert und dies zudem für alle Mitarbeiter*innen mittels Erlässe bzw. Dienstschriften verlautbart. In den privatwirtschaftlich geführten Unternehmen der voestalpine Metal Division und Stahlstiftung wird das Angebot vor allem im Wege der Führungskräfte und Betriebsrät*innen kommuniziert bzw. allenfalls aufsuchend angeboten.

8.5.10 Return on Investment (ROI) ist vorhanden, wird aber nicht ausgewiesen

Die Messgröße des ROI ist jene Kennzahl, welche betriebswirtschaftlich gesehen für die Rentabilität der Kosten einer (betrieblichen) Maßnahme Aussagen treffen soll (vgl. Ionos 2019). Im Rahmen der Interviews wurde bei den Fachexpert*innen nachgefragt, inwieweit bei Investitionen in betriebliche Mitarbeiter*innenbetreuung monetär messbare Vorteile für das Unternehmen erzielt werden können.

Alle Befragten sind der Auffassung, dass sich eine Mitarbeiter*innenbetreuung/BSA/betriebliche Sozialarbeit „bezahlt macht“, da sie ein wesentlicher Faktor für die Steigerung der Arbeitszufriedenheit im Unternehmen ist. Grundsätzlich gilt, wenn sich Bedienstete an ihrer Arbeitsstätte wohlfühlen, ist dies ein bedeutender Faktor, um Krankenstände und Fluktuation im Unternehmen zu reduzieren⁴¹. Eine eindeutige zahlenbasierte Bestätigung für die positiven Auswirkungen der Betreuungstätigkeit in Form eines Returns on Investment, gibt es nach Meinung der Befragten für die hier untersuchten Betriebe nicht, vielmehr wird als Indikator für den

³⁹ Zum Unterschied von betrieblicher Gesundheitsförderung und Betrieblichem Gesundheitsmanagement (siehe Heller/Wilhelmer, Kapitel 7).

⁴⁰ Intranet ist das interne ministerielle Informationssystem, dass berechtigten User*innen des jeweiligen Ressorts Zugriff auf interne Informationen liefert.

⁴¹ Es gilt jedoch zu beachten, dass Menschen keine „trivialen Systeme, welche immer den gleichen Output auf einen bestimmten Input liefern, vielmehr sind wir der Definition von Foerster folgend Nichttriviale Systeme“, deren Reaktion nicht unmittelbar gesteuert werden kann (Foerster 2019).

Erfolg der firmeninternen Angebote positives Feedback von Betroffenen wie auch der Führungskräfte angesehen (siehe Heller/Wilhelmer, Kapitel 7).

Da diese so genannten „Softskills“ kaum messbar sind, werden in den Ministerien regelmäßig Mitarbeiter*innenbefragungen zur Zufriedenheit der Bediensteten durchgeführt. Diese finden im BMLV, initiiert vom Psychologischen Dienst (PD BMLV), jährlich statt. Beginnend im Jahr 2015 werden hier bereits nach zwei Wochen im Grundwehrdienst die Grundwehrdiener*innen erstmals befragt, wie sie den Einstieg und die Betreuung erlebt haben. Die eigene Werthaltung zum Bundesheer, wahrgenommene Ansprechstellen, wie auch erlebte körperliche und psychische Belastung, werden in dieser Erhebung unter anderem abgefragt. Zudem bietet der Psychologische Dienst Evaluierungen auch im Bedarfsfall an. Auf deren Grundlage können Führungskräfte eine Auswertung ihrer Abteilung/Kompanie/Organisationseinheit beantragen, die in Abstimmung mit dem Psychologischen Dienst (PD BMLV) durch Fragebogen durchgeführt wird. *„Bereits eine Woche nach Durchführung der Befragung erhält der*die Anforderer*in die Auswertung inkl. Ergebnisdarstellung via Power Point Präsentation an die Dienststelle zugesandt“* (Datafile 2020b:B56).

In der voestalpine und Stahlstiftung gibt es alle drei Jahre eine konzernweite Befragung, die von HR- und Projektverantwortlichen gemeinsam mit Betriebsrät*innen organisiert wird. Die letzte Befragung fand 2019 statt. Bei einer Rücklaufquote von 77% wurden in allen Bereichen positive Entwicklungen verzeichnet. Als weiterer Erfolgsfaktor zählt hier zudem die gelungene Weitervermittlung von Betroffenen im Falle von Personalabbau (vgl. Datafile 2020b:J53). Einig sind sich alle Befragten, dass bereits am Beginn des Vorhabens „Mitarbeiterbetreuung/Betriebliche Sozialarbeit“ die Akzeptanz der Führungskräfte gegeben sein muss (vgl. Datafile 2020b:B55). Zusätzlich zur „top down“ Strategie einer professionellen Implementierung bedarf es zur Einbindung aller Bediensteten einer breiten Informationskampagne. Überdies können die Leistungsangebote im Unternehmen mittels „bottom up“ Strategie transparent gemacht und zugleich kann eine möglichst niedrige Schwelle, um diese auch annehmen zu können, geschaffen werden.

8.5.11 Vorteile der Mitarbeiter*innenbetreuung können messbar gemacht werden

Als klare Indikatoren für die Vorteile der Mitarbeiter*innenbetreuung im weiteren Sinn gilt die Zufriedenheit im Unternehmen, welche wiederum verringerte Fluktuation und Krankenstände bewirkt. Aufgrund der Sonderstellung der Stahlstiftung und ihrem Auftrag zur Weitervermittlung von Mitarbeiter*innen nach Personalreduktionsmaßnahmen, gilt hier als Erfolgskriterium zudem die Schaffung von neuen Jobperspektiven für Betroffene. Für die Interviewpartner*innen besteht kein Auftrag, den Fortbestand bzw. das Erfordernis von Betrieblicher Sozialarbeit argumentieren zu müssen. Um für die Organisation und Führungskräfte den Umfang der Beratungen, wie auch den Personaleinsatz dennoch zu belegen, werden die Anzahl der Einzel- und Gruppengespräche, wie auch deren zeitliches Ausmaß statistisch (anonymisiert) erfasst.

Der wirtschaftliche Effekt betrieblicher Sozialarbeit ist nicht gleich messbar, längerfristig aber nach Meinung der befragten Vorgesetzten durchaus erkennbar. „Man kann durchaus mehr Leute wieder eingliedern, vielleicht auch länger im Arbeitsprozess erhalten durch Betreuung. Auch Krankenstände sollten über kurz oder lang ein Stück weit sinken, aber das sind Effekte die muss man länger beobachten, kurzfristig geht da gar nichts. Wir können es aus der eigenen Praxis sagen, dass Leute, die schon verloren geglaubt sind, erfolgreich wieder eingegliedert wurden“ (Datafile 2020b:F55).

Übereinstimmung der Befragten ist dabei gegeben, dass nicht BSA allein die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen garantieren kann, sondern vielmehr eine Fülle von Maßnahmen für das Wohlbefinden und damit auch die persönliche "Work-Life-Balance" von Bedeutung sind.

8.5.12 Zukunftsplanung/-vision: Erhalt und Ausbau

Die Befragten Interviewpartner*innen im BMLV und der Stahlstiftung wünschen sich die Beibehaltung des bestehenden Betreuungsangebotes. Einige Faktoren wie beispielsweise ein vorliegender Einsparungsauftrag (vgl. Datafile 2020b:B52) bzw. das Bestreben zur Schaffung einer klaren Kompetenzregelung und Bündelung der bestehenden Angebotsvielfalt, bilden weitere Aspekte für zukünftige Planungen (vgl. Datafile 2020b:D37). Zwei Expert*innen formulieren den Wunsch nach personellen Aufstockungen der bestehenden Struktur (vgl. Datafile 2020b:G52, H52). Zudem sollte im BMI auf Projektbasis eine bundesweite Ausrollung der Mitarbeiter*innenbetreuung geprüft werden (vgl. Datafile 2020b:G52). Gegenwärtig wird im Bereich der Landespolizeidirektion Vorarlberg an der Implementierung einer bedarfsgerechten Lösung gearbeitet (vgl. Datafile 2020b:E52). Die voestalpine intensiviert auf strategischer Ebene ihre Bemühungen, mehr auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen einzugehen. Im Vordergrund steht „Lebensphasenorientierte Führung“ um den sich ändernden Bedürfnissen der Bediensteten gerecht zu werden (vgl. Datafile 2020b:J52). Wird Bedarf für weitere niederschwellige Betreuungen der Bediensteten erkennbar, ist in der Finaltechnik Krems eine Aufstockung der Betreuungsstunden angedacht (vgl. Datafile 2020b:K52). Die Stahlstiftung hat BSA an sich als zweites Standbein gegründet, wobei gegenwärtig der Wunsch besteht die Betreuungsleistungen auch während vermehrter Stiftungstätigkeit in vollem Ausmaß anbieten zu können (vgl. Datafile 2020b:J52).

8.6 SWOT Analyse – BSA lässt Stärken und Schwächen erkennen

Vorteile der BSA sind offensichtlich:

Bei Analyse der gemeinsamen Stärken der Betreuungsleistungen in allen vier untersuchten Betrieben zeigen sich klare Vorteile im Falle etablierter Betrieblicher Sozialarbeit, da Mitarbeiter*innen diese als indirektes Bekenntnis des Unternehmens verstehen, sie mit ihren Problemen ernst zu nehmen. Aus Mitarbeiter*innensicht ist ein

angebotenes Betreuungsmodell im Unternehmen Zeichen der Wertschätzung seitens der Firmenleitung: Ich werde als Mensch wahrgenommen und daher auch mit meinen Problemen. Jemand ist für mich da und möchte, dass es mir gut geht, weshalb wir gemeinsam an der Lösung meiner privaten wie dienstlichen Probleme arbeiten (können). (vgl. Datafile 2020b:H53).

Aufgrund der Datenlage ergibt sich, dass hier die Führungsebene durch Betreuungsangebote Interesse am Wohlbefinden der Beschäftigten glaubhaft macht, wenn Bedarf besteht. Durch Hilfe in schwierigen Lebenslagen wird unterstützt und ein „WIR-Gefühl“ erzeugt, die Leistungsbereitschaft steigt, wenn die Überzeugung vorhanden ist, dass das Unternehmen „für mich da“ ist. Dies ist Garant dafür, die Betriebsbindung zu erhöhen, welche in den untersuchten Unternehmen verschiedene Auswirkungen zeigen wird. So ist es im öffentlichen Dienst primär Motivationsfaktor für berufliches Engagement, weil die Arbeitsplatzsicherheit höher ist als in der Privatwirtschaft. Im Unterschied dazu kann dies in einem privatwirtschaftlichen Großbetrieb durchaus Indikator sein, ob jemand im Unternehmen bleibt oder aber das berufliche Umfeld wechselt.

Positiv für die Unternehmensleitung, die sich zu BSA bekennt, ist, dass sie diese Bemühungen um die Mitarbeiter*innen als Strategie und im Einzelfall für ein emphatisches und damit erfolgreiches HR-Management kommunizieren kann. Eine erhöhte Betriebsbindung, die etwaige Fluktuationsbestrebungen verhindert, ist der große Benefit dieses Leistungsangebotes. Das verhindert sinkende Motivation oder allenfalls empfundene Über- bzw. Unterforderung von Beschäftigten.

Langfristig kann durch diese Investitionen in das Wohlbefinden der Menschen als Arbeitskraft drohender innerer Emigration entgegengewirkt werden. Dies erhöht, ungeachtet der Form des Beschäftigungsverhältnisses, mittel- und langfristig die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit der Bediensteten.

In allen befragten Unternehmen bekennt sich die Führungsebene zu Betrieblicher Sozialarbeit/Mitarbeiter*innenbetreuung/Sozialbetreuung als überaus positives HR-Instrument. Durch transparente Informationen zum jeweils verfügbaren Leistungsangebot wird Hilfestellung rasch und unkompliziert in Anspruch genommen. Eine Vielzahl an Betreuungsleistungen wird individuell zur Problemlösung angeboten und auch gut angenommen. Damit wird eine interne Nutzung für Betroffene ermöglicht, während ein externes Angebot immer die Gefahr eines stigmatisierenden „Outings“ mit sich bringt, wie sich aus den von mir bearbeiteten Interviews ergibt.

8.6.1 Markante Unterschiede im Detail

Struktur der Unternehmen & Anstellungsverhältnisse

Basierend auf den vorliegenden Forschungserkenntnissen ergibt sich, dass hinsichtlich der Zielgruppe an zu betreuenden Personen ein bedeutsamer Unterschied besteht, ob

als Zielgruppe Menschen fungieren, die pragmatisiert sind und/oder sich in einer prinzipiell kündbaren Anstellung im Unternehmen befinden.

Generell abweichend sind die Zugangsvoraussetzungen für Mitarbeiter*innen der Stahlstiftung, da diese primär betreut werden, um nach einer Kündigung ihres Arbeitsverhältnisses erfolgreich wiedervermittelt zu werden. Hier ist ein transitorisches Miteinander gegeben, das Wesen der Beschäftigung ist lediglich vorübergehend konzipiert (vgl. Hess-Lüttich et al. 2017). Dies hat jedenfalls auch Auswirkungen auf die Art, wie soziale Probleme behandelt werden. Zielsetzung ist hier neben der Gesundung der Klient*innen die Chance, sie dauerhaft zu vermitteln (vgl. Datafile 2020b:J22).

Besondere Belastungen fordern besondere Lösungen

Sichtbar wird zudem, dass es besonderen Bedarf an Betreuung in den Bundesministerien für Inneres und Landesverteidigung gibt, welcher primär auch in der gefahrgeneigten Tätigkeit der zu Betreuenden resultiert. Hier wird prioritär Peer Support durch ausgebildete Peers angeboten, welcher abgestimmt auf die berufliche Belastungssituation Begleitung ermöglicht und damit auch generelle private wie berufliche Herausforderungen in den Fokus rückt. Für diese Betreuungsleistung erlangen die Peers eine Ausbildung vom Psychologischen Dienst des jeweiligen Ressorts und verrichten ihre Funktion nebenamtlich zu ihrem Hauptberuf. Die ausgebildeten Betreuer*innen versehen ihren (meist operativen) Dienst und werden bei Betreuungsbedarf hinsichtlich ihrer Zusatzqualifikation aktiviert (vgl. BMI 2018; BMLV o.A.).

Interne Besonderheiten

Wie vorhin gezeigt wurde, sind markante Unterschiede in Bezug auf die angebotenen Betreuungsleistungen in den Referenzunternehmen die Art und Weise, wie deren Rahmenbedingungen, Leistungsangebote und Schritte zur Konsultation intern geregelt sind. Im öffentlichen Dienst bekennt sich die jeweilige Ressortleitung zur Mitarbeiter*innen- und Sozialbetreuung, das Betreuungsangebot wird via internen Kommunikationsmedien entsprechend transparent kommuniziert. Hier finden sich klar strukturierte Vorgaben zur Konsultation, sowie deren Umfang und erforderlicher Betreuungsgrenzen.

Im Unterschied dazu trägt die BSA in der voestalpine merklich die Handschrift der nunmehrigen HR-Verantwortlichen der Metal Division. Nicht zuletzt wegen ihrer beruflichen Vergangenheit als Sozialarbeiterin ist ihr Betriebliche Sozialarbeit ein Steckenpferd und Herzensanliegen. An diesem Beispiel wird die Dialektik von Struktur und Person vor allem in privatwirtschaftlichen Unternehmen deutlich: Wo jemand für eine Idee brennt, hinterlässt sein*ihr derart gelebtes berufliches Engagement Spuren im gesamten bisherigen Werdegang. Wo immer sie als strategische Personalberaterin tätig war, haben ihrer Nachfolger*innen diese Anliegen übernommen und weitergeführt. Ausgehend von der Finaltechnik Krems bis hin zur Beratung der Konzernspitze in strategischen BSA Fragen finden sich Schwerpunkte auch in der Stahlstiftung, in deren

Vorstand die HR-Leiterin der Metal Division nominiertes Mitglied ist. Die Stärke liegt damit in der Leidenschaft der agierenden Personen zum Thema BSA, gleichzeitig aber auch in der Unternehmensleitung, dies aufzugreifen. Hier wird BSA bereits umgesetzt, die dazu notwendigen schriftlichen Konzepte befinden sich erst in Ausarbeitung, wie von den Befragten mitgeteilt wurde.

8.6.2 Entwicklungspotential findet sich vor allem bei der Umsetzung

Aus der Sicht der Beschäftigten:

Trotz der insgesamt positiven Resonanz der Beschäftigten auf das Beratungs- und Betreuungsangebot wird in einigen Bereichen Optimierungsbedarf und -potential sichtbar. Erkennen die Betreuer*innen und/oder Betroffenen, dass für ihre individuelle Problemstellung längerfristig Betreuungsbedarf besteht, so wird an eine externe Begleitperson vermittelt. Dies bedeutet, dass nachdem Vertrauen aufgebaut und gefasst wurde, ein Bruch in der Betreuung entsteht und erneut einer anderen Person die persönliche Lebenssituation und Betroffenheit offengelegt werden muss.

Die Frage der Leistbarkeit der externen Therapieangebote schafft, bei durchschnittlich hundert Euro und mehr an Beratungshonorar pro Therapiestunde, für viele Betroffene defacto Zutrittsbarrieren für eine langfristige Betreuung, auch wenn sie sachlich geboten wäre. Gegenwärtig gibt es nur die allgemeinen (knappen) Zuschüsse durch die Krankenversicherung in Form der Kostenerstattung. Diese Zuschüsse erfordern jedoch eine medizinische Diagnose, die der Krankenkasse zur Kenntnis gebracht wird. Die „Offenlegung“ von psychologischem Betreuungsbedarf aufgrund gesundheitlicher Probleme kann sich gegebenenfalls nachteilig für die weitere dienstliche Verwendung herausstellen, wenn eine für den Dienst notwendige Eignung als nicht mehr gegeben erscheint. Hier wird das Problem manifest, dass psychosoziale Probleme in Österreich immer noch durch die Brille des „medizinischen Modells“ gesehen werden und nicht als soziales Problem erkannt und rubriziert werden, wie dies etwa die UN-Konvention für die Rechte behinderter Menschen nahelegt (vgl. UN-Konvention).

Seit einigen Jahren werden in Betrieben, in denen das Arbeitnehmer*innenschutzgesetz gilt, regelmäßig die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz erhoben (vgl. Arbeitnehmerschutzgesetz idgF). Im Bereich des öffentlichen Dienstes gibt es regelmäßige Erhebungen über die Arbeitszufriedenheit. Eine Evaluierung dieser MA-Befragungen könnte hilfreiche Rückschlüsse aus Sicht von Beschäftigten aber auch Führungskräften liefern. Aktuell wird eine Abfrage zum Thema im BMLV im Falle einer Anforderung durch Führungskräfte sowie darüber hinaus standardisiert in jährlichen Abständen vorgenommen. Im BMI wird im Abstand von fünf bis zehn Jahren die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen mittels anonymer Fragebogen online erhoben (vgl. Datafile 2020b:F55). Jene Erhebung, die seitens der voestalpine bzw. Stahlstiftung vorgenommen wird, basiert auf der erwähnten gesetzlichen Verpflichtung zur regelmäßigen Erhebung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz. Zusätzlich wird eine anonyme Befragung zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit alle drei Jahre durchgeführt, die letzte erfolgte im Jahr 2019 und zeigte (bei 77% Rücklauf) positive Entwicklungen in

allen Bereichen (vgl. Datafile 2020b:J53). Ein unmittelbarer Rückschluss auf den Bedarf, Art und Umfang der Mitarbeiter*innenbetreuung kann daraus aber nicht impliziert werden.

Analog dem Vorhaben in der Landespolizeidirektion Wien, das bestehende Betreuungskonzept zu evaluieren, wird daher empfohlen die angebotenen Leistungen ehebaldigst auch zum Themenschwerpunkt BSA einer Befragung zu unterziehen, sodass weitere neue Erkenntnisse auch aus Sicht der Mitarbeiter*innen erzielt werden können (vgl. Datafile 2020b:H55)⁴².

Das Leistungsspektrum der Mitarbeiter*innenbetreuung wurde in allen Betrieben als umfassend erkannt. Problemstellungen, die einer Lösung im Interesse der Mitarbeiter*innen und damit im weitesten Sinne auch im Interesse des Unternehmens bedürfen, können durch Vermittlung zu internen oder externen Beratungen abgedeckt werden. Daraus resultiert in den Ministerien, aufgrund der Fülle an internen Angeboten, auch eine Vielfalt an Zuständigkeiten für deren Abwicklung. Sind es für Peer Betreuung bei belastenden und traumatischen Ereignissen die Psychologischen Dienste, werden im Falle von niederschwelliger Begleitung vor allem die Mitarbeiter*innen der Sozialberatung oder der LPD-Mitarbeiter*innen-Betreuung auf Landesebene tätig (Militärkommando und Landespolizeidirektion). Daraus resultiert, dass eingebettet in eine hierarchische Organisationsstruktur verschiedene Abteilungen, mit jeweils unterschiedlichen Vorgaben ihrer Ablauforganisation verantwortlich zeichnen. Um im Interesse der zu betreuenden Personen dennoch kurze und unkomplizierte Wege schaffen zu können, besteht Potential zur Herstellung einer professionellen Abstimmung und Kompetenzregelung, die von fachlicher Lösungsmotivation geprägt und nicht von Kompetenzkonflikten getragen sein soll.

Hierarchische Strukturen und Machtverhältnisse können unter Umständen negativen Einfluss auf jene Agenden nehmen, die primär im Interesse aller auf inhaltlicher Ebene einer professionellen Fachexpertise zugeführt werden könnten. Unterschiedliche Interessen verschiedenster Stakeholder*innen können dennoch eine gemeinsame Zielsetzung verwirklichen.

8.6.3 Unterschiede der Betriebe werden deutlich

Die Hierarchiestrukturen und/oder Machtverhältnisse in der voestalpine und der Stahlstiftung waren in den Interviews kein Thema, bereits zu Beginn der Interviews wurde zugesichert, dass keinerlei Fragen über vertrauliche Firmeninternas gestellt werden. Lediglich die Gesprächspartnerin aus der Stahlstiftung ging auf bestehende Kompetenzregelungen ein und erklärte, dass sie sich als Drehscheibe für Führungskräfte und Betriebsrät*innen verstehe und vor allem für diese in beratender Funktion tätig wird (vgl. Datafile 2020b:J45). Anstelle von Regelungen zur Abgrenzung der jeweiligen Zuständigkeiten sind die Expert*innen bemüht, bestehende Unterstützungssysteme in ihrer Form zu belassen und allenfalls durch zusätzliche

⁴² ausführlicher Hinweise dazu ergeben im folgenden Abschnitt „Empfehlungen“.

Angebote zu ergänzen. Dies entspricht dem Wesen der Stahlstiftung als befristete Dienstleistung für ehemalige Beschäftigte des voestalpine Konzerns.

Nach Einschätzung der Befragten bewährt sich diese Form der „Fusion“, nicht zuletzt aufgrund der rund 500 Gesellschaften innerhalb dieser Division und der in diesen völlig verschiedenen Führungsstrukturen und -ansprüchen. Im Falle von hierarchischen Unternehmen und der für diese maßgeblichen einheitlichen Struktur und Führung erscheint diese Vorgangsweise als kein probates Instrument (vgl. Datafile 2020b:J45).

8.6.4 BSA braucht gute Rahmenbedingungen

Wenn BSA erfolgreich implementiert werden soll, müssen sich ihre Verantwortlichen auch der Rahmenbedingungen in der jeweiligen Organisation und damit in ihren Abteilungen bewusstwerden. Konkrete Unterscheidungen zwischen bürokratischen und nicht bürokratischen Organisationen (vgl. Weber 2002) werden maßgeblich für die Ausführung jeglicher Projekte, deren Akzeptanz und allenfalls auch für das Gelingen der Einbettung in die entsprechende Organisationsstruktur erforderlich sein.

Relevant für das HR-Management ist vor allem, dass die Strukturen in der Privatwirtschaft viel personenzentrierter gestaltet sind als im öffentlichen Dienst, wie bereits vorstehend am Beispiel der HR-Verantwortlichen in der voestalpine Metal Forming Division gezeigt wurde. Die Strukturen im öffentlichen Dienst sind hingegen sehr unternehmenzentriert, nicht zuletzt, ob ihrer hierarchischen Organisation, in der die Einheit der Führung gelebter Führungsgrundsatz ist⁴³, der meist Projektumsetzungen in Form der „Top Down“ Systematik vorsieht.

Hinzu kommt, dass im öffentlichen Dienst eine Vielzahl an strategischen Entscheidungen auf Basis von Gesetzen und Verordnungen getroffen werden. Diese bilden damit die Grundlage des Handelns und können zugleich im Rahmen der Rechtsstaatlichkeit auch von jedermann hinterfragt werden. Daher agieren auch die HR-Verantwortlichen auf Grundlage von Gesetzen wie beispielsweise dem Bundesbedienstetenschutzgesetz und Bundes-Gleichbehandlungsgesetz. Auch die Art der Betrieblichen Sozial- und Mitarbeiter*innenbetreuung ist regelgebunden, da sie ebenso klaren Dienst- und Aufgabenbeschreibungen unterliegt und durch innerbetrieblich definierte Kompetenzen zur Verrichtung hinterlegt wird.

Den Forschungsergebnissen folgend wird im Unterschied dazu in der Privatwirtschaft vieles Agieren sehr viel „freihändiger“ gestaltet. Hier können neue Ideen, wenn sie von den Verantwortlichen Unterstützung finden, relativ leicht ausprobiert werden und gelangen im Regelbetrieb zur Umsetzung, sofern sie sich bewährt haben. Dann werden sie implementiert und im Firmen-Organigramm sichtbar gemacht und damit kommuniziert.

⁴³ Dies wird in allen organisationsinternen Grundausbildungen des BMI und BMLV auch derart gelehrt.

Für die BSA bedeutet dies, dass sie im Privatbetrieb mehr Freiheiten zum Experimentieren hat, während sie im öffentlichen Dienst eine höhere Aussicht auf Nachhaltigkeit vorfindet.

Innerbetriebliche Akzeptanz

Die Mitarbeiter*innenbetreuung in der Landespolizeidirektion (LPD) Wien und die Sozialberatung in den Militärkommanden (MilKdo's) werden gut angenommen und verfügen über breite Akzeptanz im Unternehmen. Die nun vorliegenden diesbezüglichen Erfahrungen sind als Ausgangsbasis für etwaige Implementierungsschritte in anderen Landespolizeidirektionen gut geeignet. Im Personalstand des Ressorts finden sich zahlreiche Polizist*innen und Verwaltungsbedienstete mit umfassenden Zusatzqualifikationen, die für diese Tätigkeiten zur Verfügung stehen würden. Bei einer Ausweitung des internen Betreuungsangebotes könnte neben einem gemeinsamen „Sprachverständnis bei Problemdarstellungen“ als großen Vorteil darüber hinaus einer Stigmatisierung, welche im Falle externer Konsultation durchaus erfolgen könnte, wirksam entgegengetreten werden. Die Akzeptanz des Instrumentes durch die Beteiligten ist auch bei der voestalpine sowie bei der Stahlstiftung ein in den Interviews genannter Faktor für den Erfolg dieses Instruments.

Aus Sicht der Unternehmensleitung und Führungskräfte werden die Betreuungsangebote befürwortet, positives Feedback findet sich auch bei den Mitarbeiter*innen aufgrund ihrer in der Regel guten Erfahrungen, die sich auch in den Betrieben herumsprechen. Nach Meinung der Leiterin der Mitarbeiter*innenbetreuung der LPD Wien wird eine Erweiterung des bestehenden Betreuungsangebotes begrüßt. Die gegebene Personalstruktur lässt einen Ausbau des betriebsinternen Leistungsangebotes, aufgrund zahlreich vorliegender Zusatzqualifikationen der eigenen Kolleg*innen, zudem realistisch erscheinen (vgl. Datafile 2020b:H52).

Steigende Konsultation und ein ausgebautes Leistungsangebot erhöhen die Akzeptanz bei der Unternehmensführung, weil hier auch der betriebswirtschaftliche Nutzen erkennbar wird. Zufriedene Mitarbeiter*innen und deren Vorgesetzte bestätigen sowohl den Bedarf als auch den Nutzen (vgl. Datafile 2020b:N53). Darüber hinaus sind sie aufgeschlossen hinsichtlich einer Evaluierung und eines Ausbaues dieses als sehr erfolgreich wahrgenommenen Projektes. Wenn bestehende Modelle als „best practice“ herangezogen werden, können deren Erfahrungswerte als gute Ausgangsbasis für etwaige Erweiterungen des Betreuungsangebotes dienen.

Gerade die noch nicht abschätzbaren Folgewirkungen der Corona Pandemie und daraus resultierende Belastungssituationen für Mitarbeiter*innen aller Sparten und Berufszweige lassen zukünftig vermehrten Bedarf an BSA erwarten (vgl. Science ORF.at).

Sollte aufgrund von Sparmaßnahmen keine Erweiterung möglich sein, sondern vielmehr eine Reduktion von diesbezüglichen Ressourcen notwendig werden, ist aus Sicht der Expert*innen des BMLV zumindest eine Beibehaltung des bisherigen

Leistungsspektrums im Interesse aller Beteiligten unabdingbar (vgl. Datafile 2020b:B52, C52). Alle Befragten formulierten in den Interviews die enorme Bedeutung bestehende Standards halten zu können, statt eine Symbolik der Rückschritte in Kauf zu nehmen.

8.6.5 Auch bei der Personalentwicklung finden sich Unterschiede

Die Bedarfsplanung der BSA und damit generelle Personalentwicklung stellt sich in den untersuchten Betrieben unterschiedlich dar:

In den Bundesministerien wird Personalplanung und -entwicklung kontinuierlich und längerfristig angelegt. Personalabbau wird hier allenfalls als Einsparung von Nachbesetzungen wirksam, bedeutet jedoch keinesfalls aktiven Personalabbau. Die Zielsetzung der Personalentwicklung, spezielle Qualifikationen von Mitarbeiter*innen durch Aus- und Fortbildungsmaßnahmen kontinuierlich über Jahre aufzubauen, lohnt sich, weil gut ausgebildete Mitarbeiter*innen noch Jahre später auch intern planmäßig zum Einsatz kommen können.

In privatwirtschaftlich geführten Unternehmen hingegen muss das Personal eher kurz- und mittelfristig ausgebildet werden, wobei bis zum tatsächlichen Einsatz unbekannt bleibt, ob diese qualifizierten Mitarbeiter*innen in Folge auch tatsächlich dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Wird hier Personalabbau notwendig, begründet dies oft die Tätigkeit der dafür gegründeten Stahlstiftung.

Im Falle einer Personalreduktion aus wirtschaftlichen Gründen ist es nicht unrealistisch, dass hiervon betroffene Beschäftigte in Konkurrenzunternehmen abwandern. Für das Herkunftsunternehmen kann dies einen Transfer von Qualität und Wissen in das Konkurrenzunternehmen bedeuten. Gerade für im Wettbewerb stehende Unternehmen ist es daher oft notwendig, Strategien zu entwickeln, um das Wissen im Betrieb zu halten, auch wenn die Träger*innen dieses Wissens dem Betrieb nicht mehr angehören (vgl. Polanyi 1985).

8.6.6 Rahmenbedingungen, die gestaltet werden müssen

Die Berichterstattung an die zuständige Unternehmensleitung ist wichtiger Bestandteil des innerbetrieblichen Beratungsprozesses. Ein klares Reporting ist Standard und umso besser, je mehr Vertraulichkeit gegenüber der vorgesetzten Stelle gewährleistet wird, denn nur diese Vertraulichkeit schafft die Grundlage, sich im Rahmen der Betreuung zu öffnen. Am Beginn der Beratung wird über die Verschwiegenheitspflicht der Betreuenden informiert und Vertraulichkeit zugesichert. Lediglich die Anzahl und Form der Betreuung sind Inhalt der Berichterstattung, Veränderungen dieser Methodik würden die Ratsuchenden verunsichern und ihre Offenheit im Betreuungskontext wesentlich vermindern. Vertraulichkeit ist oberste Prämisse für das Gelingen und die Qualität der Betreuung.

Aus Sicht des Betriebes:

Sparmaßnahmen gefährden jedenfalls die Qualität der Mitarbeiter*innenbetreuung, da eine Reduktion der faktischen, aber nicht immer festgelegten Verhältniszahl von zu Betreuenden die Beratung hochschwelliger und weniger leicht zugänglich machen würde. Für den einzelnen Beratungsfall stünde in diesem Fall auch weniger Zeit zur Verfügung.

Die Covid 19 Pandemie lässt in allen untersuchten Betrieben einen steigenden Betreuungsbedarf erwarten (vgl. Der Standard 2020), der zur Sicherung gleichbleibender Betreuungsqualität eine entsprechende Aufstockung der Ressourcen erfordert. Wie in den Interviews deutlich geworden ist, betreffen die Anliegen in der betrieblichen Sozialberatung so intime Themen und Prozesse, dass eine etwa anzudenkende Digitalisierung der Beratung, insbesondere des Erstkontaktes, nahezu sachlogisch ein Scheitern des Beratungsprozesse erwarten lässt. Dazu kommt, dass eine Nichtakzeptanz digitalisierter Beratungen fälschlicher Weise als Rückgang des Beratungsbedarfes interpretiert werden könnte. In Betrieben mit einer geringen Personalfuktuation, wie beispielsweise im öffentlichen Dienst, bedarf es, um Prävention gegenüber Burnout und innerer Migration zu fördern, spezieller Angebote der betrieblichen Betreuung. In der Privatwirtschaft hingegen besteht Handlungsdruck, um auf Ideen kluger Köpfe in allen Hierarchieebenen entsprechend zu reagieren, sodass drohende Abwanderungen in andere Unternehmen verhindert werden können. In großen bürokratischen Betrieben des öffentlichen Dienstes dagegen haben es Innovationen schwerer, entgegen der Amtshierarchie (vgl. Weber 2002) von unten nach oben entwickelt zu werden. Innovation hat hier höhere Realisierungschancen, wenn sie „von oben“ beauftragt wird und daher in der gesamten Hierarchie Akzeptanz erlangt. Sichtbare Ansätze, dies zu durchbrechen, gibt es in Form von „betrieblichem Vorschlagswesen“, bei welchem Mitarbeiter*innen ermutigt und belohnt werden, wenn diese Ideen zu internen Abläufen und Möglichkeiten zur Verbesserung einbringen.

8.7 Empfehlungen, um BSA gut zu implementieren

Die bestehenden Modelle zeigen viele Facetten auf, die aus Sicht der Befragten als Stärken erkannt und für eine bestmögliche Implementierung von BSA im Unternehmen beibehalten werden sollten. Es sind dies allen voran die Botschaft, für Mitarbeiter*innen und deren persönlichen wie privaten Problemstellungen ein offenes Ohr zu haben. Hiermit wird der Mensch als solches wahrgenommen und fühlt sich wertgeschätzt. Es braucht ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung und Führungskräfte im Unternehmen, sodass das Leistungsangebot klar und transparent dargestellt und auch ohne Scham konsultiert werden kann. Die möglichst einfache Konsultation im Bedarfsfall ist Garant dafür, dass die Hilfe zur Selbsthilfe im Unternehmen gelingen kann. Ein Betreuungskonzept bei persönlichen Anliegen erhöht die Zufriedenheit und das „WIR-Gefühl“ im Unternehmen, wodurch die Betriebsbindung erhöht und auch mittel- wie langfristig ein Benefit für die Leitung resultiert.

8.7.1 Die aufgezeigten Schwächen überwinden

Eine Vielfalt an Betreuungsleistungen ergibt meist eine breit gefächerte Zuständigkeit von Fachkräften und Organisationseinheiten. Umso bedeutsamer ist es, für Betroffene wie Betreuungspersonen eine klare Regelung und Abgrenzung der Zuständigkeiten zu dokumentieren. Handlungsleitende Entscheidungen darüber, wer im Erstgespräch mit Bedarfsträger*innen die erforderlichen Maßnahmen einleitet, sind ebenso für ein transparentes Vorgehen unerlässlich, wie die Definition wann Betreuung endet und wie allenfalls weiterführende Maßnahmen veranlasst werden. Ein modernes bedürfnisgerechtes Angebot für zufriedene Mitarbeiter*innen sollte regelmäßigen Evaluierungen unterworfen sein, sodass erkannter Optimierungsbedarf und allenfalls gewünschte Adaptierungen des Leistungsspektrums transportiert werden können. Hier wird Potential erkannt, die bereits angewendeten Formen der Mitarbeiter*innenbefragungen explizit auf BSA auszuweiten und die Frequenz zur Durchführung zu erhöhen.

Seitens der Betreuer*innen wird im Falle weiterführend erforderlicher Psychotherapie die Frage der Therapiekosten thematisiert. Immer wieder besteht Bedarf für längerfristige Betreuungen, die dann auch durch Vermittlung externer Fachkräfte den Bedarfsträger*innen Hilfestellung sichern, dennoch endet die Leistung durchaus auch aus Gründen der Leistbarkeit und nicht ausschließlich durch Befriedigung des Betreuungsanspruches bzw. Erreichung des Betreuungsziels.

Unter der Prämisse zu erwartender Steigerungen von Betreuungsbedarfen, generell und im Speziellen durch Corona, wird seitens der Befragten eine Ausweitung des bestehenden Angebotes, insbesondere durch Zuführen weiterer personeller Ressourcen, erhofft. Eine Reduktion der Betreuungsangebote, resultierend aus erhöhten Bedarfen bei gleichbleibenden Ressourcen, würde sich jedenfalls nachteilig auf die gegenwärtig gebotene Qualität auswirken.

8.7.2 Chancen nutzen

Die bestehende positive Einstellung der Unternehmensleitung und Führungskräfte, sollte fortlaufend kultiviert und an alle Führungskräfte im Betrieb bzw. der Organisationseinheit weiter transportiert werden. Dies biete zugleich den Nährboden für etwaige Ausweitungen der gegenwärtigen Betreuungsstruktur. Beispielsweise im Bundesministerium für Inneres versehen zahlreiche Bedienstete mit Zusatzqualifikation für Berater*innentätigkeiten ihren Verwaltungs- oder Exekutivdienst, diese könnten im Falle geplanter weiterer Implementierungen wirksam eingebunden werden.

Bezüglich bestehender Mitarbeiter*innenqualifikationen sollte implizites Wissen möglichst expliziert werden, sodass im Falle von Abgängen im Unternehmen bestehendes Erfahrungswissen gesichert wird (vgl. Polanyi 1985).

Es gilt: Alles was Bedienstete gut machen, sollte auch verschriftlicht werden, sodass auch nachfolgende Beschäftigte dies gut nutzen können. Das Knowhow im Unternehmen zu behüten, damit dies nicht lediglich im Kopf einzelner besteht, sondern allen im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden kann, sichert die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Im Unterschied dazu liegt das Interesse der Beschäftigten primär darin, möglichst viel Wissen implizit zu behalten, um sich im Unternehmen unabkömmlich zu machen.

Eine Aufgabe der Personalentwicklung wird sein, implizites Wissen explizit zu machen. Wesentlichen Anteil daran, die Beschäftigten „bereit“ hierfür zu machen, hat die Betriebliche Sozialarbeit.

8.7.3 Hinderliches beachten

Gerade durch die erzielten Betreuungserfolge, Lob der Führungskräfte und allen voran positives Feedback der Betreuten, ist davon auszugehen, dass sich zukünftig eine Steigerung der Bereitschaft zur Inanspruchnahme abzeichnet. Im Unternehmen erlebte Betreuung, die positiven Anklang findet, ermutigt weitere Bedarfsträger*innen, das Angebot in Anspruch zu nehmen, und baut allenfalls bestehende Hemmschwellen Bedürftiger zusätzlich ab. Die Auswirkungen der Corona Pandemie sind, wenn auch gegenwärtig noch nicht messbar, ein weiterer Indikator, der gesteigerten Betreuungsbedarf erkennbar werden lässt. Wichtig ist daher, dass aus der Krise allenfalls resultierende Sparvorgaben keinesfalls in eine Reduktion der Leistungsangebote und/oder Betreuungsressourcen münden.

Beratungsangebote müssen auf persönlichen Kontakt und einer direkten Gesprächsbasis aufbauen können, denn selbst im Zeitalter voranschreitender Modernisierungsbestrebungen sind Überlegungen einer Digitalisierung im Betreuungskontext als untauglich anzusehen. Derartige Schritte würden zuerst einen Bruch in der Vertrauensbasis bewirken und in Folge Rückschritte und neue Schwellen bei der Konsultation von Beratungen erzielen.

Sind Sparmaßnahmen dennoch unabwendbar und ist keine bedarfsgerechte Erweiterung möglich, muss zumindest die Beibehaltung des bisherigen Leistungsspektrums im Interesse aller Beteiligten sichergestellt sein, sodass bestehende Standards gehalten werden, anstelle eine Symbolik der Rückschritte in Kauf zu nehmen.

8.7.4 Im Vorfeld – Prävention

Baumgartner und Sommerfeld vertreten die Auffassung, dass ein bedeutender Aspekt einer funktionierenden BSA der Präventionsbereich ist. Erfolgreiche präventive Angebote sollen verhindern, dass ein Problem überhaupt entsteht oder sich sozusagen zu einem Großbrand auswächst, der eine nicht mehr zu behebende Dimension annimmt. In einer sich transformierenden und restrukturierenden Organisation kann die Soziale Arbeit den Mitarbeiter*innen Orientierung und Ruhe vermitteln, zum Arbeitsfrieden

beitragen und in der Dynamik eine stabilisierende Wirkung haben (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016:69f).

8.7.4.1 Die Ressource Mensch und Mitarbeiter*innen

„By doing so, Bourdieu distinguishes between three fundamental forms of cultural capital: the embodied, the institutionalized, and the objectified cultural capital. In its embodied state, cultural capital is a “form of long-lasting dispositions of the mind and the body” (Bourdieu 1982:58f zit. in Richardson 1986:241-[2]58).

Bourdieu zufolge verfügt jeder Mensch über drei Kapitalformen, es ist dies das ökonomische Kapital, dass primär Ressourcen und finanzielle Möglichkeiten umfasst, beispielsweise Wohnverhältnisse und/oder Einkommen. Das zweite Kapital ist das kulturelle Kapital, also die jeweils erlangte Bildung, kulturelle Rahmenbedingungen, und auch persönliches Wissen. Last but not least als soziales Kapital werden unsere Netzwerke, Peergroups, Vorbilder und Familien gerechnet (vgl. Bourdieu 1982 Übers. in Schwips/Russer 1987). Um Gesundheit beständig zu erhalten und zu verbessern respektive um „gesunde Menschen gesund zu erhalten“, ist die Aktivierung aller drei Kapitalarten erforderlich. Es bedarf zudem für ein gesundes Leben der Schaffung von sozialen Rahmenbedingungen (z.B. Wohnen, Umwelt, Verkehr, Arbeit) und der Bekämpfung ausgrenzender Faktoren (z.B. Armut und Arbeitslosigkeit) als sozialpolitische Dimension. Faktoren, die ebenso maßgeblich sind, um persönliche Resilienz⁴⁴ zu erzielen, welche wiederum Indikator für das eigene Wohlbefinden und damit unsere Verfügbarkeit am Arbeitsplatz darstellt. Die Ausgaben, die das jeweilige Unternehmen für Gesundheitsmaßnahmen hat, werden in Verhältnis gestellt und bilden so den Return on Investment (ROI) als eine der wichtigsten Kennzahlen im Rechnungswesen⁴⁵. Betriebswirtschaftlich bedeutet er ein weniger an Fluktuation und weniger Fehlzeiten und lohnt, wenn gesamtwirtschaftlich weniger Ausgaben bei Gesundheitsmaßnahmen entstehen. Investitionen in Betriebliche Sozialarbeit/Mitarbeiter*innenbetreuung lohnt, da im Regelfall eine Reduktion von Krankenständen mehr Nutzen (und Ertrag) bringt, als die Gesundheitsmaßnahmen dem Unternehmen kosten (siehe Heller/Wilhelmer, Kapitel 7).

Die Fachexpert*innen wurden befragt inwieweit durch betriebliche Mitarbeiter*innenbetreuung monetär messbare Vorteile für das Unternehmen erzielt werden können und sind der Auffassung, dass sich BSA „bezahlt macht“, da sie ein wesentlicher Faktor für die Steigerung der Arbeitszufriedenheit im Unternehmen ist. Aus deren Sicht gilt, wenn sich Bedienstete an ihrer Arbeitsstätte wohlfühlen, ist dies ein

⁴⁴ psychische Widerstandskraft; Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen (Duden o.A.).

⁴⁵ Return on Investment (ROI): Der ROI ist eine Kennzahl die in einem einzigen Zahlenausdruck verschiedene ökonomische Größen in eine, wenn möglich, sinnvolle Relation zueinander bringt. Hierbei werden Gewinn bzw. Nutzen in Beziehung zum investierten Kapital gesetzt. Investiertes Kapital stellt sich in diesem Fall als in BSA, betriebliche Gesundheitsförderung oder sonstige Maßnahmen investiertes Kapital dar. Gewinn und Nutzen als Einsparungen, die sich beispielsweise aufgrund reduzierter Krankheitskosten und krankheitsbedingter Fehltage ergeben (Kramer/Bödeker 2008:5-6 zit. In: Heller/Wilhelmer, Kapitel 7).

bedeutender Faktor, um Krankenstände und Fluktuation im Unternehmen zu reduzieren. Eine eindeutige zahlenbasierte Bestätigung für die positiven Auswirkungen der Betreuungstätigkeit in Form eines Return on Investment gibt es nach Meinung der Befragten für die hier untersuchten Betriebe nicht, vielmehr wird als Indikator für den Erfolg der firmeninternen Angebote positives Feedback von Betroffenen wie auch der Führungskräfte angesehen (vgl. Datafile 2020b:N53).

8.7.4.2 Internes Marketing für BSA

Wichtig ist zudem die Öffentlichkeitsarbeit nach innen, die Kontaktpflege zu den Vorgesetzten, und das nicht bloß sporadisch, sondern in regelmäßigen Abständen. Speziell im Falle von Wechseln in den Führungsebenen ist die Information zu internen Dienstleistungen wie auch gemeinsam zu realisierenden Projekten bedeutsam (vgl. Baumgartner / Sommerfeld 2016:82). In den befragten Unternehmen wird dies immer wieder durch Informationsveranstaltungen für Führungskräfte und Betriebsrät*innen wahrgenommen, darüber hinaus ist die Unternehmensleitung in strategische Überlegungen, resultierend aus anonymisierten Erkenntnissen der BSA, informiert (Datafile 2020b:L55). Von großer Bedeutung ist zudem der Austausch mit Kolleg*innen in anderen Firmen mit betrieblicher Sozialberatung, hier spielen Aspekte der Weiterbildung aber auch externe Inputs und inoffizieller Austausch eine übergeordnete Rolle. Außerdem sind neue Entwicklungen und Erfahrungen anderer Unternehmen und Berater*innen förderlich für ein gutes Netzwerk und allenfalls zugleich eine hilfreiche externe Unterstützung (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016:85).

Allen voran gilt es, den Fokus auf die Mitarbeiter*innen und deren Bedürfnisse zu richten. Meist werden in Unternehmen Personalentwicklungsmaßnahmen mit der Zielsetzung der Kompetenzentwicklung, der Förderung von Gesundheit, sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Beschäftigten durchgeführt. Die Maßnahmen sind für alle offen und zugleich unabhängig von der jeweiligen Berufs- und Lebensphase. *„Eine geringe Sensibilität der Unternehmen gegenüber individuellen Lebensphasen ihrer Beschäftigten kann [...] dazu führen, dass Personalentwicklungsangebote „am eigentlichen Bedarf vorbei“ geplant werden“* (Gerlmaier et al. 2016:4).

So gehen beispielsweise Stresspräventionsseminare für Führungskräfte, die wegen Termindruck oder mangels Zeit nicht teilnehmen können, ebenso am Zweck vorbei wie individuelle Erholungsangebote (autogenes Training) für junge Eltern, die aufgrund beruflich-familiärer Doppelbelastung nicht genutzt werden können (vgl. Gerlmaier et al. 2016:5).

Im Gegensatz dazu wird gerade von unterschiedlichen privaten wie beruflichen Lebensphasen ausgegangen und diese werden mit personalpolitischen Instrumenten und Maßnahmen verknüpft (Gerlmaier et al. 2016:5). Der Schlüssel dazu wird auch von der HR-Verantwortlichen der voestalpine im Lebensphasenorientierten Personalmanagement gesehen, welches bereits Einzug in die Führungsebene der voestalpine gefunden hat (vgl. Datafile 2020b:L52). Die Strategie verfolgt drei Ziele, allen voran die Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch Wissens- und Kompetenz-

erwerb in jeder Lebensphase. Bedeutsam ist auch die Demographieorientierung in Form einer verstärkten Ausrichtung der Laufbahn- und Karrieregestaltung, eine Personaleinsatzplanung und -rekrutierung, die sich an den Bedürfnissen der Belegschaft orientiert sowie drittens die Verbesserung der Work-Life-Balance im Sinne einer gesteigerten Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. Gerlmaier et al. 2016:5).

Die HR-Verantwortliche der voestalpine spricht von strategischer Personalentwicklung im Konzern, die auf Werte- und Kulturmanagement abzielt, dabei auf die Bedürfnisse der Generationen eingeht und Arbeitszeiten wie auch jeweilige Prioritäten berücksichtigt (vgl. Datafile 2020b:L28). Gül zufolge steht im Vordergrund die Perspektive der Beschäftigten, diese in allen Phasen ihres Erwerbslebens bei der Entfaltung ihrer Potentiale zu fördern, Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und neue Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu schaffen (vgl. Gül et al. 2016:143). So gilt es, Erfahrungen und Talente gezielt zu nutzen, neue Entwicklungsperspektiven zu schaffen, sodass Stärken und Kompetenzen gezielt in das Unternehmen eingebracht werden. Gleichmaßen muss aber auch die Akzeptanz des Alterns im Unternehmen gestärkt werden und für jene, die den Ruhestand zeitnahe vor sich haben, auch Transparenz zu Ausstiegsszenarien geschaffen werden.

Die große Kunst dabei wird sein, gegenwärtig auf bis zu vier Generationen einzugehen, die gleichzeitig am Arbeitsplatz als Mitarbeiter*innen Verständnis und Empathie für ihr persönliches Wohlbefinden brauchen können. Rasante Entwicklungen, die Schnelllebigkeit der letzten Jahrzehnte, aber auch unser soziales Umfeld führen dazu, dass bereits bei einem Altersunterschied von fünfzehn Lebensjahren andere Bedürfnisse und Verhalten maßgeblich werden. Dadurch werden relevante Altersdifferenzen immer vielfältiger und Reibungspunkte, Konflikte, Missverständnisse nehmen zu. Diese führen allenfalls zu Demotivation oder Bremsen die Zusammenarbeit, zugleich entstehen daraus aber auch neue Chancen (vgl. Tavolato 2016:11).

Hinzu kommt, dass der Einfluss von Computer, Internet und Netzwerken unsere privaten wie beruflichen Tagesabläufe verändert, an Informationen und Kontakten zu kommen, ist nahezu jederzeit möglich und grenzenlos. Anders als wir das bisher gewohnt waren, stellt die Digitalisierung gesellschaftliche Strukturen gänzlich auf den Kopf (Tavolato 2016:17).

Tavolato sieht die HR-Verantwortlichen damit konfrontiert, dass die Generation der „Baby-Boomer“ nun in Pension geht und die Fluktuation auch bei älteren Menschen zunimmt. Es gilt, Erfahrungswissen weiterzugeben und im Unternehmen zu sichern. Um aktives und professionelles Generationenmanagement zu betreiben, gilt es, sich als Führungskraft die Frage zu stellen, auf welche konkreten Generationen eingegangen werden muss, welche kritischen Führungssituationen liegen vor, welche Bedürfnisse liegen dahinter oder sind bereits präsent. Es gilt Kompetenzen und Haltungen zu entwickeln, um eine engagierte, aber auch vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern. Zusätzlich sollten Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine demographisch heterogene Kolleg*innenschaft, mit generationsbewusstem Führungsstil und einer täglichen Zusammenarbeit ermöglicht (vgl. Tavolato 2016:25).

Der Autor sieht als zukünftige Herausforderung, dass die Generationen so unterschiedlich sozialisiert sind, da gesellschaftliche und soziale Ereignisse in ihrem Umfeld sie maßgeblich beeinflusst haben. Er erkennt Bedarf, das Engagement und den Entwicklungsgrad der Mitarbeiter*innen individuell und gezielt zu fördern, um Prioritäten und die Zuordnung von Aufgaben, in Anlehnung an deren Stärken und Schwächen abzustimmen. Dadurch kann ein gutes Maß an Forderung und Förderung erzielt werden, die zum einen die optimale Leistungsfähigkeit und zum anderen Motivation und Bestätigung für die Betroffenen zur Folge hat (vgl. Tavorato 2016:131).

Auch international gelangt diese Thematik im Rahmen der Betrieblichen Sozialarbeit mehr und mehr in den Fokus der Fachkräfte. So schreiben Mor-Barak und Tynan von den unterschiedlichsten Bedürfnissen der amerikanischen Arbeitnehmer*innen, beginnend mit dem Trend zum Vorruhestand bis hin zur sich verringernenden Anzahl jugendlicher Bediensteter, aufgrund geburtenschwacher Jahrgänge. Drohender Arbeitskräftemangel im Konnex zu älteren Mitarbeiter*innen, die sich vorstellen können oder sogar müssen, über den Ruhestand hinausgehend für ihr Einkommen Sorge zu tragen (vgl. Mor-Barak/Tynan 1993).

8.7.5 Handlungsoptionen für?

Die vorstehenden Empfehlungen, insbesondere zu den Stärken und Chancen der Betrieblichen Sozialarbeit, sind als Anregungen für Großbetriebe in der Privatwirtschaft und ebenso für Unternehmen im öffentlichen Dienst zu verstehen, um Betriebliche Sozialarbeit im eigenen Bereich zu implementieren. Aufgezeigt werden „best practice“ Modelle, um für das Wohl der Mitarbeiter*innen Sorge zu tragen und in schwierigen Lebenssituationen Hilfestellung zu leisten. Für bereits bestehende Systeme der Mitarbeiter*innenbetreuung zeigen die Forschungsergebnisse, dass vor allem die Einbindung der Beschäftigten durch regelmäßige Umfragen und Evaluationen besonders wichtig ist. Maßgebliche Startvoraussetzungen sind die Bereitschaft der Führungskräfte, die Betreuungsleistungen mitzutragen, eine möglichst einfache Form zur Konsultation für Betroffene sowie die Hilfe zur Selbsthilfe.

Betriebliche Sozialarbeit wird in den Referenzunternehmen vorwiegend durch interne Fachkräfte mit Zusatzqualifikationen sichergestellt, kann aber vor allem durch speziell hierfür ausgebildete Sozialarbeiter*innen ebenso professionell angeboten werden.

Um dieses Ziel besser erreichen zu können, wäre es notwendig und wünschenswert, das Handlungsfeld betriebliche Sozialarbeit stärker und systematischer als bisher in die Hochschulausbildung der Sozialen Arbeit einzubetten, wie auch Marlene Schön in ihrem Beitrag beschreibt (siehe Schön Kapitel 12). Denn bedingt durch ihre spezifische Ausbildung, Werthaltungen und erfahrene Umgangsweise mit dem Tripelmandat⁴⁶ sind

⁴⁶ Tripelmandat: Im Praxisalltag Sozialer Arbeit begegnen sich die drei Mandatsträger in einem Interaktionsfeld, in welchem unterschiedliche Perspektiven, Ansprüche, Argumente und Interessen zum Tragen kommen“ (Staub-Bernasconi 2017:8). Anmerkung: es sind dies die individuellen Bedürfnisse des Klienten, die eigene Profession sowie die Bedingungen der Sozialpolitik.

akademisch ausgebildete Sozialarbeiter*innen die geeigneten Expert*innen zur Lösung dieser Aufgabenstellungen.

9 Kleinstbetriebe – Das unbekannte Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit und seine Relevanz

Jünemann Agnes

Im vorangegangenen Kapitel wurde deutlich, dass Großbetriebe im staatlichen als auch im privatwirtschaftlichen Sektor sehr ähnliche Bedürfnisse an Unterstützungsleistungen an den Tag legen, aber in der Ausgestaltung sehr unterschiedlich agieren. Diese Vielfalt muss von der Betrieblichen Sozialarbeit aufgenommen und individuell umgesetzt werden, um sich am Markt zu etablieren. Noch charakteristischer ist dieser Kontrast innerhalb von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Insbesondere die im folgenden Abschnitt behandelten Kleinstbetriebe können kaum standardisiert werden, so dass die Betriebliche Sozialarbeit hier auf besondere Herausforderungen trifft.

9.1 Die Kleinen in den Vordergrund

Das von mir innerhalb dieser Forschungsarbeit bearbeitete Untersuchungsfeld betrifft Betriebliche Sozialarbeit für bzw. mit Kleinstbetrieben. Ausgangspunkt waren hierfür Recherchen zum gesamten Themenkomplex, welcher die Betriebliche Sozialarbeit bisher vorwiegend auf Groß- oder Mittelbetriebe bezieht. So erörtern Schulte-Meßtorff und Wehr, dass die Mitarbeiter*innenberatung in Deutschland eher ein Service für mittelständische Betriebe und Großunternehmen war, sich mittlerweile aber langsam auch für kleinere mittelständische Unternehmen öffnet (vgl. Schulte-Meßtorff/Wehr 2013:49). Von Kleinstunternehmen ist nicht die Rede. Die Maßnahmen der Betrieblichen Sozialarbeit beziehungsweise deren artverwandte Angebote mit den unterschiedlichsten Namensgebungen (siehe Kapitel 2) werden außerdem meist als interne Dienstleistungen durchgeführt, welche für Kleinstbetriebe in den seltensten Fällen möglich sind. Baumgartner stellt hierzu fest, dass interne Sozialberatungen von Betrieben mit einem Anteil von 90% das Angebot in Deutschland dominieren (vgl. Klein/Appelt 2012:25).

Diese internen Angebote scheinen aufgrund der Voraussetzungen für Kleinstunternehmen mit unter zehn Mitarbeiter*innen fast ausgeschlossen zu sein. Externe Möglichkeiten erhalten hingegen in der Praxis wie in der Forschung weniger Aufmerksamkeit. Kleinere Betriebe und ihre individuellen Herausforderungen wurden in dem ohnehin nur spärlich erkundeten Raum so gut wie nicht behandelt. Als frühere Angestellte eines Kleinstbetriebes war es mir daher ein persönliches Anliegen, den Fokus auf diese bisher offensichtlich aus der Forschung ausgeschlossenen, sehr kleinen Unternehmen zu legen, um auch diesen mögliche Hilfestellungen einer Betrieblichen Sozialarbeit näher bringen zu können.

Aufgrund dieser Fokussierung wurde für die Forschung eine qualitative Erhebung ausgewählt und durchgeführt. Anhand teilstrukturierter Leitfaden-Interviews konnten

Kleinstbetriebe in Wien und Niederösterreich zu ihren allgemeinen und besonderen Arbeitsbedingungen befragt werden. Die Befragung richtete sich sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeiter*innen ohne Führungstätigkeiten. Für die Erhebung gab es keinerlei Beschränkungen, was einzelne Branchen betrifft. Um eine nachhaltige Aussagekraft der Interviews zu ermöglichen, wurde jedoch darauf geachtet, dass die Befragten mindestens drei Jahre im betreffenden Unternehmen beschäftigt sind.

9.1.1 Kleine und mittlere Unternehmen

Kleinstbetriebe gehören zur Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen, kurz KMU genannt. Im Jahr 2019 machten sie 346.179 Unternehmen in der marktorientierten Wirtschaft⁴⁷ Österreichs aus, was 99,6 % der marktorientierten Betriebe in Österreich sind (vgl. BMDW 2021:14). Österreichische KMU beschäftigen über zwei Millionen Personen, das sind 67 % der Beschäftigten in der marktorientierten Wirtschaft. Unter diesen Beschäftigten werden die tätigen Inhaber*innen (auch Mitinhaber*innen und Pächter*innen), mithelfende Familienangehörige sowie unselbstständig Beschäftigte (Angestellte, Arbeiter*innen, Lehrlinge und Heimarbeiter*innen) verstanden (vgl. BMDW 2021:105). Zudem sind KMU mit rund 53.200 zur Verfügung gestellten Ausbildungsplätzen, also fast 2/3 aller Lehrstellen, ein wichtiger Bestandteil der Lehrlingsausbildung (vgl. BMDW 2021:14). Sie erwirtschafteten im Jahr 2019 Nettoumsatzerlöse in Höhe von 514 Milliarden Euro, so dass sie jeweils mehr als 60 % der Umsätze, der Bruttowertschöpfung und der Bruttoinvestitionen der gesamten marktorientierten Wirtschaft ausmachten (vgl. BMDW 2021:14).

Da die marktorientierte Wirtschaft das Handeln aller Gebietskörperschaften im öffentlichen Dienst sowie den „Dritten Sektor“, der sich nicht gewinnorientiert, sondern durch eine Mischung aus den Regulationsmechanismen Vorsorge, Fürsorge, Vertrag und Solidarität charakterisiert, ausschließt (vgl. Helmig 2018a), ist die Zahl aller KMU in Österreich noch deutlich größer als in der zitierten Statistik ausgewiesen. Insbesondere Nonprofit-Organisationen (NPO) sind im „Dritten Sektor“ angesiedelt, welche ihre Tätigkeitsfelder häufig in den Bereichen Kultur und Erholung, Bildungs- und Erziehungswesen, Gesundheits- und Katastrophenhilfewesen, Entwicklungszusammenarbeit, Sozialwesen und der politischen Landschaft haben (vgl. Helmig 2018b). Pennerstorfer, Schneider und Badelt (2013:72) berichten, dass Informationen

⁴⁷ Unternehmen der marktorientierten Wirtschaft werden in Österreich anhand der ÖNACE 2008 klassifiziert. Integriert sind die Abschnitte B bis N sowie die Abteilung 95 der ÖNACE 2008. Die marktorientierte Wirtschaft bezieht sich somit auf die rechtlichen Einheiten der Produktions- und Dienstleistungsbereiche. Die Bereiche „Land- und Forstwirtschaft inklusive Fischerei“ (Abschnitt A), „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung“ (Abschnitt O), „Erziehung und Unterricht“ (Abschnitt P), „Gesundheits- und Sozialwesen“ (Abschnitt Q), „Kunst, Unterhaltung und Erholung“ (Abschnitt R), „Erbringung von sonstigen Dienstleistungen (Abschnitt S) ausgenommen S95 „Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern“, „Private Haushalte mit Hauspersonal, Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt“ (Abschnitt T) sowie „Exterritoriale Organisationen und Körperschaften“ (Abschnitt U) sind hingegen nicht in der Statistik enthalten (vgl. Statistik Austria 2021a, WKO o.A.a).

zu österreichischen NPO zum Teil noch immer unzureichend sind und es keine nationale Statistik zu ihnen gibt. Somit ist es nur schwer möglich, die Anzahl an KMU in diesem Sektor zu bestimmen. Dennoch zeigen vorhandene Daten die steigende wirtschaftliche Bedeutung von NPO, obwohl nicht bezahlte Beschäftigte, also wichtige Freiwilligenarbeit, nicht in diese Messung eingehen (vgl. Pennerstorfer et al. 2013:73). Im staatlichen Sektor arbeiteten 2018 laut Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport 768.000 unselbstständig Beschäftigte (vgl. BMKÖS o.A.).

Laut Statistik Austria (2021b) gab es im vierten Quartal 2020 insgesamt 4,32 Millionen Erwerbstätige in Österreich. Davon waren 3,8 Millionen unselbstständig und ca. 520.000 selbstständig Beschäftigte samt Mithelfenden. Zieht man den ersten Sektor (Marktwirtschaft) mit 2,1 Millionen selbstständigen und unselbstständigen Beschäftigten aller Unternehmen sowie den zweiten Sektor (Öffentlicher Dienst) mit 768.000 unselbstständig Beschäftigten von der Gesamtzahl der Erwerbstätigen (4,32 Millionen) ab⁴⁸, verbleiben gut 1,45 Millionen Erwerbstätige innerhalb des dritten Sektors, der sich insbesondere aus NPO zusammensetzt.⁴⁹ Es ist anzunehmen, dass die tatsächliche Anzahl an KMU in Österreich sowie ihrer Beschäftigten daher unterschätzt wird und die ausgewiesenen Zahlen von 2,1 Millionen Erwerbstätigen sowie knapp 350.000 Unternehmen deutlich übersteigt. Insbesondere im Sozialwesen, innerhalb von Interessensvertretungen sowie kirchlicher und sonstiger religiöser Vereinigungen und im Unterrichtswesen ist die bezahlte Beschäftigung in NPO groß (vgl. Pennerstorfer et al. 2013:63f).

Die Definition von KMU in Österreich richtet sich an der Definition der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2003 aus. Diese beschreibt KMU anhand der vier Kriterien Mitarbeiter*innenanzahl, Umsatzsumme, Bilanzsumme und Eigenständigkeit (vgl. Liikanen 2003). Die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) hat diese Definition samt ihrer zugehörigen Schwellenwerte in einer Tabelle anschaulich zusammengeführt. *„Sobald also eine Unternehmung das Kriterium der Eigenständigkeit nicht erfüllt oder mehr als 250 Beschäftigte hat oder beide Grenzen sowohl bezüglich Umsatz als auch bezüglich Bilanzsumme überschreitet, gilt sie für die EU nicht mehr als KMU.“* (Pichler et al. 2000:13) Da in der statistischen Praxis meist nicht alle Daten vorliegen, spielt die Anzahl der Mitarbeiter*innen für eine Abgrenzung der Unternehmen meist die vorwiegende Rolle (vgl. WKO o.A.b). Kleinunternehmen werden demnach bis zu einer Mitarbeiter*innenanzahl von neun Personen definiert. Zwischen 10 und 49 Beschäftigte arbeiten in einem Kleinunternehmen, während mittlere Unternehmen bis zu 249 Personen beschäftigen können. Großbetriebe werden ab einer Mitarbeiter*innenzahl von 250 Personen aufwärts identifiziert.

⁴⁸ Da noch nicht durchgehend statistische Zahlen für 2020 vorliegen, wird für diese Übersichtsrechnung bewusst mit Zahlen aus verschiedenen Jahren gearbeitet. Die Rechnung dient nur einem groben Überblick.

⁴⁹ Hier sind freiwillig mitarbeitende Menschen nicht einberechnet.

	Mitarbeiter*innen	Umsatz	Bilanz- summe	Eigenständigkeit
Kleinst- unternehmen	bis 9	≤ 2 Mio. Euro	≤ 2 Mio. Euro	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
Klein- unternehmen	bis 49	≤ 10 Mio. Euro	≤ 10 Mio. Euro	
Mittlere Unternehmen	bis 249	≤ 50 Mio. Euro	≤ 43 Mio. Euro	
Groß- unternehmen	ab 250	> 50 Mio. Euro	> 43 Mio. Euro	

Tabelle 3: Kriterien für die Zuordnung von Unternehmen nach Größe (WKO o.A.b).

Die Verteilung der marktorientierten Unternehmen in Österreich nach Beschäftigten-Größenklassen spricht eine sehr eindeutige Sprache. Nur 0,4 % aller Betriebe waren 2019 Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiter*innen. Und auch mittlere Unternehmen, die zwischen 50 und 249 Mitarbeiter*innen beschäftigen, machten nur einen Anteil von 2 % aus. Kleinunternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten schlugen mit gerade einmal 11 % zu Buche. Somit war der am stärksten in Österreich ansässige Unternehmenstyp 2019 das Kleinstunternehmen. Mit 87 % machte es den größten Anteil aller heimischen Unternehmen in der marktorientierten Wirtschaft aus. Es ist jedoch zu beachten, dass innerhalb der Kleinstunternehmen auch die Ein-Personen-Unternehmen, kurz EPU, enthalten sind. Diese stellten 2019 mit 38 % über ein Drittel der marktorientierten Gesamtwirtschaft (vgl. BMDW 2021:14-15). „EPU, das heißt Unternehmen ohne dauerhaft beschäftigte Mitarbeiter*innen, machen einen wesentlichen Anteil der österreichischen KMU aus.“ (BMDW 2021:34) Ihre Zahl stieg seit 2008 um 24 % auf rund 131.200 Unternehmen an, so dass dieser Unternehmenstyp stärker anwuchs als die KMUs insgesamt (vgl. BMDW 2021:34)⁵⁰.

⁵⁰ Dies wurde wesentlich durch die Legalisierung von mittlerweile rund 60.000 24-Stunden-Betreuungskräften als selbständige Einzelunternehmen ab dem Jahr 2008 bewirkt (vgl. Prohazkova/Rupp/Schmid 2008).

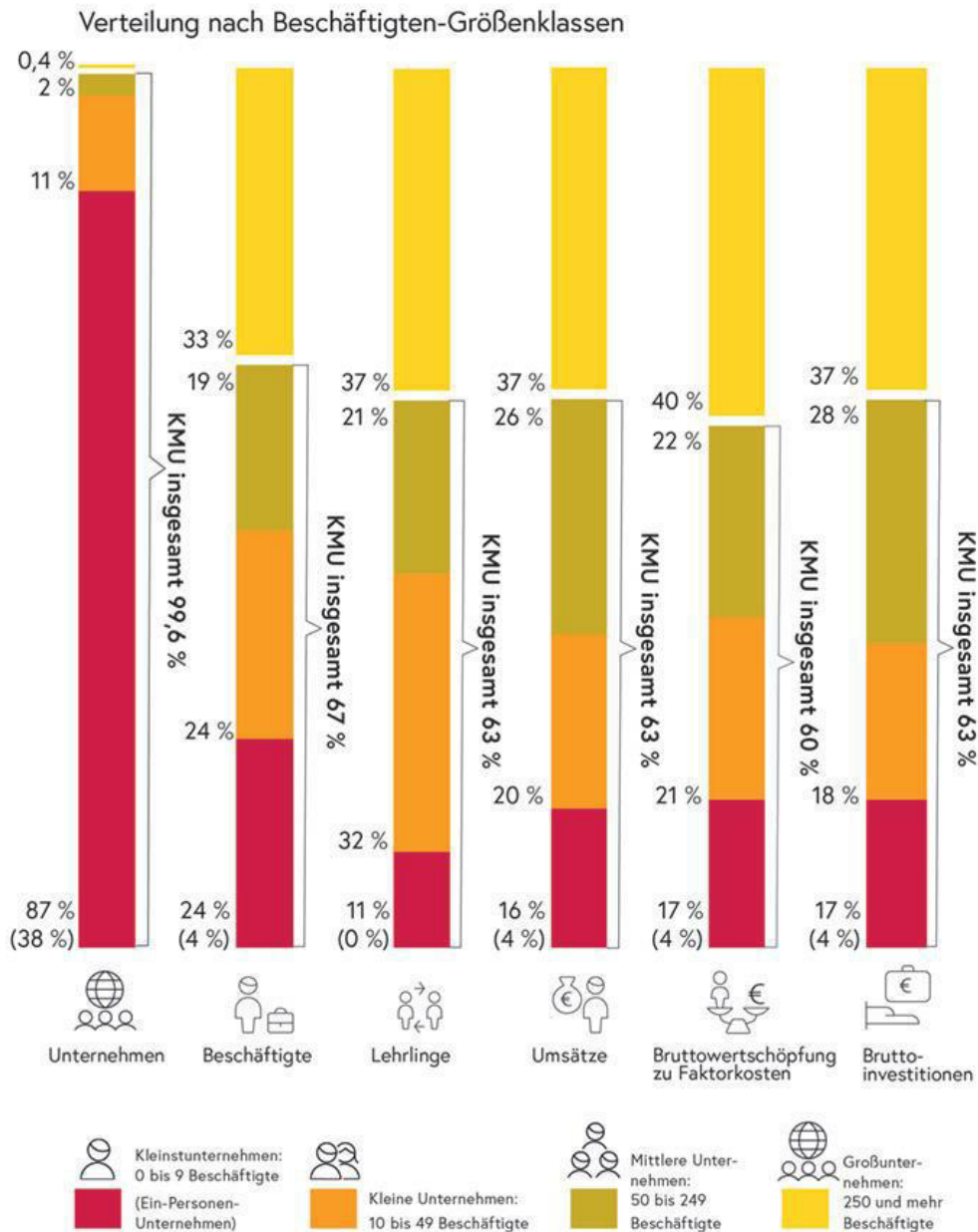


Abbildung 10: Verteilung nach Beschäftigten-Größenklassen (BMDW 2021:15)

Die Grafik des BMDW (2021:15) zeigt die Bedeutung der KMU in der marktorientierten Wirtschaft Österreichs sehr deutlich. Für die Forschung wurden die EPU aus den Kleinstunternehmen jedoch ausgeklammert, da das Dienstleistungsangebot der Betrieblichen Sozialarbeit auf Personengruppen (Mitarbeiter*innen) und nicht auf Einzelpersonen ausgelegt ist⁵¹. Somit wird sich im Folgenden auf einen Bereich, der 49 % aller marktorientierten Wirtschaftsunternehmen in Österreich umfasst, bezogen. Insgesamt 20 % aller Beschäftigten und 11 % der Lehrlinge können von ihr profitieren (vgl. Abbildung 10).

⁵¹ Dennoch bietet die Betriebliche Sozialarbeit selbstverständlich auch Einzelberatungen an.

Neben diesen quantitativen Merkmalen, durch die KMU insbesondere von Statistiker*innen, Forscher*innen oder Jurist*innen kategorisiert werden, gibt es selbstverständlich auch verschiedene qualitative Eigenschaften, die für eine Beschreibung von KMU relevant sind. Eines der charakteristischsten Merkmale ist die Vereinigung der drei Funktionen Unternehmer*in, Kapitalgeber*in und Leiter*in in einer Person (vgl. Pichler et al. 2000:12; Datafile 2020cT2:K9, R9). Diese Personalunion hat zur Folge, dass in KMU, insbesondere in den Führungsebenen, vorwiegend Generalist*innen arbeiten, die vielfältig einsetzbar sind. Spezialist*innen werden eher von Großbetrieben angestellt, die wesentlich mehr Personal beschäftigen können (vgl. Pichler et al. 2000:22; Datafile 2020cT2:K9; Heller/Wilhelmer, Kapitel 7). Die Flexibilität von Mitarbeiter*innen ist in KMU daher wesentlich ausgeprägter. Ein weiteres Kriterium ist die Prägung der KMU durch ihre Unternehmer*innen. Führungskräfte beeinflussen durch ihre Persönlichkeit sehr stark den Betrieb. Netzwerke und Beziehungen sind daher maßgebend für den Erfolg (vgl. Pichler et al. 2000:12). Neben der Selbstständigkeit der Unternehmung und der Fähigkeit zur Erbringung individualisierter differenzierter Leistungen, bestechen KMU zudem durch ihren geringen Formalisierungsgrad. Es herrschen zwischen den Beschäftigten, aber auch direkt zu dem*der Dienstgeber*in oft persönliche Kontakte (vgl. Pichler et al. 2000:12; Datafile 2020cT3:K9, K15). Regional oder hinsichtlich der Marktgröße gibt es für KMU jedoch nur ein begrenztes Tätigkeitsfeld (vgl. Datafile 2020cT2:P29). Zudem stehen im Gegensatz zu Großbetrieben kurzfristiges Denken und Handeln im Vordergrund (vgl. Pichler et al. 2000:12; Datafile 2020cT2:K25, Q33).

Die Mitglieder des Europäischen Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung⁵² haben in ihrem 1998 in Cardiff erstellten Memorandum zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben zudem weitere Besonderheiten festgehalten, die KMU von Großbetrieben unterscheiden. Auch hier wird der engere Kontakt zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen betont sowie auf das geringere Ausmaß an Arbeitsteilung und Standardisierung von Arbeitsbedingungen hingewiesen. Zudem wird von den Mitarbeiter*innen mehr Flexibilität vorausgesetzt (vgl. Netzwerk BGF 1998:2). Bezüglich des Gesundheitsschutzes wird betont, dass in KMU *„weniger Zeit und Ressourcen vorhanden [sind], um Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten zu fördern“* (Netzwerk BGF 1998:2). Es gibt weniger Möglichkeiten, Einrichtungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu nutzen und Fehlzeiten wirken sich zudem drastischer aus (vgl. Netzwerk BGF 1998:2). Aus diesem Grund sieht das österreichische Arbeitnehmer*innenschutzgesetz (ASchG) verpflichtende betriebsärztliche Betreuung, jährliche Arbeitsplatzevaluierung durch die AUVA und die regelmäßige Erhebung der psychischen Arbeitsbelastungen ausdrücklich auch für Klein- und Kleinstbetriebe vor (ASchG idgF).

⁵² Das „European Network for Workplace Health Promotion“ (ENWHP) ermöglicht es Organen der EU, im Rahmen der öffentlichen Gesundheit tätig zu werden. Aufgabe ist es dabei nicht, selbstständig Interventionen durchzuführen, sondern alle zur Verfügung stehenden Informationen (Forschungsergebnisse, Konzepte, durchgeführte Projekte...) zu sammeln und den Mitgliedsstaaten zugänglich zu machen. Ziele sind die Unterstützung von nationalen Infrastrukturen, das Teilen von Wissen und Erfahrungen auf europäischer Ebene und die Erhöhung der Mitarbeiter*innenanzahl von gesundheitskonform agierenden Unternehmen in Europa (vgl. Netzwerk BGF o.A.).

9.1.2 Was Kleinstbetriebe ausmacht

Unternehmen machen nach Glasl und Lievegoed (2004) verschiedene Phasen des Wachsens und Reifens durch. *„In jeder Phase verhält sich das Unternehmen zu Kunden und Lieferanten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften, zu Planen und Organisieren usw. anders.“* (Glasl/Lievegoed 2004:49) Möchte man versuchen, Kleinstbetriebe durch ihre wesentlichsten Merkmale in diese vier wirtschaftlichen Phasen einzuordnen, die als Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase und Assoziationsphase benannt werden, so muss ein Blick auf den Organisationsaufbau geworfen werden. Da Kleinstbetriebe laut Definition maximal neun Mitarbeiter*innen beschäftigen, haben sie meist nur eine, evtl. auch zwei Führungspersönlichkeiten. Sie sind schlanke Organisationen, die von ihren Führungspersönlichkeiten geprägt werden. Außerdem gibt es in Kleinstbetrieben nur sehr flache Hierarchien, die Kommunikation zwischen den Mitarbeiter*innen und der Führungsebene ist somit sehr direkt und persönlich. Viele Kleinstbetriebe sprechen auch von sich als Familie, wie meine Interviews belegen (vgl. Datafile 2020cT2:Q28, Q35, R28). *„Der Umgang mit familiären Mitarbeitern ist häufig weniger durch Effizienz und Leistungskriterien geprägt als vielmehr durch Familienwerte, wie Fürsorge, Gleichheit und Gerechtigkeit. Wesentliche Strukturmerkmale des Unternehmenstypus zeichnen sich durch einen familiären Charakter aus, wie beispielsweise die Tendenz zur informellen mündlichen Kommunikation, die Vermeidung von formalisierten Strukturen oder die Art und Weise der Rekrutierung. Familiäre Argumentationspositionen ersetzen oft zweckrationale ökonomische Argumente im Unternehmen und vice versa im familiären Umfeld.“* (Lotter 2017:13f) Nach dem Phasensystem von Glasl und Lievegoed (2004) finden sich Kleinstbetriebe daher vorwiegend in der Pionierphase bzw. dem Pionier-Modell wieder. Zwar können sie sich auch in andere Phasen weiterentwickeln, hierdurch vergrößert sich aber meist zwangsläufig die Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen, so dass sie folglich nicht mehr den Kleinstunternehmen zugeordnet werden können.

Dieses Phasenmodell sagt zudem nichts über die Wirtschaftlichkeit bzw. den Erfolg des Unternehmens aus. Es erläutert hingegen die Merkmale eines Unternehmens, welche für die (Weiter-) Entwicklung ausschlaggebend sind. Larry E. Greiner beschreibt in seinem Artikel „Evolution and Revolution as Organizations Grow“ fünf Dimensionen für die Gestaltung dieser Phasenmodelle. So sind für ihn das Alter des Unternehmens, seine Größe, das Stadium der anhaltenden Entwicklung (*evolution*) sowie das Stadium der Krisenphase (*revolution*) als auch die Wachstumsrate der Industrie entscheidend, um für einen Betrieb eine Phasenbestimmung vorzunehmen (vgl. Greiner 1972:38f). Er gibt zudem an, dass ein nicht wachsender Betrieb über lange Perioden in derselben Entwicklungsphase verhaftet bleiben kann: *„[...] in fact, organizations that do not grow in size can retain many of the same management issues and practices over lengthy periods.“* (Greiner 1972:40) Kleinstbetriebe sind somit in ihren Strukturen und Managementpraktiken auch über längere Zeiträume hinweg recht stabil, wie Abbildung 2 anhand der untersten Kurve bestätigt.

EXHIBIT I
Model of Organization Development.

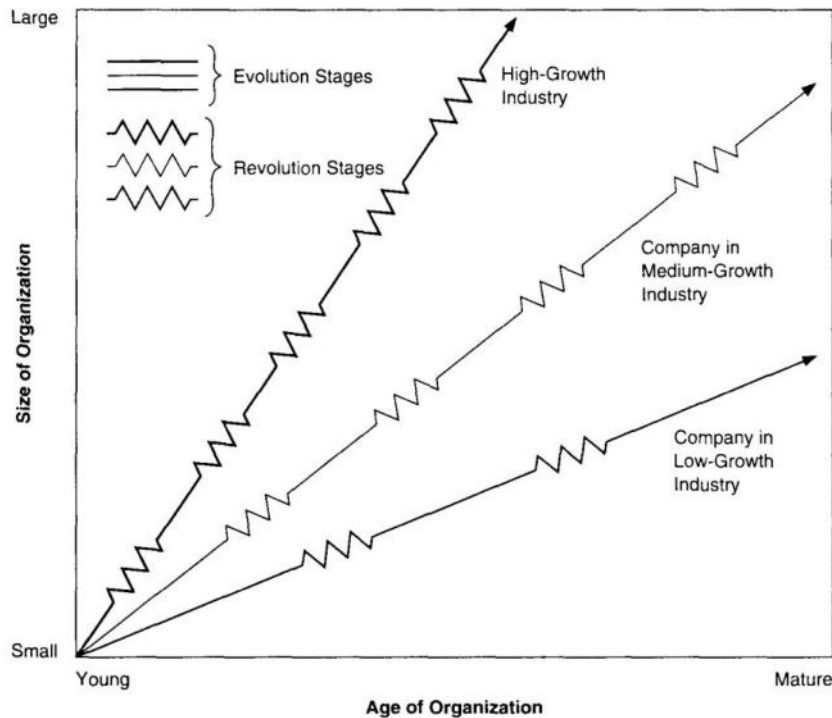


Abbildung 11: Model of organization development (Greiner 1972:39)

Als „Grossfamilie (sic!) oder verschworene Aktionsgemeinschaft“ (Glas/Lievegoed 2004:50) verfügen Kleinstbetriebe daher über ein dominantes Prinzip, mit welchem sie entscheidende Herausforderungen bearbeiten (vgl. Glas/Lievegoed 2004:49). Dieses umfasst einen oder wenige (in der Regel charismatische) Pionierpersönlichkeiten, die eine Vision für den Betrieb entwickelt haben, mit der sich die Mitarbeiter*innen identifizieren. Spontane, intensive sowie direkte Kontakte zu Kund*innen und Mitarbeiter*innen sind typisch und auf Sonderwünsche wird gerne eingegangen. Die Führung ist charismatisch-autokratisch und es wird mehr improvisiert als langfristig geplant. Hierdurch entsteht Flexibilität und Effizienz. Die Pionierphase wird zudem durch das Soziale in informeller Ausgestaltung geprägt (vgl. Glas/Lievegoed 2004:50). Als Gefahren innerhalb dieser Phase werden ein Personenkult, Chaos, Unselbstständigkeit und Abhängigkeit der Mitarbeiter*innen, Willkür, Undurchschaubarkeit sowie Macht- und Nachfolgekämpfe ausgemacht (vgl. Glas/Lievegoed 2004:50, 54). Außerdem sind diese Strukturen nicht sehr wachstumstauglich.

Eine besondere Herausforderung für Kleinstbetriebe ist aufgrund der dargelegten Strukturen zudem das Wissensmanagement. „Das Stichwort „Wissensgesellschaft“ verweist auf den heute massgebenden (sic!) Rahmen des wirtschaftlichen Handelns für alle Unternehmen. KMU haben zwar einen eigenen unternehmerischen Charakter und spezifische Strukturen, aber sie sind ebenso wie Großfirmen den allgemeinen Rahmenbedingungen des Wirtschaftssystems unterworfen und müssen sich diesen Bedingungen anpassen.“ (Belliger/Krieger 2007:9) Zudem ist der Wissensbegriff ein

sehr komplexer, wie Romhardt (1998) verdeutlicht. Anhand von Dichotomien erkennt er 40 verschiedene Gegensatzpaare von Wissen, wobei er vier durch ihre Praxisnähe herausstreicht (vgl. Romhardt 1998:28f, 54). Im Zusammenhang mit dieser Forschung sind besonders das explizite und das implizierte Wissen von Bedeutung. Polanyi gilt als Begründer des Verständnisses von impliziertem Wissen und erklärt es mit der Beschreibung „[...] daß (sic!) wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen.“ (Polanyi 1985:14; Herv.i.O.)

Somit kann implizites Wissen im Gegensatz zum expliziten Wissen, welches durch Sprache, Schrift oder andere Kommunikationswege offengelegt wird, nicht wahrgenommen und somit auch sprachlich nicht ausgedrückt und demnach nicht weitergegeben werden. Bestimmte Handlungen können folglich für andere Personen nicht ausreichend beschrieben werden, um den gesamten Inhalt des Wissens tatsächlich weiterzugeben. Somit bleiben mitunter wichtige, implizite Informationen auf die Person ihres*r Trägers*in beschränkt und bilden den Grundstock eines informellen Wissensmonopols bei diesen Beschäftigten. Für ein Unternehmen führt diese (unbewusste) Nicht-Weitergabe von stellenweise sehr relevanten Auskünften schnell zu Schwierigkeiten für die langfristige Weiterentwicklung. Insbesondere bedeutet der Wechsel eines*r Beschäftigten in einen anderen Betrieb, dass damit wesentliche Teile des betrieblichen Wissens und der sich daraus ergebenden speziellen betrieblichen Qualität (USP)⁵³ von diesem Betrieb abgezogen und einem anderen, konkurrenzierenden Betrieb erschlossen werden.

Größere Unternehmen versuchen dieser Problematik unter anderem mit vorgeschriebenen Handlungsabläufen, automatisierten Tools, Content Management oder ähnlichen Strategien des Qualitätsmanagements entgegenzuwirken, wobei diese vermehrt auf explizites Wissen zurückgreifen. Freilich ist die Formalisierung impliziten Wissens gerade in Dienstleistungsbetrieben nur sehr begrenzt möglich, da die Persönlichkeit der Dienstleistung (das Uno-actu-Prinzip (vgl. Dimmel/Schmid 2013:37)) dazu führt, dass Produktion und Konsumption der Dienstleistung in einen Prozess zusammenfallen und die Dienstleistung (und somit auch ihre Qualität) in einem gemeinsamen, kaum formulierbaren Arbeitsprozess von Erbringer*in und Nutzer*in der Dienstleistung gemeinsam entwickelt werden. Durch dieses Wissensmanagement steigt jedoch auch indirekt die Wahrscheinlichkeit der Weitergabe von implizitem Wissen, da mehr über Wissen kommuniziert wird. In Kleinstunternehmen ist das vorliegende Wissen jedoch auf sehr wenige Mitarbeiter*innen verteilt, sodass das implizite Wissen dominiert. Zudem wird dieses Wissen zumeist nirgendwo aufgezeichnet, sondern besteht nur in den Köpfen der jeweiligen Mitarbeiter*innen. Somit werden Erfahrungen, die in größeren Unternehmen dokumentiert werden, nicht weitergegeben und es ist schwer, Mitarbeiter*innen zu ersetzen, ohne einen großen Wissensverlust im Unternehmen hinzunehmen. Der betriebsinterne Wissenstransfer ist somit für Kleinstunternehmen sehr schwer zu bewerkstelligen, das Halten erfahrener Beschäftigter kann hier schnell

⁵³ Ein Merkmal der betrieblichen Qualität ist die Unique Selling Proposition (USP), welche durch die Marktsättigung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Durch das Herausstellen eines einzigartigen Nutzens soll sich das eigene Angebot von Angeboten der Konkurrenz abheben und so zum Kauf anregen (vgl. Esch 2018).

existenziell werden. Auch hier können Beratungsangebote der Betriebssozialarbeit helfen.

9.1.3 Kleinstunternehmen zeigen ihre Diversität

Die dieser Untersuchung zu Grunde liegenden zehn Interviews wurden in sechs Unternehmen aus Wien und zwei Betrieben aus Niederösterreich geführt. Der Durchführungszeitraum lag zwischen Oktober und Dezember 2020. Interviewpartner*innen waren dabei sowohl Führungskräfte als auch gewöhnliche Mitarbeiter*innen der Betriebe ohne Führungstätigkeiten. Die Branchenzugehörigkeit war bei der Auswahl der Unternehmen nicht relevant, obwohl gezielt versucht wurde eine gute Mischung aus verschiedenen Branchen zu erreichen. Lediglich der Tourismus wurde aufgrund seiner stark schwankenden Arbeitsverhältnisse ausgeklammert.

Nr.	Betrieb			Bundesland		Führungskraft
	Branche	Beschäftigte*	Familienbetrieb**	Wien	NÖ	
1.	Praxis d. Allgemeinmedizin	2	nein	x		nein
2.	Friseurbetrieb	7	ja		x	ja
3.	Friseurbetrieb	7	ja		x	nein***
4.	Friseurbetrieb	7	ja		x	nein
5.	Bauunternehmen	8	ja		x	ja
6.	Installateur	9-10	ja	x		ja
7.	Süßwaren-Einzelhandel	2	ja	x		nein****
8.	Papeterie	5	ja	x		ja
9.	Lebensmittel-Einzelhandel	6	nein	x		ja
10.	Werbeagentur	9	nein	x		nein

* ohne Inhaber*in(nen)

** lt. befragten Interviewpartner*innen

*** der*die Beschäftigte ist erst seit sechs Monaten im Betrieb beschäftigt

**** am Interview beteiligte sich auch der*die verheiratete Geschäftsführer*in

Tabelle 4: Übersicht der durchgeführten Interviews in Kleinstbetrieben (eigene Darstellung)

Es wurden in einer Arztpraxis⁵⁴ (Allgemeinmedizin), einem Friseurbetrieb, einem Installateur-Betrieb, einem Generalplanungsunternehmen im Bau und einer Werbefirma sowie in zwei Lebensmittelhandlungen, einem Süßwarengeschäft und einer Greißlerei, als auch in einem Papeterie-Unternehmen Interviews durchgeführt. Grundsätzlich

⁵⁴ Arztpraxen zählen zum Bereich „Gesundheits- und Sozialwesen“ und sind daher der aufgeführten Statistik der marktorientierten Wirtschaft nicht zugehörig. Die dargelegten Zahlen sind somit nicht für Arztpraxen gültig. Da es sich jedoch um einen sehr spannenden Bereich mit aussagekräftigen Ergebnissen und eine typische Form von Kleinstbetrieben handelt, wurde die Praxis dennoch der Forschung hinzugefügt.

wurden die Interviews einzeln und in persönlicher oder telefonischer Form geführt. In einem Betrieb kam es jedoch zu einer Gesprächssituation mit zwei Interviewten, der Geschäftsführung und einer*m mit dieser*m verheirateten Mitarbeiter*in. In den Unternehmen wurde mit einer Ausnahme jeweils nur ein Interview geführt. Nur im Friseurbetrieb boten sich neben dem*r Geschäftsführer*in auch zwei Mitarbeiter*innen für ein Interview an. Um im Sinne einer Betrieblichen Sozialarbeit nachhaltige Aussagen für die Betriebe treffen zu können, war es zusätzlich wichtig, bereits länger im Betrieb beschäftigte Personen zu befragen. Daher sind alle Befragten vor dem Interview mindestens drei Jahre im Unternehmen beschäftigt gewesen. Lediglich ein*e Friseur*in konnte dieser Voraussetzung nicht gerecht werden, was sich in seinen*ihren Aussagen teilweise auch widerspiegelt. Da es sich jedoch um den Betrieb handelt, der ohnehin durch drei Beschäftigte in der Erhebung behandelt wird, fällt diese Ausnahme wenig ins Gewicht.

Inhaltlich haben sich die Interviews durchgehend auf den Betrieb bezogen, der das derzeitige Arbeitsverhältnis widerspiegelt. In den Gesprächen wurde jedoch teilweise auch auf frühere Erfahrungen aus anderen Unternehmen zurückgegriffen. Besonders auffällig war dies bei dem*r Mitarbeiter*in der Werbeagentur, der*die immer wieder frühere Erfahrungen aus einem anderen Betrieb heranzog, anstatt (nur) über die derzeitige Lage zu berichten.

Insgesamt können fünf von den acht Unternehmen als Familienbetriebe bezeichnet werden. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass nicht alle Befragten von der gleichen Definition ausgingen beziehungsweise sich einer klaren Definition von Familienbetrieben bewusst waren. Nach Haushofer sind Unternehmen beliebiger Größe mit Ausnahme der EPU als Familienunternehmen zu bezeichnen, wenn *„sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben [...] oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet und die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht und/oder mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.“* (Haushofer 2013:4) Viele der Betriebe gaben ihre Antwort zu der Frage „aus dem Bauch heraus“, so dass das Ergebnis dieser Frage nicht unreflektiert übernommen werden kann. In einigen Betrieben steht die Bezeichnung als Familienbetrieb jedoch sehr klar außer Frage. Bei anderen gründete die Antwort eher auf einer sehr langen Tradition des Unternehmens, ohne dabei auf die familiären Grundlagen einzugehen. Und auch bei denjenigen, die die Frage verneinten, muss die Antwort nicht den Tatsachen entsprechen. Die Antworten bezogen sich hier auf sehr neue Unternehmen, die somit noch keiner Familiengeschichte unterliegen, aber analog zu der Definition von Haushofer in die Familienbetriebe eingeordnet werden. Nichtsdestotrotz ist eine sehr klare Tendenz in Richtung Familienbetriebe innerhalb der befragten Unternehmen abzulesen.

9.2 Nicht jede*r ist gleich – Drei verschiedene Herangehensweisen

Die Auswertung der Erlebnisse und Erfahrungen aus der Betriebspraxis eröffnete unterschiedliche Grundeinstellungen zu möglichen Veränderungen der allgemeinen und individuellen Arbeitsbedingungen in den Betrieben. Für eine aussagekräftige Analyse der persönlich und telefonisch durchgeführten qualitativen Interviews wurden die zehn Interviews in einer Matrix nach Auer-Voigtländer/Schmid (2017) ausgewertet. Diese unterschiedlichen Ausprägungen wurden in einem ersten Schritt in drei Typen⁵⁵ (siehe Kapitel 5) zusammengeführt, welche im folgenden Abschnitt kurz beschrieben werden.

Da es sich um eine qualitative Datenerhebung handelt, kann über eine repräsentative Mengenausprägung der einzelnen Typen nichts gesagt werden. Hierfür wäre eine ergänzende quantitative Erhebung notwendig. Innerhalb der hier durchgeführten Untersuchung verteilten sich die Interviewpartner*innen jedoch überraschender Weise recht gleichmäßig auf die drei unterschiedlichen Typen (3/4/3). Alle drei Typen verbindet, dass sie nahezu keinerlei Vertretungsstrukturen besitzen und die Befragten den Begriff „Betriebliche Sozialarbeit“ vor dem Interview noch nicht gekannt haben.

9.2.1 Typ 1: Der Skeptiker

Das bringt eh nichts! / Misstrauen gegenüber Hilfe

Der erste Typus, der wie gleich erkennbar „Skeptiker“ zu nennen ist, besitzt eine lange bis sehr lange Betriebszugehörigkeit und arbeitet in einem Betrieb mit durchschnittlich fünf Mitarbeiter*innen, der schon eine lange oder sogar sehr lange Zeit auf dem Markt besteht. Die Personalfluktuations seines Betriebs weist eine mittlere bis hohe Stabilität auf und es arbeiten dort nur Angestellte. Skeptiker sind sowohl innerhalb der Führungsebene des Betriebs als auch im Mitarbeiter*innenbereich zu finden.

Die Arbeitsstrukturen der Betriebe, in denen ein Skeptiker verantwortlich arbeitet, sind sehr gefestigt und bestehen schon sehr lange. Oft sind sie daher in vielen Bereichen festgefahren und der Skeptiker steht Veränderungen nicht sonderlich aufgeschlossen gegenüber. So ist er überzeugt, dass mögliche Änderungen der etablierten Strukturen durch Unterstützung von außen wenig bis gar nichts für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen bringen würden. Und obwohl insbesondere längere Krankenstände für diesen Typus ein sehr großes Problem darstellen, welches durch gesundheitsfördernde Maßnahmen verbessert werden könnte, wird wenig über diese Problematik kommuniziert. Denn aus diesen Situationen resultieren immer wieder unauflösbare Streitigkeiten im Betrieb. Ansichten sind verhärtet und Änderungen daher nur schwer herbeizuführen. Somit wird ersichtlich, dass die Konfliktkultur von Skeptikern nicht sonderlich stark ausgebaut ist. Auf Hilfe von außen zurückzugreifen stellt sich der Skeptiker als sehr schwierig vor, da es diese Möglichkeit bisher noch nie gegeben hat und er bisher immer alles intern und allein geregelt hat. Aus Mitarbeiter*innensicht wird

⁵⁵ Aus Gründen der Lesbarkeit werden die drei Typen jeweils im generischen Maskulinum beschrieben. Die drei Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung jedoch grundsätzlich für alle Geschlechter.

zudem wenig Nutzen von Interventionen erwartet, weil diese Unterstützung ihrer Voraussicht nach aus „Sturheit“ des Vorgesetzten nicht angenommen werden würde und zudem zu kostspielig sei (vgl. Datafile 2020cT2:C34). Auch die Rekrutierung neuer, gut qualifizierter Mitarbeiter*innen wird als quasi unmöglich bewertet: *„Klar würde ich mir das wünschen, wenn das AMS die Lücke [von Mitarbeiter*innen; d. Verf.] füllen könnte. Aber da seh´ ich keine Möglichkeit. Es gibt natürlich so Kopfjäger-Firmen, die haben wir auch schon probiert, ist aber nicht das, was wir wollen.“* (Ic5 2020 00:19:06ff) Andere Optionen, wie z.B. Supervisionen, um Kündigungen zu vermeiden, werden zwar teilweise erwähnt, scheinen aber nur eine entfernte Option zu sein (vgl. Datafile 2020cT2:D34). Mit bereits angebotenen Unterstützungsstrukturen, beispielsweise von der WKO oder auch von Steuerberatungen, ist man zudem häufig – offensichtlich aus eigener Erfahrung – nicht zufrieden: *„Die Wirtschaftskammer hilft nicht so einfach weiter, die macht es noch komplexer teilweise. Wenn, würde ich gerne darauf [auf Unterstützungsstrukturen; d. Verf.] zurückgreifen. Ich hab´ zwar einen Steuerberater, aber den kontaktier ich dann nicht allzu oft, weil der sauteuer ist. Und das ist halt für uns immer ein bisschen schwierig.“* (Ic8 2020 00:16:05ff)

Ist der Skeptiker ein*e Mitarbeiter*in, fühlt er*sie sich als Dienstnehmer*in häufig in seinen*ihren Arbeitsbedingungen unsicher und unter Druck gesetzt und wünscht sich mehr Flexibilität und auch rechtliche Sicherheiten. Um diese einzufordern, holt er sich auch ab und zu einmalige Unterstützung seitens der Arbeiterkammer (AK), aufgrund derer der*die Arbeitgeber*in dann meist bei Problemen einlenkt. Das Arbeitsklima wird hierdurch jedoch beschädigt. Auf Geschäftsführungsseite ist der Skeptiker von seinem eigenen Angebot den Arbeitnehmer*innen gegenüber recht überzeugt. Allerdings werden seine*ihre Angebote nicht angenommen. Die andere Rationalität der Mitarbeiter*innen wird zwar wahrgenommen, aber offensichtlich nicht verstanden und kann daher nicht für passende Angebote genutzt werden.

Zusammenfassend ist der Typ des Skeptikers bereits sehr eingefahren in die vorhandenen Strukturen des Betriebes. Zudem hat er ein Informationsproblem. Er hat Angst, etwas zu verändern beziehungsweise sieht er keine Möglichkeit für eine passende Hilfestellung – mitunter daher, weil er nicht von einer Lösung der Probleme überzeugt ist und anderen die Schuld daran gibt. Er sieht sich selbst in seinem Schicksal verhaftet und hat daher eine fatalistische Einstellung der Arbeit gegenüber. Andere Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung kann er zwar imaginieren, glaubt aber nicht an eine tatsächliche Weiterentwicklung und belässt lieber alles beim Alten, bevor er sich auf ungemütliche Änderungen einlässt. Somit steht die Resignation bei diesem Typus vor der Weiterentwicklung und statt einer intrinsischen Überzeugung kommt der Veränderungswunsch, wenn überhaupt, von außen.

9.2.2 Typ 2: Der Neutrale

Brauch ich nicht, mir geht's gut! / Wenig initiativ, Veränderungen sind möglich

Als neutral wird der zweite hier ermittelte Typus bezeichnet. Ihm zugehörig sind Betriebsangehörige, die mit einer Ausnahme bereits sehr lange im Unternehmen beschäftigt sind, lediglich ein*e Arbeiter*in arbeitet erst wenige Monate im

gegenwärtigen Betrieb. Die Betriebsgröße dieses Typus verfügt mit durchschnittlich 8,5 Mitarbeiter*innen über die höchste Mitarbeiter*innenanzahl von allen drei Typen. Im „neutralen“ Typus finden sich zudem sowohl Betriebe, die nur Angestellte, nur Arbeiter*innen oder aber Arbeiter*innen und Angestellte beschäftigen. Damit ist die Diversität der Arbeits-Verhältnisse beim neutralen Typ am größten.

Die Personalfuktuation befindet sich im Mittelfeld, das Alter der Betriebe ist sehr unterschiedlich. Dieser Typ fällt dadurch auf, dass sich im Sample vorwiegend Mitarbeiter*innen ohne Führungspositionen wiederfinden. Lediglich eine Führungskraft ist vertreten, wobei diese gleichzeitig für Marketing, Buchhaltung, Finanzen und teilweise das Personal zuständig ist. Diese Person arbeitet zudem in einem Betrieb mit Arbeiter*innen und Angestellten, deren Wünsche nach betrieblicher Gesundheitsförderung sehr unterschiedlich sind. Sie befindet sich daher in einem nicht einfach auszugleichenden Spannungsfeld verschiedener Bedürfnisse.

Beschäftigte, die diesem neutralen Typus zugeordnet werden, sehen in ihrem Betrieb für sich selbst wenig Probleme. So sehen die befragten Mitarbeiter*innen keinen Bedarf an Unterstützungsstrukturen beziehungsweise machen keine Angabe dazu. *„Alles soll so bleiben, wie es jetzt ist.“* (lc3 2020 00:09:48) *„Ich bin momentan sehr zufrieden, so wie es ist.“* (lc4 2020 00:17:31) *„Wenn ich ein Anliegen hab´, dann weiß ich, dass ich da Gehör finde und dass, das dementsprechend an die Geschäftsführung oder dergleichen weitergetragen wird. [...] In diesem Betrieb brauche ich nicht wirklich weitere Unterstützung.“* (lc10 2020 00:21:21ff) Trotz dieser Angaben sehen die Mitarbeiter*innen jedoch auch Probleme anderer Beschäftigter. So wurden in der Vergangenheit psychische Probleme von Mitarbeiter*innen und Mobbing-Unterstellungen wahrgenommen. Diese Probleme konnten aber nicht zufriedenstellend gelöst werden. Die nicht zu Stande gekommene Kommunikation führte letztlich zu eigenständigen Kündigungen der jeweils betroffenen Mitarbeiter*innen (vgl. Datafile 2020cT2:J32). Ein*e befragte*r Angestellte*r konnte bei seinem*ihrem früheren, größeren Arbeitgeber viele Burn-Out-Erscheinungen und Panik-Attacken anderer Mitarbeiter*innen beobachten, die seiner*ihrer Erinnerung nach durch Überforderung ausgelöst wurden. Hier wurde erst sehr spät oder gar nicht reagiert, weshalb die entsprechenden Mitarbeiter*innen von sich aus „die Reißleine zogen“ und den Betrieb wechselten (vgl. Datafile 2020cT2:L32).

Lediglich der*die befragte geschäftsführende Mitarbeiter*in erkennt einen Bedarf an Unterstützung, knüpft diesen aber an die Überzeugungsarbeit den Mitarbeiter*innen gegenüber. So akzeptieren in der Branche, in der sich dieser Betrieb befindet, insbesondere die Monteur*innen Angebote von außen sehr schwer. Die Initiative „fit2work“⁵⁶ wurde beispielsweise in Erwägung gezogen, jedoch von den Vorgesetzten für die Arbeiter*innen des Betriebs als nicht brauchbar bewertet. Betriebliche Gesundheitsförderung oder auch psychologische Beratungen würden einfach nicht

⁵⁶ „fit2work“ beschreibt ein österreichweites kostenloses, freiwilliges und anonymes Angebot für Dienstnehmer*innen und Dienstgeber*innen, die die Arbeitsfähigkeit für sich selbst oder ihre Beschäftigten fördern wollen. Es wurde von BMASK, AMS, SMS, Arbeitsinspektorat, PVA, AUVA und ÖGK ins Leben gerufen (vgl. ÖGK o.A.a).

angenommen werden, da komme man mit einem persönlichen Gespräch weiter, um Hilfestellungen zu geben (vgl. Datafile 2020cT2:K34), so die Meinung des*r geschäftsführenden Mitarbeiter*in. Fragt man im neutralen Typus jedoch nach wünschenswerten Angeboten für sich selbst bzw. für alle Mitarbeiter*innen des Betriebs, so werden mit wenigen Ausnahmen recht klare Wünsche und Lösungen artikuliert. Es werden beispielsweise klassische Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) (siehe Kapitel 2; Heller/Wilhelmer, Kapitel 7) wie Yoga, gesunde Ernährung, Rückengymnastik oder Team-Building-Maßnahmen angeführt.

Eine Veränderungsperspektive hat der neutrale Typ nur teilweise. Nur zwei Interviewpartner*innen sehen notwendige Schritte für eine Veränderung. So sollen erstens niederschwellige, leicht buchbare Angebote geschaffen werden und zweitens sollten sich die Mitarbeiter*innen der Betriebe den Führungsebenen gegenüber mehr öffnen, um auf Probleme aufmerksam zu machen (vgl. Datafile 20c0cT2:K37, L37). Als Wünsche werden zudem eher persönliche Ziele genannt und es wird weniger Augenmerk auf den Betrieb oder das Team gelegt. *„Zumindest nicht immer in dieser enormen Taktung, die da oft herrscht bei uns, [arbeiten; d. Verf.] Das wär´ glaub ich das allergrößte Anliegen.“* (lc10 2020 00:27:32)

Zusammenfassend findet man im neutralen Typus im Augenblick hohe Zufriedenheit mit den Arbeitsverhältnissen. Es werden zwar einige Schwachstellen gesehen, die verbessert werden könnten, man kann aber auch ohne Lösungen gut im Betrieb weiterarbeiten. Eine Art resignierende Zufriedenheit stellt sich ein, die in weiterer Folge auch eine Stagnation bedeuten kann. Dennoch werden aber zumindest teilweise Lösungen und klare Wünsche für Verbesserungen formuliert. Schwierig wird es für den Betrieb, der sowohl mit Arbeiter*innen als auch mit Angestellten arbeitet. Hier werden Unterschiede in den einzelnen Lebenswelten wahrgenommen, welche passende Unterstützungsmaßnahmen, die für alle Mitarbeiter*innen sinnvoll sind, erschweren⁵⁷. *„Man muss mit einem gewissen Fingerspitzengefühl vorgehen“* (lc6 2020 00:43:18), welches bisherige Angebote zu betrieblichen Gesundheitsförderungen nicht leisten können. Daher zieht diese*r Befragte*r das persönliche Gespräch einer externen Beratungsleistung vor.

9.2.3 Typ 3: Der Positive

Ich möchte die Probleme angehen! / Selbstständige Lösungsansätze

Dem positiven Typus gehören vor allem Mitarbeiter*innen in Führungspositionen an. Sie haben eine lange bis sehr lange Betriebszugehörigkeit und der Betrieb beschäftigt durchschnittlich fünf Mitarbeiter*innen, welche überdurchschnittlich oft Teilzeit arbeiten. Hier finden sich sowohl junge als auch alte Betriebe und sie weisen eine gemischte Stabilität in der Personalfuktuation auf.

⁵⁷ Zu beachten ist, dass die geringe Betriebsgröße von Kleinstbetrieben maßgeschneiderte Angebote für einzelne Gruppen unwirtschaftlich erscheinen lässt. Aufschluss darüber, inwieweit solche Angebote doch verwirklicht werden können, soll im weiteren Verlauf dieses Kapitels gegeben werden.

Angehörige des positiven Typus sind grundsätzlich redefreudig und geben sehr gerne über ihren Betrieb und ihre Arbeitsbedingungen Auskunft. Sie können zudem Probleme im Betrieb wahrnehmen und artikulieren. Sie würden gerne auf Unterstützungsangebote zurückgreifen. Sie reflektieren bereits aufgetretenen Herausforderungen und gehen proaktiv auf diese zu. So analysieren sie Situationen und versuchen, Lösungen für die zukünftige Zusammenarbeit zu finden. So wurde einer der befragten Betriebe bereits selbstständig auf das Projekt „Gesundes Führen“⁵⁸ der Österreichischen Gesundheitskasse (ÖGK) aufmerksam, die Umsetzung musste jedoch wegen der Covid-19-Pandemie vertagt werden (vgl. Datafile 2020T2:P35). Insbesondere das Miteinander im Team sowie die Personalführung stellen für den positiven Typus einen entscheidenden Faktor für die Arbeitsbedingungen dar. *„Des is eh einfach in Wahrheit das Zusammenspiel. Dass die [Mitarbeiter*innen; d. Verf.] sich gut vertragen miteinander. Das wir eine gute Stimmung im Geschäft haben.“* (lc2 2020 00:12:12) Dies bestätigt auch ein*e Jungunternehmer*in: *„Personal war definitiv die größte Herausforderung.“* (lc9 2020 00:17:43) *„Das Erkennen, dass Leute anders ihren Tag oder ihr Leben strukturieren, ist natürlich schon eine Herausforderung für uns. Wir akzeptieren das aber auch.“* (lc7 2020 00:29:59f)

Auffällig ist zudem, dass der positive Typus private Probleme von Mitarbeiter*innen wahrnimmt, weil diese nach seinen Erfahrungen Auswirkungen auf die Arbeit mit sich bringen. So wurden von den Befragten in der Vergangenheit sowohl psychische Beschwerden erkannt als auch körperliche Probleme festgestellt, auf die durch persönliche Gespräche versucht wurde einzugehen. Aber auch eigene Probleme werden bewusst als Schwächung der Arbeitsleistung oder zumindest als Stimmungsverschlechterung wahrgenommen. Im Gegensatz zu den beiden anderen Typen kann der positive Typus eigene Lösungsvorschläge beschreiben. So wurde zweimal ein Mediator als gut geeignetes Unterstützungsinstrument genannt: *„Wenn man eben ein Grundproblem in seinem Laden hat, dass man dann eben vielleicht auf einen Mediator zurückgreifen kann, der dann an einer Gesprächsrunde teilnimmt oder eben auch so Gespräche macht. Dass man einfach eine Person, die mit dem Team nichts zu tun hat, hat, der das dann evaluiert und der dann wie ein Moderator vielleicht ist.“* (lc2 2020 00:23:30f)

Im Verhältnis zwischen Angestelltem*r und Chef*in erscheint es einem*r befragten Mitarbeiter*in, der*die eng mit der Geschäftsführung zusammenarbeitet, aber auch auf frühere Erfahrungen zurückgreifen kann, ebenfalls sinnvoll, einen externen Schlichter zu engagieren: *„Dann wäre es dann natürlich schon gut, wenn es da jemanden gäbe wie einen Mediator, der solche Dinge versucht zu lösen. Weil man da natürlich schon in einem Spannungsfeld ist und eigentlich macht's mir Spaß, aber irgendwie eckts im Moment.“* (lc7 2020 00:33:38f)

⁵⁸ Das Projekt „Gesundes Führen“ der ÖGK hat Unternehmer*innen und Führungskräfte als primäre Zielgruppe, um im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung Arbeits- und Gesundheitsbedürfnisse aller Beschäftigten umzusetzen (vgl. ÖGK o.A.b). Im späteren Verlauf der Arbeit wird darauf noch genauer eingegangen.

Grundsätzlich ist beim positiven Typus eine Veränderungsperspektive wahrzunehmen. Das Teamgefühl ist stark ausgeprägt, da es als Grundlage für eine gute Zusammenarbeit gesehen wird. Veränderungswünsche werden daher mehr als bei den anderen Typen stärker auf das gesamte Team ausgerichtet als auf sich selbst oder den Betrieb an sich. Es herrscht eine gewisse Kreativität an Lösungsvorschlägen und den Führungskräften ist ein offenes und ehrliches Gespräch im Betrieb wichtig, um Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen. *„Für mich ist es immer schwierig, wenn die Mitarbeiter nicht zu mir kommen.“* (Ic9 2020 00:25:40) Für die Mitarbeiter*innen Wohlbefinden im Betrieb zu ermöglichen, wird als eine wichtige Aufgabe gesehen. *„Was wir generell nicht wollen, ist eine langfristige Unzufriedenheit. Wenn man mit einer Situation als Angestellter unzufrieden ist, dann kann das eine Zeit lang andauern, aber dann muss man es lösen. Das ist unsere Meinung.“* (Ic7 2020 00:38:44f)

9.3 Stärken, Schwächen und Wünsche

Bevor auf die Ergebnisse der Erhebungen eingegangen wird, welche sich im Speziellen auf die wesentlichsten Herausforderungen von Kleinstbetrieben beziehen, ist es wichtig, auch die positiven Eigenschaften der untersuchten Unternehmen aufzuzeigen, die durch die Interviews ebenfalls zu Tage traten. Jedes einzelne Unternehmen könnte hier detaillierter untersucht werden, um so noch wesentlich mehr positive Grundeigenschaften darzustellen. Durch den Fokus der Arbeit auf die Betriebliche Sozialarbeit wurde in den Interviews aber bewusst auf die Herausforderungen der Betriebe Wert gelegt, anstatt sich mit den positiven Aspekten zu befassen. Somit fällt der Teilbereich über die Stärken von Kleinstbetrieben wesentlich kürzer aus. Dabei besteht die Gefahr, viele sehr spezielle und individuelle positiven Eigenschaften jedes einzelnen Unternehmens zu vergessen. Diese Fokussierung bedeutet keinerlei Wertung, die Aussparungen ergeben sich durch den Forschungsumfang.

9.3.1 Was Kleinstbetriebe können

9.3.1.1 Familiäres Arbeitsklima, flache Hierarchien und persönliche Unterstützung

Auffällig war in den Erhebungen, dass jede*r Befragte das Arbeitsklima im jeweiligen Kleinstunternehmen grundsätzlich als positiv bis sehr positiv bewertet hat, wie es auch Glasl und Lievegoed (2004) innerhalb eines Pionierbetriebs beschreiben. Lediglich der*die Ordinationsangestellte differenzierte bei der Aussage zwischen seinem*ihrem Chef*in und den anderen Mitarbeiter*innen. Mit dem*der Arzt*Ärztin gibt es laut seiner*ihrer Aussage teilweise Spannungen beziehungsweise Streitereien (vgl. Datafile 2020cT2:C28).⁵⁹ Einige Teilnehmer*innen ergänzen zudem, dass das gute Klima auch

⁵⁹ In diesem Zusammenhang soll darauf hingewiesen werden, dass die Stellung der Medizin, also auch der Ärzt*innen, im Gesundheitssystem sehr hierarchisch aufgebaut ist. Dies hat laut Schmid (2018:248) Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszufriedenheit innerhalb dieser „Hoffnungsprofession“. Somit hat der*die Arzt*Ärztin einen hohen Status, welchen er auch gerne heraushebt, was in diesem Beispiel durch die Ausführung des*r Mitarbeiter*in bewahrheitet wird.

phasenabhängig ist. Dies liegt zum einen auch an den anderen Mitarbeiter*innen, mit denen es durch „Lästern oder Lügen“ zu Reibereien kommen kann (vgl. Datafile 2020cT2:J28), zum anderen aber auch am unterschiedlichen Arbeitsaufwand in verschiedenen Jahresphasen wie z.B. an Weihnachten (vgl. Datafile 2020cT2:L28). Eine Führungskraft versetzt sich auch in die Beschäftigten des Betriebs hinein und hofft und glaubt, dass auch sie das allgemeine Arbeitsklima als positiv bewerten würden (vgl. Datafile 2020cT2:K28). Im positiven Typus wird zudem von einem amikalen Arbeitsklima, welches auf gegenseitigem Respekt und Unterstützung beruht, gesprochen (vgl. Datafile 2020cT2:Q28). Auch von einem familiären und engagierten Klima ist die Rede, wobei eingestanden wird, dass es anfangs schwer war, dieses gute Arbeitsklima zu finden (vgl. Datafile 2020cT2:R28). Hier sieht man bereits die Reflexionsfähigkeit des positiven Typus, der das Arbeitsklima als sehr wichtigen Grund für eine erfolgreiche Beschäftigung ansieht. Der*die Geschäftsführer*in, welche*r auch selbst im Einzelhandel mitarbeitet, hatte selbst wegen eines schlechten Arbeitsklimas bei einer früheren Arbeitsstelle gekündigt (vgl. Datafile 2020cT2:R28).

Das Arbeitsklima⁶⁰ ist ein *„Sammelbegriff für das subjektive Erleben eines Betriebes durch seine Mitarbeiter mit Vorgängen der zwischenmenschlichen Interaktion und Kommunikation als Schwerpunkt.“* (Maier et. al. o.A.) Nach Bauer (2017) ist es unter anderem anhand der Symptome Kollegialität, Loyalität, gerechte Behandlung, kooperative Zusammenarbeit, geringe Fluktuation, freundlicher Umgang nach innen und außen und offene Kommunikation erkennbar. Ursachen für ein positives Arbeitsklima können eine überschaubare Organisation, Lern- und Fehlerkultur, Wertschätzung, positive Vorbildwirkung, geringe zwischenmenschliche Distanzen, gute Mitarbeiterführung oder klare Kompetenzen sein (vgl. Bauer 2017:31). Die Erhebungen zeigen, dass alle Befragten grundsätzlich mit einer guten Stimmung und Arbeitsfreude in den Dienst gehen. Dies ist nicht nur für das kurzfristige Wohlbefinden gut, sondern hat mittelfristig auch einen Effekt auf die Beschäftigten. Denn eine Beeinträchtigung des Arbeitsklimas wirkt sich laut einer Befragung des Robert Koch Instituts am stärksten negativ auf die Gesundheit aus (vgl. Bauer 2017:28). *„Auf ein gutes Betriebsklima und hohe Arbeitszufriedenheit zu achten, lohnt sich also und ist als ‚langfristige Investition in den Produktionsfaktor Mensch‘ zu sehen.“* (Bauer 2017:32).

Grundsätzlich ist bei den Befragungen der Eindruck einer familiären Firmenstruktur in Kleinstbetrieben entstanden, was die Charakteristik des „Pionierunternehmens“ nach Glas/Lievegood (2004:50, 63-73) bestätigt. Je positiver beziehungsweise offener die Interviewpartner*innen der Betrieblichen Sozialarbeit gegenüberstanden, desto höher scheint dieses Familiengefühl zu sein. So wurden die Worte „familiär“ „amikal“ oder auch „freundschaftlich“ nur im positiven Typus gebraucht, während der neutrale Typus eher Begriffe wie „gut“ oder „sehr gerne“ benutzt. Der Skeptiker ist grundsätzlich kürzer angebunden und beantwortet Fragen zur Zufriedenheit mit dem vorherrschenden Arbeitsklima nur mit „ja“ (vgl. Datafile 2020cT2:D28, E28). In den Gesprächen wurde zudem deutlich, dass sich die meisten der Mitarbeiter*innen und der Führungspersönlichkeiten untereinander duzen. Da die Frage der Ansprache aber nicht

⁶⁰ siehe hierzu Sengül Kapitel 11

offiziell im Interview gestellt wurde, kann dazu keine genaue Analyse vorgenommen werden. Im positiven Typus ist ein beidseitiges Duzen aber jedenfalls bei allen gebräuchlich, im neutralen Typus mindestens in drei von vier Fällen. Auch bezüglich der Machtstrukturen werden die Kleinstbetriebe in den Interviews durch sehr flache Hierarchien beschrieben. Wolfgang Immerschitt und Marcus Stumpf (vgl. 2019:29) zeigen diese gemäßigte Rangordnung anhand eines Stärken-Schwächen-Profiles als Stärke von Kleinstbetrieben auf.

Sie zeigt sich innerhalb der befragten Betriebe besonders anhand der nicht vorliegenden Unterstützungsstrukturen. So hat keiner der untersuchten Betriebe einen Betriebsrat oder andere (externe) Unterstützungsangebote wie beispielsweise Supervisionen, eine betriebliche Gesundheitsförderung oder auch eine betriebliche Wiedereingliederungshilfe. Lediglich fachliche Weiterbildungen finden teilweise statt. Als Ersatz ist die persönliche, direkte Kommunikation in allen Unternehmen sehr ausgeprägt, die bei Bedarf eingefordert werden kann (vgl. Datafile 2020cT3:K15). Im Friseurbetrieb findet zudem alle drei Monate eine Mitarbeiter*innenbesprechung mit der Geschäftsführung statt (vgl. Datafile 2020cT2:I24, J24, P24). Treten Probleme auf, werden diese in direkter Kommunikation besprochen. Nur ein Unternehmen im neutralen Typus hat eine*n Mitarbeiter*in, der*die auch speziell für Personalangelegenheiten zuständig ist (vgl. Datafile 2020cT2:L24), bei allen anderen ist diese Funktion innerhalb der Geschäftsführung situiert. In der befragten Werbeagentur wurde zudem einmalig ein*e Psycholog*in zur Problemlösung beauftragt (vgl. Datafile 2020cT2:L24). Im negativen Typus wurden externe Unterstützungsangebote dagegen von den Mitarbeiter*innen laut Aussage von der Geschäftsführung abgelehnt (vgl. Datafile 2020cT2:E24).

Somit zeigt sich in Kleinstbetrieben deutlich eine Familienstruktur auf. Alle Beschäftigten identifizieren sich mit ihrer Arbeitsstelle und sind somit Teil einer Familie. Diese Identifikation bringt wie oben bereits beschrieben viele Vorteile mit sich. Allerdings kann es auch zu paternalistischen Ausprägungen kommen, auf welche später noch genauer eingegangen wird.

9.3.1.2 Flexibilität

Ein ebenfalls sehr häufig genannter positiver Aspekt ist die Flexibilität der Betriebe sowie ihrer Mitarbeiter*innen. Insbesondere bei der Arbeitszeitgestaltung achten die Betriebe darauf, dass ihren Mitarbeiter*innen ein großer Spielraum gewährt wird. So wird bei der befragten Papeterie darauf geachtet, dass den Beschäftigten flexible Arbeitszeiten gewährt werden, sie gleichzeitig aber auch innerhalb ihres favorisierten Arbeitsbereichs arbeiten können (vgl. Datafile 2020cT2:E24). Im befragten Süßwarengeschäft ist es sehr wichtig, den Mitarbeiter*innen ein angenehmes Umfeld mit Flexibilität in der Arbeitseinteilung zu schaffen, solange es sich in einem gewissen Rahmen hält (vgl. Datafile 2020cT2:Q33). Und ergeben sich bei der befragten Greißlerei kurzfristige Wünsche oder notwendige Veränderungen, so können die Beschäftigten anhand regelmäßiger Gespräche in ihrem Stammcafé oder durch ihre WhatsApp-Gruppe Dienstäusche regeln. Und auch bezüglich der Randarbeitszeiten außerhalb der regulären Öffnungszeiten herrscht hier eine große Flexibilität hinsichtlich der

Arbeitsausgestaltung (vgl. Datafile 2020cT2:R25, R29). Für eine*n Mitarbeiter*in des befragten Friseurbetriebes ist es kein Problem, flexibel für andere Kolleg*innen einzuspringen. *„Grundsätzlich bin ich sehr flexibel. [...] Ich versuche natürlich immer, dass ich meinem Betrieb und meinen Mitarbeiter*innen, meinem Chef, so gut wie möglich helfe und, dass ich einspringen kann. Also wenn der Hut brennt, schau ich sehr wohl, ob ich am Samstag arbeiten kommen kann. Kann ich mein Kind woanders unterbringen? Wenn das möglich ist, spring ich natürlich ein.“* (Ic4 2020 00:08:35ff) So gut wie alle Interview-Partner*innen geben an, dass das Unternehmen, wenn nötig, flexibel reagieren kann. Dies liegt in der überschaubaren Größe und den familiären Strukturen, wo man sich gegenseitig aushilft, begründet.

Die untersuchte Ordinationspraxis stellt hier eine Ausnahme dar. Da sie mit nur zwei Beschäftigten mit Abstand über die kleinsten Personalressourcen verfügt, ist die Flexibilität hier stark eingeschränkt. *„Wenn eine*r von uns ausfällt, müsste der*die andere für einen einspringen. [...] Wir hatten auch den Fall, dass wir gleichzeitig krank waren, was dazu geführt hat, dass der*die Chef*in sehr sauer war, weil er*sie die Ordination hat schließen müssen für zwei Tage. Und das nimmt er*sie sehr persönlich, dass ist das Hauptproblem.“* (Ic1 2020 00:07:14ff) Ein Tausch mit der*m Kollegen*in wird daher von der*dem Arzt*Ärztin vorausgesetzt. Mehr Flexibilität und Lösungsvorschläge werden hier von dem*der befragten Angestellten klar erwünscht. Der*Die befragte Bauunternehmer*in beklagt zudem, dass seine*ihrer den Mitarbeiter*innen durch das Angebot der 4-Tages-Woche zur Verfügung gestellte Flexibilität nicht angenommen wird (vgl. Datafile 2020cT2:D35).

9.3.2 Was Kleinstbetriebe herausfordert

9.3.2.1 Zusammenarbeit der Mitarbeiter*innen und Konfliktkultur

Als eine der wichtigsten Herausforderungen wird in Kleinstbetrieben die gute Zusammenarbeit der Mitarbeiter*innen gesehen. So erklärt die Geschäftsführung des Friseurbetriebes sehr klar und rasch *„Das ist eh einfach in Wahrheit das Zusammenspiel [der Mitarbeiter*innen; d.Verf.]! Dass die sich gut vertragen miteinander, dass wir eine gute Stimmung im Geschäft haben.“* (Ic2 2020 00:12:12) Auch der*die Befragte in der Papeterie erklärt, dass die Befindlichkeiten der Mitarbeiter*innen eine Problematik darstellen. So müssen sie bei Laune gehalten werden und dafür müssten viele Zugeständnisse bei der Arbeitseinteilung und -aufteilung gemacht werden (vgl. Datafile 2020cT2:E29). Auch der*die Befragte in der Confiserie bestätigt dieses Konfliktpotential. Es herrsche die Gefahr, dass man als Geschäftsführung zu viel Rücksicht auf die Mitarbeiter*innen nehme und es dadurch verpasst, eigene Zielsetzungen zu verwirklichen. Man richte sich eher nach den Grenzen der Mitarbeiter*innen (vgl. Datafile 2020cT2:Q29). Die Work-Life-Balance wird für die Beschäftigten immer wichtiger, wie aus dem Generalplanungsunternehmen berichtet wird. Mehrarbeit auf sich zu nehmen, auch um sich weiterzubilden, ist laut seiner*ihrer Aussage nicht gern gesehen (vgl. Datafile 2020cT2:D29). Im neutralen Typus bemerkt der*die befragte Angestellte im Nachhinein, wie überrascht er*sie immer wieder über die interne Kommunikation sei, die doch weniger gut funktioniere, als angenommen wird (vgl. Datafile 2020cT2:L29). Ein*e

Mitarbeiter*in wünscht sich zudem, dass alle Mitarbeiter*innen immer gute Laune haben (vgl. Datafile 2020cT2:I38). Daraus lässt sich schließen, dass es trotz wenig selbst definierter Probleme öfter zu Stimmungsschwankungen und Spannungen unter den Arbeitskräften kommt.

In den Aussagen wird generell deutlich, dass zwischen Dienstgeber*innen und Dienstnehmer*innen unterschiedliche Sichtweisen vorherrschen. Dienstgeber*innen sehen viele Forderungen an sich selbst gestellt, Dienstnehmer*innen sehen diese Herausforderungen der Zusammenarbeit hingegen erst auf den zweiten Blick (vgl. Datafile 2020cT3:K20, L20; Datafile 2020cT2:K29, I29, J29, Q29). Daraus leitet sich gleichzeitig ab, dass innerhalb der untersuchten Kleinstunternehmen Krisenstabilität nicht gegeben ist. Für den Leadership-Experten und ehemaligen Professor an der Universität Innsbruck, Hans Hinterhuber, ist jedoch klar, dass „*Krisenstabilität im alltäglichen betrieblichen Miteinander [beginnt].*“ (Volk 2004:o.A.) Somit sollten die vorherrschenden Unsicherheiten im Umgang miteinander stärker fokussiert werden.

Bei der Frage nach Belastungen von Mitarbeiter*innen im Betrieb und dem jeweiligen Umgang damit wird insbesondere eine fehlende Konfliktkultur bemerkbar. Besonders im der Betrieblichen Sozialarbeit skeptisch gegenüberstehenden Typus fällt die Bewertung der Konfliktkultur merklich schlechter aus. Die fehlende Bereitschaft über Konflikte zu sprechen, ist innerhalb der Arztpraxis am deutlichsten. Hier fallen häufig Probleme mit dem*der Mediziner*in an, die nach ersten Gesprächen unter den Mitarbeiter*innen auch direkt an ihn*sie herangetragen werden. Nach einigen dieser Gespräche folgten kleine Änderungen, oftmals konnten aber keine Lösungen gefunden werden und Mitarbeiter*innen waren über lange Zeiträume einer starken Unsicherheit mit indirektem Kündigungsdruck ausgesetzt. Einige Male resultierten daraus dann tatsächlich Kündigungen (vgl. Datafile 2020cT2:C32). Auch im Bauunternehmen wird angegeben, dass aufgrund von Belastungen einzelner Dienstnehmer*innen bereits eine Kündigung der belasteten Person erfolgte. Mit diesen Belastungen konnte nicht fachgerecht umgegangen werden. Zunächst wurde sehr lange nur zugeschaut, ohne zu intervenieren. Später versuchte die Firma mehrfach, durch Gespräche eine Lösung zu finden. Da dies jedoch keine Verbesserungen brachte, wurde die Geschäftsführung sehr ärgerlich und reagierte aufgrund fehlender anderer Lösungsmöglichkeiten schlussendlich mit der Kündigung. Dies wird damit begründet, dass sich die Belastungen des*r Mitarbeiter*in sehr stark auf die Arbeitsleistung ausgewirkt hätten und Arbeiten unzureichend erledigt worden seien, was im Bereich der Architektur zu verheerenden Folgen führen kann (vgl. Datafile 2020cT2:D32).

Eine ebenfalls dem skeptischen Typus zugeordnete Führungskraft gab an, noch keinerlei Belastungen ihrer Angestellten bemerkt zu haben. Alle seien immer sehr bemüht, auch wenn es Schicksalsschläge gäbe. Dies begründet sie mit der vorliegenden Teilzeitbeschäftigung. Die kürzere Arbeitszeit würde spürbare Belastungen innerhalb der Arbeit entschärfen (vgl. Datafile 2020cT2:E32). Diese bewusste Abgrenzung ist als Konfliktmanagement-Strategie zu werten, welche jedoch eine nachhaltige Verbesserung innerhalb der Konfliktkultur ausschließt.

Im neutralen Typus werden Probleme von Kolleg*innen klarer wahrgenommen. Nur ein*e erst sechs Monate im Betrieb Beschäftigte*r hat bisher noch keinerlei Belastungen verspürt (vgl. Datafile 2020cT2:I32). Ihr*e Kolleg*in bemerkte hingegen schon zweimal Beschwerden anderer Mitarbeiter*innen, es wurde jedoch nie direkt von den Betroffenen mit den anderen Mitarbeiter*innen darüber gesprochen. Ein*e Friseur*in mit psychischen Problemen kündigte sehr plötzlich ohne sichtbaren Grund, ein*e andere*r fühlte sich gemobbt, wie aber erst später durch die Geschäftsführung bekannt wurde. Nach eigenen Angaben hat vorher nichts auf Beschwerden hingewiesen, im Gegenteil schien der*die Betroffene zufrieden zu sein (vgl. Datafile 2020cT2:J32). Die Konfliktlösung wurde hier wie auch beim Bauunternehmen im skeptischen Typus einseitig durchgeführt, einmal durch die Geschäftsführung, einmal durch den*die Betroffene*n selbst.

Es gibt jedoch im neutralen Typus auch Lösungsstrategien auf Geschäftsführungsebene. So wird im Installateur-Betrieb auf die Eigenüberschätzung eines*r Mitarbeiter*in verwiesen, welche*r an starker Migräne leide. Hier versuche die Leitungsebene, Stress rechtzeitig zu erkennen und den*die Betroffene frühzeitig Pausen zu gewähren, um längerfristige Ausfälle zu vermeiden (vgl. Datafile 2020cT2:K32). Der*die Angestellte in einer Werbefirma bestätigt allgemein einen sehr hohen Leistungsdruck in der Branche. Mitarbeiter*innen blieben häufig nur ein bis zwei Jahre im Unternehmen, weil sie an Burn-Out-Erscheinungen, Panik-Attacken oder Überforderung leiden würden. Nur einmal wurde bei einem früheren Arbeitgeber des*der Befragten einem*r sehr etablierten Kolleg*in Unterstützung entgegengebracht, meist kündigten die Betroffenen jedoch von sich aus (vgl. Datafile 2020cT2:L32). Hier ist keine Konfliktmanagementstrategie der Firma bzw. der Branche zu erkennen, im Gegenteil, die Mitarbeiter*innen würden laut Einschätzung des*der Befragten der Reihe nach ausbrennen.

Im positiven Typus fallen allen Interviewpartner*innen gesundheitliche und psychische Belastungen der Mitarbeiter*innen auf. Bei zwei von ihnen wird deutlich, dass sie über kein Wissen über den Umgang mit psychischen Problemen verfügen. So wurde einem*r Dienstnehmer*in geraten, der*die bereits Antidepressiva einnahm und bereits seit der Schulzeit über vermeintliches Mobbing klagte, eine*n Psycholog*in aufzusuchen, ihm*ihr wurden aber keinerlei andere Unterstützungsangebote unterbreitet. Auch in einem anderen Fall hat ein Gespräch zu keinem Erfolg geführt (vgl. Datafile 2020cT2:P32). Der positive Typus erklärt zudem, dass die Mitarbeiter*innen nicht immer mit einem sprechen, obwohl von Seiten der Geschäftsführung dieser Hemmung durch eine bestimmte Ausstrahlung und Arbeitszeitroutinen versucht wird entgegenzuwirken. *„Ich hab´ dann erfahren, dass mache [Arbeitnehmer*innen; d. Verf.] es nicht machen. Und das hat dann halt große Fragen aufgeworfen, was ich tun kann, damit sie das [mit der Geschäftsführung sprechen; d. Verf.] machen? Ich glaub´, sie wollten mir nicht zur Last fallen und haben dann bestimmte Dinge geschluckt und dann ist es aber natürlich auf andere Art und Weise rausgekommen. [...] Die Dinge kamen dann erst heraus, wo es schon zu spät war und schon gekündigt wurde.“* (lc9 2020 00:26:15f) Zudem wird reflektiert, dass man als Geschäftsführer*in und Chef*in immer nur bis zu einem bestimmten Punkt zu den Dienstnehmer*innen vordringen wird. Denn sie würden aus ihrer Angst vor Folgen immer versuchen, nur ihre Schokoladen-Seite zu präsentieren (vgl. Datafile 2020cT2:R39).

Es kann somit festgehalten werden, dass in allen untersuchten Kleinstbetrieben ein Mangel an Konfliktkultur herrscht. Insbesondere der positive Typus bemerkt diese Problematik aber bereits und sucht nach Lösungen. Die unzureichende Expertise hat bisher aber nicht dazu geführt, dass externe Angebote hinzugekauft werden. In fachlichen Fragen ist diese Hemmschwelle kleiner. So werden von den Firmen Steuerberatungsleistungen in Anspruch genommen (vgl. Datafile 2020cT2:E34), das AMS hinzugezogen (vgl. Datafile 2020cT2:D34), die WKO befragt (vgl. Datafile 2020cT2:E34) oder auch Interessensvertretungen der Branche besucht (vgl. Datafile 2020cT2:K27, Q27), auch wenn der Benefit eher als gering betrachtet wird. Es ist also die Frage zu stellen, was die Betriebe dabei hemmt, Wissen aus dem zwischenmenschlichen, gesundheitlich-psychologischen Bereich hinzuzukaufen. Denn wie Böhm feststellt, gehören Konflikte *„heute zum Alltag von Teams, Abteilungen, Projektgruppen, Organisationseinheiten oder öffentlichen Institutionen und können – wenn sie konstruktiv ausgetragen werden – zu einer positiven Weiterentwicklung von Einzelpersonen und des Gemeinwesens beitragen. In diesem Sinne dürfen Konflikte am Arbeitsplatz durchaus als ‚normal‘ betrachtet werden.“* (Böhm 2015:8)

9.3.2.2 Krankenstände

Für alle befragten Kleinstbetriebe stellen Krankenstände, insbesondere länger andauernde, eine Herausforderung dar. Durch die geringe Anzahl an Mitarbeiter*innen ist der Pool an Personal sehr gering, so dass gesunde Mitarbeiter*innen besonders wichtig für die Betriebe sind. Fallen sie aus, müssen Dienstpläne umgeschrieben, Termine verlegt oder auch ganze Arbeitsschritte umorganisiert werden. Durch die Personalunion der Geschäftsführung (siehe Unterkapitel 9.1.1), die häufig auch im Alltagsbetrieb des Unternehmens tätig ist, ist deren Ausfall am schwerwiegendsten. So erklärt der*die Befragte im Installationsbetrieb, dass ein langfristiger Ausfall des*r Geschäftsführer*in unersetzbar sei, da nur er*sie über technische und kommunikative Fähigkeiten verfüge und so für die Beratung und den Verkauf unentbehrlich sei (vgl. Datafile 2020cT2:K25). In der Werbeagentur müssen Ausfälle anders ausgeglichen werden, nur in Extremfällen werden externe Freelancer*innen zugeschaltet (vgl. Datafile 2020cT2:L25). Am schwierigsten kann der skeptische Typus mit Krankheitsfällen umgehen. So muss die Arztpraxis beim Ausfall beider Ordinationsassistent*innen die Praxis schließen (vgl. Datafile 2020cT2:C25) und in der Bau-GmbH wird ein langanhaltender Krankenstand von fünf Wochen, wie er zur Zeit der Befragung gerade vorlag, als *„schon ziemlich anstrengend“* (Ic5 2020 00:07:15f) beschrieben. Dennoch versuchen die Mitarbeiter*innen des Generalplanungsunternehmens die anfallende Mehrarbeit ohne Überstunden zu erledigen, was jedoch zu Verspätungen führt. Hier wird auch nochmals auf das Problem der Mitarbeiter*innenrekrutierung aufmerksam gemacht (vgl. Datafile 2020cT2:D25). Für den Friseurbetrieb wird es ab einem Ausfall von zwei Friseur*innen als sehr schwierig beschrieben. *„Dann müssen alle zusammen helfen. [...] Alle arbeiten mehr. [...] Der Alltag ist stressiger.“* (Ic2 2020 00:08:10f). Und auch für den*die Süßwarenhändler*in mit nur zwei Angestellten ist es sehr problematisch, das Loch eines längeren Krankenstandes zu schließen. Wenn die Mehrarbeit selbst durch Umorganisation und Setzen neuer Prioritäten nicht mehr erledigt werden kann, muss eine zusätzliche Arbeitskraft eingestellt werden, wobei der*die erkrankte Mitarbeiter*in

jedoch nicht fallen gelassen werde (vgl. Datafile 2020cT2:Q25). In der Greißlerei wird über einen enormen Druck berichtet, da ohne Mitarbeiter*innen nicht aufgesperrt werden kann. Notfalls muss die Geschäftsleitung selbst einspringen, was durch die Geburt eines Kindes in der Familie des*r Geschäftsführer*in nun jedoch nicht mehr so einfach zu organisieren sei (vgl. Datafile 2020cT2:R25).

Die allgemeine Krankenstands-Statistik Österreich, die sich auf alle mit Arbeitsunfähigkeit verbundenen ärztlich bestätigten Krankenstandsfälle (ohne normal verlaufende Entbindungen) bezieht, verfügt leider nicht über eine Differenzierung nach Betriebsgrößen. Die vom Dachverband der Sozialversicherungsträger geführte Statistik erfasst nur die Unterscheidungen nach Geschlecht, Diagnose, Alter und Wirtschaftsabschnitt (vgl. Statistik Austria 2021c). Dieser Mangel konnte im Fehlzeitenreport 2015 jedoch durch die Verwendung eines Individualdatensatzes der oberösterreichischen Gebietskrankenkasse zumindest teilweise behoben werden. Für das Jahr 2007 konnte so eine Einteilung der Dienstgeber*innen bezüglich der Krankenstände in die drei Größenklassen 1 bis 50, 51 bis 250 und über 250 Beschäftigte vorgenommen werden. Aus dieser Einteilung ist ersichtlich, dass die kleineren Betriebe bis 50 Beschäftigten geringere Krankenstandsquoten aufweisen als die größeren Betriebe (vgl. Leoni 2015:40). Eine noch feinere Untergliederung zeigt zudem, dass die Krankenstände bei Unternehmen bis fünf Beschäftigten am geringsten sind. Die Quote nimmt mit steigender Betriebsgröße zu, bleibt dann aber in den höheren Betriebsgrößenklassen weitgehend konstant (vgl. Leoni 2015:40).

Eine erneute Auswertung, die sich auf das Jahr 2014 bezieht, bestätigt diese Daten. Kleinst- und Kleinbetriebe offenbaren hier die geringsten Krankenstandsquoten (vgl. Leoni/Böheim 2018:40). Auch hier kommt *„ein nicht-lineares Muster in der Beziehung zwischen Betriebsgröße und Krankenständen zum Vorschein [...] Die Krankenstandsquote nimmt zunächst mit zunehmender Betriebsgröße zu, allerdings geht sie bei großen Unternehmen wieder leicht zurück.“* (Leoni/Böheim 2018:40) Leoni und Böheim halten zudem fest, dass große Unternehmen einen Ausfall besser verkraften können als kleine. Zudem sind die Kosten für Großunternehmen geringer, so dass die (soziale) Kontrolle und auch der Druck, Fehlzeiten zu vermeiden, in Kleinbetrieben höher sein dürfte (vgl. Leoni/Böheim 2018:40). Obwohl Kleinbetriebe prozentuell mehr im Dienstleistungssektor arbeiten und dort geringere Arbeitsbelastungen und -gefährdungen vorherrschen als bei der Erzeugung von Sachgütern, ergibt sich jedoch auch bei einer gleichzeitigen Gliederung nach Branchen der Konnex zwischen Krankenstand und Betriebsgröße (vgl. Leoni/Böheim 2018:40f).

In diesem Zusammenhang muss die Frage eines in Kleinbetrieben vorherrschenden Paternalismus aufgeworfen werden. Sind also Dienstnehmer*innen in Kleinbetrieben nur deshalb weniger krank, weil sie wissen, dass ihr Krankenstand zu Herausforderungen für den Betrieb führt? Liegt also eine Unterdrückung des eigentlich notwendigen Krankenstands vor, um im Wissen des nicht vorhandenen Ersatzes die anfallenden Aufgaben erledigen zu können? Drerup erklärt Paternalismus als Rechtfertigungsmodell, das in allen pädagogischen Tätigkeitsfeldern auftaucht: *„Als eher lose gekoppelte Kombinationen von Begründungsformen mit bestimmten Praktiken und*

Arrangements betreffen sie Regulierungen, insbesondere – aber nicht nur – Einschränkungen von Handlungsfreiheiten und Autonomiedomänen, die gegen oder ohne den Willen von Adressaten, aber zu deren Wohl vorgenommen werden.“ (Drerup 2020:245). Sieht man die Firma nun als Familie und die Führungskräfte als Eltern, so kann dieser Definition auch für Kleinstbetriebe etwas abgewonnen werden. Gerald Dworkin definiert Paternalismus hingegen allgemein so: *„Paternalism is the interference of a state or an individual with another person, against their will, and defended or motivated by a claim that the person interfered with will be better off or protected from harm.“* (Dworkin 2014:o.A.) Der Schaden, welcher einem Kleinstbetrieb durch Krankenstände entsteht, ist größer als in anderen Betrieben. Durch die engen und persönlichen Bande, die bereits beschrieben wurden (siehe Unterkapitel 9.1.1, 9.3.1.1.) entsteht somit ein erhöhter Druck auf die Beschäftigten, welcher zumindest im negativen Typus klar formuliert wurde: *„Mir würde einfach reichen, dass wir unsere Urlaubstage nehmen können und nicht verfallen lassen müssen. Und das wär´ einfach wirklich das Hilfreichste, wenn wir uns im Krankenstand einfach erholen dürfen und nicht zusätzlich gestresst sein müssen, weil wir Angst haben, den Job zu verlieren.“* (lc1 2020 00:23:41ff).

Nicht immer ist jedoch Druck für die geringeren Krankenstände verantwortlich. Laut Thomas Breda sind Fehlzeiten in Familienunternehmen wohl aufgrund höherer Mitarbeitermotivation geringer (vgl. Breda 2018:1). Obwohl nicht alle interviewten Betriebe klar als Familienbetrieb bezeichnet werden können, ist jedoch ersichtlich, dass bei allen ein familiäres Arbeitsklima angestrebt wird und grundsätzlich auch vorherrscht. Somit ist die Bindung an das Unternehmen wesentlich größer und Dienstnehmer*innen sind häufiger am Wohle des Unternehmens interessiert. Diesen Aspekt erwähnt auch ein*e befragte Unternehmer*in innerhalb eines Wunsches: *„Ich würd mir schon wünschen, meine Mitarbeiterinnen besser bezahlen zu können. Ähm... und halt wirklich was anbieten zu können und nicht mehr auf ihren Good-Will hoffen zu müssen.“* (lc9 2020 00:38:16)

Paternalistische Handlungen liegen somit in Kleinstbetrieben vor, auch wenn sie nicht als Last wahrgenommen werden müssen. Jedoch ist die Unternehmensleitung anhand der vorliegenden Strukturen häufig auf die Unterstützung der Mitarbeiter*innen angewiesen und fordert sachliche und fachliche Leistungen auf einer sehr persönlichen Ebene ein. Somit können sich Beschäftigte in Kleinstunternehmen weniger einfach distanzieren und überschätzen somit leichter ihre Widerstandskraft.

9.3.2.3 Vernetzung

Über die Frage nach Vernetzungen kann in mehrfacher Hinsicht gesprochen werden. Zum einen geht es um brancheninternes Zusammenarbeiten, zum anderen aber auch um die generelle Einholung von Expert*innenwissen. Durch die Befragungen wurde ersichtlich, dass beide Teilbereiche innerhalb der Kleinstbetriebe nicht sonderlich ausgeprägt sind.

In der Arztpraxis wird von einigen Kontakten zu anderen Ärzt*innen gesprochen, dabei wird aber auf Nachfrage das Wort Vernetzung verneint (vgl. Datafile 2020cT2:C26, C27). Auch im Papierwarengeschäft spricht man nur von einem anderen Unternehmen, mit dem bei kurzfristiger Knappheit ein Warenaustausch organisiert werden kann (vgl. Datafile 2020cT2:E26, E27). Am positivsten äußert sich im negativen Typus der*die Bauunternehmer*in, welche*r von Kooperationen mit anderen Architektur- und Fachplanerbüros spricht. Bei Krankenständen oder einem Überangebot an Aufträgen, die nicht bewältigt werden können, werden Arbeiten an diese Firmen ausgelagert (vgl. Datafile 2020cT2:D26, D27). Somit sind hier in zwei Interviews Resilienz-Strategien bei Personal- oder Warenknappheit erkennbar.

Die beiden Arbeiter*innen im Friseurbetrieb verneinen eine Vernetzung vorsichtig und können auch keine weiteren Angaben zu diesem Themenbereich machen (vgl. Datafile 2020cT2:I26, I27, J26, J27). Die Geschäftsführung dieses Betriebes äußert sich ähnlich und spricht nur über zwei intensive private Friseur-Kontakte sowie über eine Vernetzung via Social Media (vgl. Datafile 2020cT2:P26, P27). Zu WKO-Treffen, die unter dem Namen „Friseur-Stammtisch“ laufen und zwei- bis dreimal jährlich stattfinden, geht der*die Befragte eher selten hin. Er findet sie: *„uninteressant. [...] Dort sind immer nur die Gleichen und es wird immer nur das Gleiche geredet. Und das ist dann relativ langweilig. Das kommt aber auch auf die Interessensvertretung im Bezirk an.“* (Ic2 2020 00:09:58f) Auch den Zeitaufwand einer Vernetzung stellt er*sie zur Diskussion. Lediglich eine Friseur-Messe in Deutschland besucht er*sie jährlich (vgl. Datafile 2020cT2:P27). Der*Die Dienstnehmer*in in der Werbeagentur spricht ebenfalls von vielen, aber eher privaten Kontakten der Geschäftsführung. Aber auch eine Mitgliedschaft im „Creativ Club Austria“⁶¹ sowie ein Austausch mit der „Strategie Austria“⁶² sei für die Vernetzung innerhalb der Werbebranche vorhanden (vgl. Datafile 2020cT2:L27).

Wesentlich größer ist die Vernetzung beim Installateur-Betrieb. So wird von Innungsveranstaltungen gesprochen sowie großer Wert auf die Werbe- und Marketinggemeinschaft der „1a-Installateure“ gelegt. Diese wird von rund 200 Mitgliederbetrieben in ganz Österreich getragen und verpflichtet sich zu regelmäßigen Fortbildungen und der Einhaltung von Qualitätskriterien. Die seit 1983 bestehende Gruppierung will sich so von anderen Installateur-Betrieben abheben und tauscht mehrmals im Jahr neben ihrer Vollversammlung untereinander Erfahrungen aus (vgl. Datafile 2020cT2:K26, K27). Ebenfalls eine stärkere Vernetzung wird in der Confiserie angegeben. So ist sie einziges österreichisches Mitglied im Club der Confiseries Deutschlands und hat mit der Geschäftsführung zudem den Vorsitz im Süßwareneinzelhandel Wien der WKO inne. Die WKO wird hier als Serviceeinrichtung

⁶¹ „Der Creativ Club Austria verfolgt seit seiner Gründung im Jahr 1972 das Ziel, das Beste der österreichischen Kreativwirtschaft zu repräsentieren und zu präsentieren“. (Creativ Club Austria o.A.) Er zeichnet Arbeiten aus und veranstaltet Seminare und Workshops zur Aus- und Weiterbildung“ (vgl. Creativ Club Austria o.A.).

⁶² Die „Strategie Austria“ versteht sich als Plattform für Wissens-, Erfahrungs- und Gedankenaustausch zu strategischen sowie gesellschaftlichen Themen und möchte den Wert von Strategien sichtbar machen sowie die Qualität von Strategien steigern. Die auf Mitgliedschaft basierte Plattform verbindet Strategieverantwortliche und Strategieinteressierte aus allen Disziplinen und Branchen in Österreich (vgl. Strategie Austria o.A.).

angesehen, die genutzt werden müsse. Der Betrieb steht somit als Mittler*in für Branche und Mitglieder zur Verfügung. Als wichtige Aufgabe wird beschrieben, dass Probleme der Branche in die WKO eingebracht werden können. Allerdings sei der Zulauf zu den mehrmals jährlich stattfindenden Netzwerktreffen eher gering (vgl. Datafile 2020cT2:Q26, Q27).

Die erst relative junge Greißlerei verdankt ihrem Bestehen der Teilnahme am „Impact Hub“, einer Start-Up Schmiede für sozial-nachhaltige Ideen. Das dort aufgebaute Netzwerk besteht nach wie vor, neue Vernetzungen gibt es aber nicht (vgl. Datafile 2020cT2:R26, R27).

Aus dieser Darstellung wird ersichtlich, dass der Vernetzung von Kleinbetrieben bei den Befragten keine Priorität eingeräumt wird. Vielmehr scheint die Alltagsbewältigung vorherrschendes Anliegen zu sein, so dass für weitere Zusammenarbeiten die Ressourcen fehlen. Wenige persönliche Kontakte werden zwar gepflegt, eine weitflächigere Kooperation ist aber nicht typisch. Insbesondere ein Mangel am zeitintensiven Aufbau solcher Netzwerke ist zu bemerken. Hierbei entgeht den Unternehmen womöglich eine Chance, durch den Zusammenschluss vieler Betriebe wichtige Unterstützungsleistungen voranzutreiben und auch ihre vorhandene Macht im Wirtschaftsprozess auszuspielen. Denn wie im ersten Teil der Arbeit dargelegt wurde (siehe Unterkapitel 9.1.1), ist die überwiegende Mehrheit aller marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen in Österreich als KMU organisiert, die Hälfte sogar in Form eines Kleinbetriebs. Somit liegt innerhalb der WKO bei ihnen die Stimmen-Mehrheit aller Betriebe. In Kleinbetrieben scheint jedoch ein personenzentriertes Denkmuster vorzuliegen, welches sich nur auf das eigne Unternehmen stützt. Großbetriebe denken hingegen strukturzentriert und schaffen es damit, sich in verschiedensten Politikbereichen Gehör zu verschaffen und somit Ressourcen und Synergien optimal für sich zu nutzen. Die strukturelle Zusammenarbeit ermöglicht vielfältige Kooperation und erleichtert unter anderem den Erfahrungs- und Wissensaustausch.

Auch die Unterstützung für Dienstnehmer*innen durch einen Betriebsrat gibt es in den befragten Kleinbetrieben ausnahmslos nicht. Grundsätzlich ist ein Betriebsrat in Österreich nicht verpflichtend vorgeschrieben, allerdings kann nach § 1 Abs. 1 BetrVG ein Betriebsrat gegründet werden, wenn in einem Betrieb mindestens fünf ständige wahlberechtigte Arbeitnehmer*innen beschäftigt sind⁶³. Obwohl dieses Kriterium bei den acht Unternehmen insgesamt sechsmal vorlag, hat kein Betrieb einen Betriebsrat installiert (vgl. Datafile 2020cT3:K14). Auch dieser Fakt spricht für die bereits dargestellten speziell paternalistischen Beziehungen im Pionierbetrieb (vgl. Glasl/Lievegoed 2004:50, 66).

⁶³ Genauere Erläuterung zu Arbeitsschwerpunkten und den Funktionen von Betriebsräten können Kapitel 10 (Tudosa) entnommen werden.

9.3.3 Was Kleinstbetriebe wollen

Die Wünsche aus den Kleinstbetrieben sind sehr heterogen ausgeprägt und stimmen überraschender Weise auch nicht immer mit den von den Gesprächspartner*innen angegebenen stärksten Herausforderungen überein. Daraus ist ersichtlich, dass die Anliegen ein sehr persönliches Stimmungsbild der Interviewpartner*innen wiedergeben. Aus diesen subjektiven Empfindungen geht hervor, dass der skeptische Typus eher auf betriebliche und fachliche Ziele fokussiert ist, während der neutrale Typus eher auf sich und seine ganz persönlichen Bedürfnisse achtet. Der positive Typus hat im Gegensatz dazu stärker das Team im Blick und versucht kollektive Verbesserungen umzusetzen. Dennoch wird versucht die unterschiedlichen Anliegen anhand dieser ausgemachten drei Stimmungsbilder genauer zu definieren, wovon jedoch keines im Interview gezielt abgefragt wurde.

9.3.3.1 Betriebliche Ziele

Fachliche Expertisen werden insbesondere im skeptisch veranlagten Typus stark gewünscht, grundsätzlich aber von allen Typen nachgefragt. Es wird deutlich, dass hier Wissenslücken im arbeitsrechtlichen Bereich vorliegen, aber auch hinsichtlich Gestaltung, Abläufen und Bürokratie Unsicherheit herrscht. So wünscht sich der*die Ordinationsangestellte freiere Hand bei der Gestaltung von Urlauben sowie eine nachhaltige Problemlösung bei Krankenständen. Arbeiternehmer*innenrechte wurden bisher oftmals nur durchgesetzt, weil diese durch von den Beschäftigten eingeforderte Fachexpertise der AK hartnäckig erarbeitet wurden. Dieser sehr situationselastische Umgang mit dem Arbeitsrecht stellt eine große Belastung für die Angestellt*innen der Arztpraxis dar. Auch organisatorische Kleinigkeiten, wie die Einrichtung einer E-Mail-Adresse benötigen konstante Einforderungen und Beharrlichkeit (vgl. Datafile 2020cT2:C30, C35, C36). Hier durch externe Angebote neutrale Unterstützungen zu erhalten, würde eine große Hilfe im Arbeitsalltag bedeuten.

Der*Die Befragte in der Papeterie würde sich besonders über die Renovierung des Geschäfts sowie gute Umsätze freuen (vgl. Datafile 2020cT2:E38). Der*die Befragte in der Baumeister-GmbH hätte gerne „*Personalreserven, auf die man jederzeit zugreifen kann*“ (Ic5 2020 00:25:42), sowie genauere Informationen und Unterstützung zur Einstellung von Menschen mit besonderen Bedürfnissen (vgl. Datafile 2020cT2:D38). Gerade letzteres Anliegen zeigt die Unwissenheit über bereits bestehende Informationsangebote auf, wie sie beispielweise durch die Arbeitsassistentz⁶⁴ zur Verfügung gestellt werden. Aber auch die AK stellt bereits viel Wissen über das Thema „Arbeit und Behinderung“ zur Verfügung und zeigt Förderungsmöglichkeiten auf (vgl. AK o.A.).

⁶⁴ Die Arbeitsassistentz ist ein Angebot des Sozialministeriumsservice (SMS) und legt im Rahmen des „Netzwerks Berufliche Assistenz“ ihren Schwerpunkt auf die Begleitung der beruflichen (Erst-) Integration von Personen mit Assistenzbedarf. Sie richtet sich zum einen direkt an Menschen mit besonderen Bedürfnissen, zum anderen aber auch explizit an Unternehmen, die Menschen mit Beeinträchtigungen beschäftigen möchten (vgl. SMS o.A.).

Auch der*die Mitarbeiter*in der Werbeagentur verlangt nach mehr Personal, genauer gesagt nach der Aufstockung zu zwei unabhängigen Kreativteams (vgl. Datafile 2020cT2:L38). Und der*die Befragte im Lebensmittelgeschäft erklärt die spezielle Herausforderung beim Mitarbeiter*innen-Recruiting, da diese Beschäftigten im Betrieb nicht nur Lagerarbeiter*innen sind, sondern insbesondere die Kommunikation mit den Kund*innen über die nachhaltigen und umweltbewussten Artikel für einen guten Umsatz relevant sind. Die Philosophie des relativ neuen Geschäftsmodells muss für die Arbeit verinnerlicht werden, dennoch kann aus wirtschaftlicher Sicht nur nach niedrigem Kollektivvertrag gezahlt werden, was bedauert wird (vgl. Datafile 2020cT2:R30).

Die „neutral“ typisierte Führungskraft im Installateurs-Betrieb hat ebenso betriebliche Ziele im Auge. So wünscht sie sich die Verringerung der Bürokratie sowie der starren gesetzlichen Vorgaben (vgl. Datafile 2020cT2:K38). Diese Anliegen beruhen insbesondere auf den immer strikter werdenden Vorgaben, welche für sie nicht nachvollziehbar seien. Sie sieht ein Defizit in der Übermittlung der Information über gesetzliche Änderungen wie beispielsweise der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), dem Fernabsatzverkehr, der Arbeitszeitaufzeichnung sowie der Handhabung von Fahrtenbüchern. Generell binde der immer stärker steigende Verwaltungsaufwand den Betrieb in ein sehr enges Korsett, für das den Beschäftigten zunehmend das Verständnis fehlt. Anfragen bei der WKO werden als unbefriedigend bewertet, da Antworten sehr unverbindlich sind und vieles noch komplizierter machen würden. Das früher bestehende „Vertrauensarbeitskonzept“ war nach dem*der Befragten deutlich besser und sollte reetabliert werden, obwohl dieser Wunsch als unrealistisch eingeschätzt wird. Und auch die Umstellung auf eine 4-Tages-Woche kann nicht durchgehend umgesetzt werden, stattdessen wurde ein flexibles Arbeitszeitmodell installiert (vgl. Datafile 2020cT2:K30, K33). Dieses ermöglicht die Ausweitung der Normalarbeitszeit in einzelnen Wochen auf mehr als 40 Stunden, reduziert sie dafür aber in anderen Wochen (vgl. WKO 2018:6, 11-13). Hierfür ist der Verwaltungsaufwand jedoch enorm und es wird ein auch für Kleinstbetriebe passendes Computerprogramm zur Administration gewünscht. Insgesamt soll statt einer Unterstellung, die Arbeitnehmer*innen würden ausgebeutet werden, das gemeinsame Arbeiten in den Vordergrund gerückt werden (vgl. Datafile 2020cT2:K30).

Die effizientere Gestaltung von Strukturen und Abläufen im Betrieb wird von dem*r Süßwarenhändler*in erbeten. Hier stößt der Betrieb besonders zu Stoßzeiten wie an Weihnachten oder Ostern an seine Grenzen, die Betriebsleitung würde sich daher über eine Reflexion von außen freuen. Auch die Einführung des Online-Shops hat Herausforderungen mit sich gebracht und diesbezügliche Verbesserungen würden sehr gerne entgegengenommen werden (vgl. Datafile 2020cT2:Q37).

Es zeigt sich, dass durch die Anforderung an die Beschäftigten in Kleinstbetrieben, Generalist*innen zu sein, so gut wie kein Spezialwissen über beispielsweise bürokratische Vorgaben zur Verfügung steht. Nahezu alle Befragten würden sich daher wünschen, auf mehr fachliche Expertise in speziellen Bereichen zurückgreifen zu können. Dieses Wissen erstreckt sich über Themen im Arbeitsrecht, über Personalakquise, Digitalisierung, Datenschutzfragen sowie Förderungen oder

Verbesserungen im alltäglichen Arbeitsgeschehen (vgl. Datafile 2020cT3:K21; Datafile 2020cT2:F30, M30, S30).

9.3.3.2 Persönliche Ziele

Als persönliches Ziel wird bei den Befragten mehrfach die eigene Arbeitszeitreduktion genannt. Die in großem Ausmaß geleistete Arbeit wird als generelle Belastung empfunden und die Freizeit kommt aus diesem Grund bei den Interviewten häufig zu kurz. Hier wird ersichtlich, dass sehr kleine Unternehmen oftmals über keine klaren Arbeitszeitgrenzen verfügen. Es gibt oft keine Stechuhr oder andere genauen Aufzeichnungen über die geleistete Arbeitszeit. Die Reduktion der Arbeitszeit soll in zwei befragten Betrieben durch eine bessere Arbeitsstruktur und eine 4-Tages-Woche umgesetzt werden (vgl. Datafile 2020cT2:D38, L38). Es wird in der Confiserie auch davon gesprochen, generell Verantwortung abgeben zu wollen und den eigenen Betrieb eventuell auch zu verkaufen. Trotz der Abgabe der Leitungsfunktion will man sich jedoch nicht vom Betrieb trennen, sondern weiterhin im Geschäft mitarbeiten.⁶⁵ Ein zusätzlicher Wunsch des*der Befragten ist zudem, regelmäßige und bewusste Pausen einlegen zu können und den bereits gefassten Vorsatz, nicht am Wochenende zu arbeiten, immer einzuhalten. Eine gute Regeneration wird hierbei mit dem Begriff der Work-Life-Balance in Bezug gebracht, welche anzustreben ist. Die bestehende sechswöchige Sommerpause, in der das Geschäft geschlossen ist, dient dabei als sogenannte „gedankliche Reset-Zeit“ (vgl. Datafile 2020cT2:Q36). Sich auch bei Stress und der derzeitigen Mehrbelastung durchs Masken-Tragen wegen der Corona-Pandemie Zeit für Pausen nehmen zu können, ist auch für eine*n befragten Friseur*in wichtig und neben immer zufriedenen Kund*innen und gut gelaunten Mitarbeiter*innen der einzig geäußerte Wunsch (vgl. Datafile 2020cT2:I35, I38).

Aus diesen Befragungsergebnissen tritt zutage, dass der Arbeitsalltag in Kleinstbetrieben häufig mit Belastungen verbunden ist. Durch die als positiv bewertete Flexibilität (siehe Unterkapitel 9.3.1.2.) kann die Arbeitszeit zwar wesentlich freier gestaltet werden als in größeren Betrieben, allerdings ergeben sich aus dieser Freiheit auch Folgen. Es gibt vermehrt keine klar definierte Pausen-Einteilungen oder sehr strikte Beginn- und Endzeiten der Betriebe (die sich oft aus den Verkaufszeiten ergeben). Vieles kann und darf nach Absprache individuell geregelt werden, solange die Geschäftszeiten hierdurch nicht beeinflusst werden. Diese individuelle Gestaltung bringt oft das Gefühl eines Entgegenkommens und Engagements der Betriebsleitung gegenüber den Beschäftigten mit sich. Insbesondere die Führungskräfte leisten aufgrund ihrer Mehrfachfunktionen oft nicht nur abrechenbare und somit entgeltliche Überstunden. Vielmehr sind gerade sie es, die besonders motiviert sind und für ein als sehr gering empfundenes Entgelt arbeiten. Mitarbeiter*innen erleben dieses Engagement innerhalb der „Familie“ (des paternalistischen Betriebes) und möchten ebenfalls Gutes für den Betrieb leisten. So kommt es häufig zu Gefälligkeiten und Mehrarbeit, die im Laufe der Zeit zu einer Belastung werden.

⁶⁵ Die Übergabe eines Betriebs ist eine komplexe Herausforderung. Um für sie optimal vorbereitet zu sein, hat die WKO einen Leitfadens zur Betriebsnachfolge erstellt, in denen wesentliche Fragen beantwortet und zudem Unterstützungsangebote aufgezeigt werden (vgl. WKO:2019).

Dem Führungspersonal des Installateur-Betriebs ist eine Imageverbesserung ihrer Branche sehr wichtig. Der*die Befragte erhofft sich *„mehr Wertschätzung für manuelle Tätigkeiten in unserer Gesellschaft“* (lc6 2020 00:50:17). Das Handwerk wird seiner*ihrer Aussage nach nicht entsprechend gewürdigt, obwohl es sich um ein hochkomplexes und zudem krisensicheres und vielfältiges Arbeitsfeld handelt, zum Beispiel im Bereich der Klimatechnik, Photovoltaik und Biomasse. Felder, die zukünftig noch entscheidender werden. Eine Aufwertung der Lehre sollte somit nicht nur durch die Einführung des Berufstitels „Meister“ definiert werden, sondern durch die Erhöhung der Anerkennung und Wertschätzung insgesamt (vgl. Datafile 2020cT2:K38). Dem folgt der persönliche Wunsch, dass *„wir einfach alle miteinander gesund und gut leben und wertschätzen, dass wir das in Europa, egal in welchem Land, egal in welcher Position, egal ob Arbeitgeber oder Arbeitnehmer, eigentlich gut können. Und dass wir uns das manchmal mehr bewusst machen, anstatt über, ich weiß nicht was, alles zu jammern.“* (lc6 2020 00:54:03f). Mehr Anerkennung ist auch dem*der Jungunternehmer*in sehr wichtig. Er*Sie beansprucht für das eigene sozial nachhaltige und ökologische Engagement des Betriebs mehr Anreize und messbare Würdigungen vom Staat beziehungsweise der Gemeinde. Anstatt Wirtschaftsrankings nur von Umsätzen abhängig zu machen, sollten diese beispielsweise auch CO²-Einsparungen erfassen und umweltbewusstes Wirtschaften belohnen. Eine Internalisierung der Umweltkosten durch entsprechende Besteuerung von Unternehmen sei notwendig, um nicht mehr nur mit „Prestige-Preisen“ abgespeist zu werden (vgl. Datafile 2020cT2:R37).

Die eigene (körperliche) Gesundheit sicherzustellen, ist ebenfalls ein Wunsch der Befragten. Dieses Ziel wird von der Geschäftsführung der Confiserie bereits durch eigene sportliche Aktivitäten beim Kieser-Training, durch Schwimmen, Radfahren und auch Personal Trainings verwirklicht (vgl. Datafile 2020cT2:Q38). Über Sportangebote wie Gymnastik oder Rückenstärkungen würde sich auch der*die Befragte des Papierwarenhandels für sich selbst wie seine*ihre Mitarbeiter*innen freuen, zweifelt aber an der Umsetzbarkeit (vgl. Datafile 2020cT2:E35, E36, E37). Die Werbeagentur hatte für Ihre Mitarbeiter*innen bereits einen wöchentlichen Yoga-Kurs bereitgestellt, welcher großen Anklang fand. Durch die Corona-Pandemie musste dieser jedoch wieder ausgesetzt werden. Ähnliche Angebote und Aktivitäten für eine körperliche Betätigung im Zusammenhang mit der Arbeit wünscht sich der*die Angestellte für die Zukunft, da man dafür neben der Arbeit sonst wenig Zeit findet. Er*Sie selbst liebäugelt zudem mit einer wöchentlichen Obst- und/oder Gemüse-Kiste, die der Betrieb zur Verpflegung während der Arbeitszeit zur Verfügung stellt (vgl. Datafile 2020cT2:L35, L36). Für derartige Angebote halten die Befragten des Süßwarenhandels ihren Betrieb als zu klein, insbesondere weil die wöchentlichen Arbeitszeiten der Mitarbeiter*innen nicht so lange dauern⁶⁶ (vgl. Datafile 2020cT2:Q35). In der Kreativbranche wäre ein persönlicher Motivationsanreiz laut Befragung ein finanzieller Bonus oder auch eine Gewinnbeteiligung bei erfolgreich beendeter Neukundenakquise (vgl. Datafile 2020cT2:L33).

⁶⁶ Der Betrieb beschäftigt in der Regel nur 1-2 geringfügig Beschäftigte, die mehrmals die Woche für einige wenige Stunden arbeiten.

Die größte Motivations- und Leistungssteigerung wird von einem*r Befragten aus dem Einzelhandel mit dem Wunsch verbunden, mehr Zeit für die Auswahl des derzeitigen Warenangebots zu lukrieren. Er*Sie würde gerne von der Massenware aus China, welche die Kund*innen jedoch zum Großteil nachfragen, auf gute und soziale Produkte aus der Region umsatteln, für die er*sie brennt (vgl. Datafile 2020cT2:E33, E38), für die es aber offensichtlich derzeit keinen ausreichenden Markt gibt.

Als persönliche Ziele werden somit vielfach Angebote aus dem klassischen Repertoire des BGF beschrieben, die auch innerhalb einer Betrieblichen Sozialarbeit umgesetzt werden können (siehe Heller/Wilhelmer, Kapitel 7). Allerdings kommen auch deutlich Wünsche für eine größere Wertschätzung der erbrachten Leistungen zum Ausdruck. Diese werde gegenwärtig seitens der Politik und der Wirtschaft deutlich vermisst. Auch das Interesse, eigenen Ideen mehr Gestaltungsfreiraum zu geben sowie arbeitsrechtliche Anpassungen zu ermöglichen, kommt in der Befragung zum Ausdruck. Für diese Wünsche mittels der Betrieblichen Sozialarbeit Lösungen zu finden, ist kaum möglich und auch nicht das angestrebte Ziel. Dennoch würde eine bessere Vernetzungsarbeit diesen Bedürfnissen wohl zugutekommen.

9.3.3.3 Gruppenziele

Innerhalb des positiven Typus besteht bei zwei von drei Interviewten ein merkbarer Bezug zur gesamten Belegschaft. So ist der Wunsch nach Entlastung innerhalb der Mitarbeiter*innenführung im Friseurbetrieb sehr groß. Die Teamfähigkeit aller Arbeiter*innen zu verbessern und somit Abläufe zu harmonisieren, ist ein klares Ziel der Geschäftsführung. Neid soll keinen Platz haben und soziale Kompetenzen ausgebaut werden. Hierfür wurden in der Vergangenheit auch bereits Team-Nachmittage gestaltet, in denen alle Beschäftigten Events wie beispielsweise einen „Escape Room“⁶⁷ besuchten. Für dieses Vorhaben wird es darüber hinaus als hilfreich angesehen, dass gelernt wird, auch private Probleme offen anzusprechen. Das entstehende Vertrauen würde Handeln ermöglichen und somit helfen, auch private Probleme nicht nur frühzeitig zu erkennen, sondern auch zu bearbeiten (vgl. Datafile 2020cT2:P36). Um diese immer wieder wahrgenommenen Spannungen aufzuheben, wurde in diesem Betrieb bereits um das Angebot der ÖGK „Gesundes Führen“ angesucht, wie bereits in Unterkapitel 9.2.3 dargestellt wurde. Durch die Ausbreitung der Corona-Pandemie kam es jedoch bisher nicht zur Teilnahme. Das spezifische Angebot ist dezidiert für Klein- und Kleinstbetriebe konzipiert und soll anhand von individueller Beratung, Coachings und Interventionen sowie Auswertungen und Evaluationen nachhaltige Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im (kleinen) Betrieb bereitstellen. Eine Nachbetreuungsphase von zwei Jahren ist vorgesehen (vgl. ÖGK o.A.). Im Zuge dieses Angebots wurde von dem*der Befragten auch ein*e externe*r Mediator*in als Unterstützung angedacht, auf den*die bei grundsätzlichen Problemen innerhalb des Betriebs zurückgegriffen werden kann.

⁶⁷ Ein Escape Room oder Live Escape / Exit Game ist ein Unterhaltungs- und Teamspiel, das seit 2013 auch in Österreich angeboten wird. Kleine Gruppen müssen in einem realen, verschlossenen Raum Rätsel und Kombinationen lösen, um sich aus dem Raum zu befreien. Die Hintergrundgeschichten sind dabei verschiedenen Themengebieten entlehnt (vgl. VoluNation UG o.A.)

Seine*Ihre Moderation und Evaluation von Gesprächen werden als sinnvoll für ein gutes Arbeitsklima erachtet (vgl. Datafile 2020cT2:P33, P36). Auch dem*der Befragten im Süßwarenhandel schwebt ein*e Mediator*in vor, welche*r von einem neutralen Standpunkt Zwietracht lösen könnte (vgl. Datafile 2020cT2:Q30, Q34). Um derartige Angebote auch in Anspruch nehmen zu können, ist laut Befragtem*r im Friseurbetrieb die Sichtbarmachung durch Stellen wie der ÖGK, der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) oder durch entsprechende Kammern Voraussetzung. Um die Projekte besser kennenzulernen und eine Finanzierung möglich zu machen, wären zudem Schnupperangebote wünschenswert (vgl. Datafile 2020cT2:P37).

Der*die Befragte im Lebensmittelhandel erwähnt als dringendsten Wunsch für die Mitarbeiter*innen, ein besseres Gehalt auszahlen beziehungsweise etwas „Richtiges“ anbieten zu können (vgl. Datafile 2020cT2:R38). Die Geschäftsführung legt hier dar, dass ihr die hohen Anforderungen an die Beschäftigten bei eher niedrigem Gehalt bewusst sind und sie sich Fairness wünscht. Sie ist auf den „Good-will“ der Mitarbeiter*innen angewiesen, was ihr hörbar unangenehm ist. Auch daher wird der Wunsch geäußert, zumindest ein kostenloses Mittagessen für alle bereitstellen zu können (vgl. Datafile 2020cT2:R35).

Mentale Stärken sind auch für die Geschäftsführung des Einzelhandelbetriebs wichtig. So würde sie Unterstützung schätzen, bei der der Kundenumgang besser trainiert wird. Sie empfindet es als Hilfestellung, Tipps zur richtigen Gesprächsführung insbesondere bei „unguten“ Kund*innen zu erhalten und somit auch die mentale Gesundheit zu stärken (vgl. Datafile 2020cT2:E35).

9.4 Kurz und bündig

Um die hier erhobenen und dargestellten Merkmale von Kleinstunternehmen besser einordnen zu können, sollen sie nochmals kurz und bündig durch eine SWOT-Analyse (siehe Kapitel 5) dargelegt werden. Ziel ist es, für die nachfolgenden Empfehlungen die in den Erhebungen eindrücklich zum Ausdruck gelangten Stärken, Schwächen aber auch die Chancen und Risiken von Betrieben mit unter zehn Beschäftigten herauszuarbeiten. Auf Basis dieser Analyse können fundierte Empfehlungen abgeleitet werden, was für eine Implementierung der Betrieblichen Sozialarbeit in Kleinstbetrieben wesentlich ist.

9.4.1 Stärken

Obwohl die Stärken der Betriebe nicht explizit abgefragt wurden, ist klar ersichtlich, dass sich Kleinstbetriebe durch ihr positiv bewertetes, sehr familiäres Arbeitsklima auszeichnen, was sowohl in der Literatur (vgl. Glasl/Lievegoed 2004; Lotter 2017; Pichler et al. 2000) als auch in den eigenen Befragungen erkennbar ist. Dies liegt in der geringen Mitarbeiter*innenanzahl begründet, die für eine sehr direkte Zusammenarbeit zwischen allen Beschäftigten sorgt. Jede*r kennt im Betrieb jede*n und es sind sehr flache

Hierarchien etabliert. Gespräche führen sehr schnell auch auf eine persönliche Ebene, woraus oft ein freundschaftliches Verhältnis entsteht. Meist wird die Firma auch als eine Art Familie wahrgenommen, in der man sich gegenseitig hilft und füreinander einsteht. Dieser starke Zusammenhalt prägt den alltäglichen Betrieb und fördert die Motivation und Innovation (siehe Unterkapitel 9.3.1.1).

Durch die wenigen zu besetzenden Stellen ist zudem ein hoher Generalismus eine wesentliche Arbeitsanforderung für alle Beschäftigten. Dies zeigt sich insbesondere für die Geschäftsführung, die nicht nur Firmen-Manager*in und -strateg*in ist, sondern gleichzeitig häufig auch die Personalführung, das Marketing, das Warenmanagement sowie die Finanzen unter seiner*ihrer Kontrolle hat. Diese Personalunion hat eine enorme Flexibilität bei der Arbeit zur Folge (siehe Unterkapitel 9.3.1.2). Kleinstbetriebe haben sehr kurze Entscheidungswege. Sie müssen keinen genauen hierarchischen Abläufen folgen, sondern können sehr kurzfristig Beschlüsse fassen. Auch Mitarbeiter*innen profitieren von diesen sehr dynamischen Abläufen durch recht frei gestaltbare Arbeitszeiten und vielerlei betriebsabhängiger Freiheiten.

Außerdem gibt es innerhalb von Kleinstbetrieben einen sehr direkten Kundenbezug. Alle Beschäftigten haben Kontakt zu den Umwelten des Betriebes und kennen daher die Bedürfnisse ihrer Kund*innen, aber auch der Lieferant*innen sehr genau. Individuelle Wünsche und nicht standardisierte Aufträge können so ohne große Schwierigkeiten bei Bedarf ausgeführt werden.

9.4.2 Schwächen

Die sehr geringe Beschäftigtenanzahl bedingt, dass Kleinstunternehmen mit bis zu neun Mitarbeiter*innen eher Generalist*innen beschäftigen. Sind es Spezialist*innen, so handelt es sich meist entweder um die Firmeninhaber*innen oder aber um Arbeitnehmer*innen mit weiteren, vielfältigen Fähigkeiten. Denn für Kleinstbetriebe ist es von Bedeutung, mit wenig Personal so viele Funktionen wie möglich auszuführen. Wissen über die Grundfunktion des Betriebs ist in der Führungsebene vorhanden, doch im Personalmanagement, bei Führungsqualitäten, im Marketing, im Arbeitsrecht oder bei anderen Begleitscheinungen des Betriebsmanagements gibt es Defizite (siehe Unterkapitel 9.3.3.1). Zudem herrscht in vielfacher Hinsicht ein Ressourcenmangel vor, insbesondere was die Ressource „Zeit“ betrifft. Es steht wenig Zeit für die vielfältigen Arbeitsaufgaben zur Verfügung, das finanzielle Budget ist knapp bemessen und das Personal ist unter diesen Voraussetzungen nicht immer leicht zu rekrutieren.

Hierdurch ist der Betrieb auch sehr abhängig von seinen Beschäftigten. Wird keine gute Arbeit geleistet oder Mitarbeiter*innen scheiden aus dem Betrieb aus, hat dies direkte Auswirkungen auf den Betrieb in seiner Alltagsstruktur (siehe Unterkapitel 9.3.2.2). Insbesondere im Dienstleistungsbereich ist das wesentliche betriebliche Wissen implizit bei den Beschäftigten monopolisiert (vgl. Polanyi 1985), was ein Abwandern relevanten Betriebswissens zur Konkurrenz beim Wechsel von Beschäftigten zur Folge hat.

Eine weitere Schwäche ist die geringe Vernetzung von Kleinstbetrieben. Sie verfügen meist nur über wenige persönliche Kontakte zu anderen Firmen aus ihrer Branche. Eine breitere oder auch überregionale Kooperation ist eher selten. Trotz Mitgliedschaft in der WKO wird das (Informations-) Angebot von der Kammer eher selten genutzt, da diese nicht direkt an die Kleinstunternehmen andocken können. Branchen-Verbindungen sind somit eher vereinzelt zu finden, grundsätzlich kämpft jeder Betrieb für sich allein. Auch Betriebsräte zur Unterstützung der Arbeitnehmer*innen, die aber auch eine Vernetzungsressource sein können, sind nicht etabliert (siehe Unterkapitel 9.3.2.3). Hierdurch bleibt auch die geringe Bekanntheit bestehen. Lobbyarbeiten sind in den Interviews nicht zu verorten.

Durch die sehr familiäre Firmenstruktur fehlt es bei Entscheidungen häufig an Objektivität. Statt sachlicher Diskussionen nehmen häufig persönliche Erwartungen und Emotionen die Überhand. Stillschweigend werden somit bestimmte Vorgehensweisen unhinterfragt übernommen und es entstehen Konflikte zwischen Beschäftigten. Die Konfliktkultur ist daher in Kleinstunternehmen eher schwach ausgeprägt (siehe Unterkapitel 9.3.2.1).

9.4.3 Möglichkeiten

Kleinstbetriebe erleben durch ihre kleinen Strukturen eine hohe Anpassungsfähigkeit. Sie können sehr rasch und individuell handeln, was Ihnen bei möglichen Management-Veränderungen von großem Nutzen sein kann. Die vorherrschende Individualität lässt ihnen viele Frei- und Spielräume, die durch innovative Ideen gefüllt werden können. Neues auszuprobieren und andere Wege zu gehen, kann daher recht unkompliziert ausprobiert werden.

Der gesellschaftliche Trend geht momentan weg von alles bestimmenden Großbetrieben, die nach rein ökonomischen Mustern arbeiten, hin zu kleineren und nachhaltigeren Strukturen mit einem persönlichen Kundenverhältnis. Das Zukunftsinstitut (vgl. 2020) spricht von einer Neo-Ökologie, welches im Wirtschaftssystem ein neues Werte-Set etabliert, das in alle Bereiche des Alltags hineinreicht. *„Immer deutlicher wird [dabei], dass sich die Wirtschaft fundamental transformiert in Richtung einer neuen Sinn-Ökonomie: Statt auf Wachstums- und Profitmaximierung fokussiert die Wirtschaft von morgen auf Nachhaltigkeit, Postwachstum und Gemeinwohl.“* (Zukunftsinstitut 2020) Dieser Richtungswechsel bietet insbesondere Kleinstunternehmen die Chance, aus dem Schatten hervorzutreten und individuelle Nachfragen zu bedienen. Auch die Regionalität im Sinne des Absatzmarktes, aber auch der Zulieferkette wirkt für den Betriebserfolg unterstützend. Denn Pionierunternehmen operieren nicht im anonymen Markt, sie arbeiten vielmehr in einem begrenzten geographischen Raum, in welchem sie alle ihre Kund*innen kennen (vgl. Glasl/Lievegoed 2004:66). Die Nachfrage nach regionalen Produkten und Dienstleistungen steigt und immer mehr Kund*innen möchten bewusst Betriebe in ihrer näheren Umgebung unterstützen. So offenbart der Retailreport von Unibail-Rodamco-

Westfield⁶⁸, dass sich 57 % der Befragten in Österreich zukünftig mehr Nachhaltigkeit und 53 % der Befragten mehr persönliche Beratung wünschen (vgl. Westfield 2020:24, 30). Außerdem bevorzugen österreichische Befragte mit 62 % lokale Marken vor namhaften Brands und wünschen sich zudem eine stärkere Involvierung in ihre lokale Community (vgl. Westfield 2020:39, 36). Durch ihre Flexibilität und individuelle Gestaltungsfreiheit können Kleinstbetriebe von diesen Trends profitieren (siehe Unterkapitel 9.1.1.1, 9.3.1.2).

Für Beschäftigte bietet die Arbeit in einem Kleinstunternehmen zudem die Chance, sich zu beweisen und einen hohen Verantwortungsgrad zu übernehmen. „*Man muss mehr leisten, aber dafür kann man auch mehr bewegen.*“ (Müller et al. 2011:7) Die Möglichkeit der Einbindung in (wichtige) Unternehmensentscheidungen und die frühe Verantwortungsübernahme erzeugt unternehmerisches Denken jedes*r einzelnen Beschäftigten (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019:30). Durch diese individuellen Möglichkeiten und großen Handlungsfreiräume können auch materielle oder finanzielle Nachteile der Beschäftigung ausgeglichen werden. Obwohl diese Eigenschaft bei Misserfolg gleichzeitig auch ein Risiko für die Kleinstunternehmen darstellt, überwiegt die Chance, innerhalb der Branche Fuß zu fassen.

9.4.4 Risiken

Eine Diskrepanz zu dem als Stärke aufgeführten familiären Bezugssystem von Kleinstbetrieben liegt in der damit verbundenen emotionalen, persönlichen Bindung. Das Merkmal, Teil einer Gemeinschaft zu sein, führt bei Kleinstbetrieben häufig dazu, dass sachliche Konflikte nicht mehr objektiv ausgesprochen werden können (siehe Unterkapitel 9.1.1.2., 9.3.2.1). Herrscht somit keine gelungene Konfliktkultur im Kleinstbetrieb vor, so werden hinter einer Fassade der guten, familiären Stimmung gleichzeitig auch unausgesprochene Belastungen aufgebaut. Werden diese Belastungen zu stark und wird die Firma mehr vor dem offenen Austragen von Konflikten geschützt als gut für sie ist, so stecken Mitarbeiter*innen in einer Loyalitätskrise. Sie müssen sich für oder gegen ihre „Familie“ entscheiden, was zu großen Konflikten und Umbrüchen im Betrieb führen kann. Bedürfnisse von Beschäftigten über einen langen Zeitraum zu ignorieren oder auch gar nicht wahrzunehmen, kann für Kleinstbetriebe daher existenzbedrohend sein.

Ähnlich verhält es sich mit möglichen Krankenständen. Obwohl diese im Vergleich mit der gesamten Wirtschaft (siehe Unterkapitel 9.3.2.2) niedriger sind als in größeren Betrieben, sind ihre betrieblichen Auswirkungen wesentlich schwieriger zu bewerkstelligen. Kleinstbetriebe haben nur wenige Mitarbeiter*innen und wählen diese daher sehr sorgfältig aus. Ein längerer Krankenstand kann unter Umständen schon die vorübergehende Schließung eines Betriebes bedeuten. Entstehende Mehrarbeit,

⁶⁸ Der 2020 veröffentlichte Bericht zeigt anhand von Umfragen mit 15.700 Verbraucher*innen aus 10 europäischen Ländern den Wandel im (österreichischen) Einzelhandel auf. Insgesamt werden fünf Verschiebungen beschrieben: „Anti-Prescription“, „Upside-Down Retail“, „Self-Sustaining Stores“, „Retail Surgery“ und „Locally-Morphed“. Westfield ist weltweiter Entwickler und Betreiber von Shoppingzentren (vgl. Westfield 2020).

Zusatzbelastungen und langandauernder Druck, die durch Krankenstände ausgelöst werden, können den ohnehin schon engen Ressourcenrahmen (siehe Unterkapitel 9.1.1, 9.1.4.2) des Betriebes daher in eine Krise führen. Hier wieder ein Gleichgewicht herzustellen, ist für Kleinstbetriebe wesentlich schwieriger als für größere Betriebe. Diese kalkulieren eine gewisse Zahl von Krankenständen bereits statistisch in ihre Personalplanung ein, so dass sie durch einzelne Krankenstände daher weniger aus der Bahn geworfen werden können, als es bei Kleinstbetrieben der Fall ist (siehe Unterkapitel 9.3.2.2). So setzt sich der benötigte „Bruttopersonalbedarf“ aus dem „Einsatzbedarf“ und dem „Reservebedarf“ zusammen. *„Während der Einsatzbedarf denjenigen Bedarf darstellt, der zum Abarbeiten der entstehenden Aufgaben notwendig ist, berücksichtigt der darüber hinausgehende Reservebedarf, dass es zu unvermeidlichen Ausfällen etwa wegen Fehlzeiten (bspw. Urlaub, Krankheit, Freistellungen oder Personalentwicklungsmaßnahmen) oder Einarbeitung kommt. Diese sind zur Aufrechterhaltung der betrieblichen Abläufe zu ergänzen.“* (Oechsler/Paul 2015:178) Da Kleinstbetriebe nur sehr geringe Personalressourcen aufweisen, kann der Reservebedarf oft nicht berücksichtigt werden. Stattdessen müssen bei einem Ausfall andere Beschäftigte dafür sorgen, dass (zumindest) der Einsatzbedarf gedeckt werden kann. Gezwungenermaßen entstehen daher Überstunden und/oder ein stark erhöhter Arbeitsdruck (vgl. Datafile 2020cT3:K16).

Ein großes Risiko, wenngleich auch eine Chance, besteht in der Führungsleistung des Kleinstbetriebs. Der Erfolg oder Misserfolg des Betriebes ist stark von der Persönlichkeit und Haltung der Führung abhängig. Dem*Der Geschäftsführer*in sollte seine*ihre Funktion bewusst sein und versuchen, den Risiken von Kleinstbetrieben vorzubeugen. Nur so kann die Unternehmenskultur verbessert und langfristig gestärkt werden.

9.5 Ein guter Plan für die Zukunft

Im letzten Schritt dieses Forschungsvorhabens über Kleinstbetriebe werden die vorausgehenden Untersuchungen und Erkenntnisse in Empfehlungen für eine Betriebliche Sozialarbeit zusammengeführt. Sie sollen dabei helfen, zukünftig Angebote der Betrieblichen Sozialarbeit in Kleinstbetrieben zu installieren, indem konkret auf die spezielle Charakteristik dieser Betriebe eingegangen wird.

9.5.1 Jeder Typus braucht anderen Umgang

Wie gezeigt wurde, sind Kleinstbetriebe in den unterschiedlichsten Branchen zu finden und sehr individuell ausgestaltet. Um für die Betriebliche Sozialarbeit eine bessere Analyse dieser Zielgruppe zu ermöglichen, wurde in Unterkapitel 9.2 eine Typisierung der in den untersuchten Betrieben vorgefundenen Grundhaltungen vorgenommen. Diese Typologie bezieht sich ausdrücklich auf die jeweilig befragten Beschäftigten und ist bedingt auf den gesamten jeweiligen Betrieb anzuwenden. Der Typus des Kleinstbetriebs wird durch verschiedene Typen aller Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen geprägt, wobei die Geschäftsführung hierbei wohl einen

dominanten Charakter einnimmt. Letztlich wird sie entscheiden, ob eine Betriebliche Sozialarbeit im Betrieb installiert wird oder nicht. Nichtsdestotrotz sind für eine Unterstützungsleistung durch die Betriebliche Sozialarbeit alle Beschäftigten mit ins Boot zu holen, so dass auch hier eine jeweilige Typisierung der Beteiligten vorgenommen werden sollte. Hier ist auf die Prozesshaftigkeit der Betrieblichen Sozialarbeit hinzuweisen. Unterstützungen und Interventionen können nur dann gelingen, wenn sich die Kund*innen der Betrieblichen Sozialarbeit an ihnen beteiligen. Sie erhalten somit den Status von Co-Produzent*innen und beeinflussen den Erfolg oder Misserfolg der Unterstützungsleistung, weswegen sich hier die Grenze des sozialarbeiterischen Handelns zeigt (vgl. Blemenschitz 2010:48).

Die drei gewonnen betrieblichen Erscheinungsformen, die in dieser Arbeit als skeptisch, neutral und positiv bezeichnet worden sind, sind für eine Implementierung von Betrieblicher Sozialarbeit dementsprechend wichtig im jeweiligen Betrieb zu eruieren. Denn je nach Typus sollte die Vorgehensweise und damit die Kontaktherstellung bei einer Beratungsleistung des Kleinstunternehmens anders ausgewählt werden. Je nach Ausprägung des „Klient-Sozialarbeiter-Interaktionssystems (KSI)“, wie es Pantucek (2009:334) beschreibt, sollten der Interaktion unterschiedliche Prinzipien zugrunde gelegt werden.

Auch de Shazer (1992:102-106) erarbeitete drei unterschiedliche Beziehungstypen, welche sich gut auf die entwickelten Typen innerhalb von Kleinstbetrieben übertragen lassen. So unterscheidet er zwischen Besuchern (visitors), Klagenden (complainants) und Kunden (customers)⁶⁹. Dabei muss deutlich herausgehoben werden, dass es sich hierbei nicht, wie fälschlicher Weise durch die Bezeichnungen oft angenommen wird, um Persönlichkeitseigenschaften der Klient*innen handelt. Zu den Bezeichnungen schreibt er: *„Diese ‚Etiketten‘ dienen nur dazu, dem Beobachter die Beziehung zwischen Therapeut und ihrer Klient (sic!) skizzenhaft zu beschreiben.“* (de Shazer 1992:104) Um die Beziehung zu verdeutlichen, werden angelehnt an Isebaert (2005) zwei Fragen gestellt. Zum einen geht es um einen bestehenden Wunsch nach Hilfe, zum anderen um die Bereitschaft zur Mitarbeit. Welche Konzepte von de Shazer zu welchem Typus passen, wird im Folgenden kurz erläutert.

9.5.1.1 Der neutrale Typus als Besucher

Wird von den Befragten erklärt, dass kein Problem bestehe beziehungsweise sie mit dem angeblichen Problem nichts zu tun hätten, so nennt Isebaert dies eine *„unverbindliche Beziehung“* (Isebaert 2005:68ff). Der Wunsch nach Unterstützung wird also von diesem Typus abgelehnt und de Shazer kategorisiert diese Personen als Besucher, da sie dementsprechend auch keine Bereitschaft zur Mitarbeit zeigen (vgl. de Shazer 1992:104). Oft tritt dieses Beziehungsmuster auf, wenn die Befragten von anderen Personen oder Instanzen zu einer Beratung geschickt wurden, sie also nicht freiwillig daran teilnehmen. Diese defensive Haltung ist jedoch eine wichtige

⁶⁹ Auch hier werden aus Gründen der Lesbarkeit die drei Typen von de Shazer (1992) jeweils im generischen Maskulinum beschrieben. Die drei Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung jedoch grundsätzlich für alle Geschlechter.

Rückmeldung für Betriebliche Sozialarbeiter*innen. *„Den sogenannten Widerstand wird die Sozialarbeiterin sinnvollerweise so interpretieren, dass eine passendere Form, miteinander umzugehen, noch gefunden werden muss.“* (Gaiswinkler 2009:150) Es ist demnach wichtig, sich nicht einfach mit der Distanzierung abzufinden, sondern von einer möglichen Veränderungsperspektive auszugehen. De Shazer empfiehlt daher einen freundlichen, wertschätzenden Umgang zu pflegen und die Klient*innen nach ihrer Meinung darüber zu fragen, was funktioniert und was nicht funktioniert (vgl. de Shazer 1992:105). Hieraus könnten sich andere Problemfragen eröffnen, die bisher nicht auf der Agenda standen, dem*r Klient*in aber wichtig sind und so zu einer erreichbaren Zielsetzung für ihn*sie werden. *„Alte, allgemein bekannte sozialarbeiterische Prinzipien wie: ‚Die Klienten dort abholen, wo sie stehen!‘ und ‚Betroffene zu Beteiligten machen!‘ werden im Rahmen so eines Vorgehens in der Interaktion mit KlientInnen umgesetzt.“* (Gaiswinkler 2009:151)

In den für diese Studie durchgeführten Interviews ist der Besucher im neutralen Typus wiederzufinden. Er gibt an, keine Probleme zu haben und somit auch keine Unterstützung zu benötigen (siehe Unterkapitel 9.2.2). Dementsprechend ist es unwahrscheinlich, dass er selbstständig um eine Beratungsleistung der Betrieblichen Sozialarbeit anfragt, sondern er wird eher durch andere Personen dazu verpflichtet werden – mit allen möglichen negativen Konsequenzen für den Erfolg dieser Beratung.

9.5.1.2 Der skeptische Typus als Klagender

Im Gegensatz zum Besucher hat der Klagende einen bestehenden Wunsch nach Hilfe. Es gibt ein Problem im Kleinstbetrieb, das behoben oder zumindest bearbeitet werden soll. Allerdings hat der Klagende ein Problem bei der Bereitschaft zur Mitarbeit bei der Problemlösung. Denn er sieht sich nicht verantwortlich für diese Problematik bzw. ihre Lösung und erkennt keine sinnvolle Handlungsmöglichkeit für sich. Daher ist er der Ansicht, dass sich jemand anderer um diese Angelegenheit kümmern solle. De Shazer (1992:105) sieht in diesem Verhalten *„eine geschäftsähnliche Beziehung, eine Beziehung, in welcher der Klient eine Lösung als Resultat des Interviews erwartet.“* Es herrscht beim Klagenden also bereits eine ausgeprägte Sichtweise des Problems vor, dieses kann aber nicht von der befragten Person selbst gelöst werden. Stattdessen wird es abgeschoben zu anderen Personen, die sich um eine Verbesserung bemühen müssen. Isebaert spricht dabei von einer ‚suchenden Beziehung‘ (vgl. Isebaert 2005:73ff). *„Eine Klagende ist überzeugt, dass sie selbst alles getan hat, was nur menschenmöglich ist und dass eine andere Person oder unglückliche Umstände an der Misere schuld sind.“* (Schmitz 2016:110) Innerhalb der Betrieblichen Sozialarbeit sollte daher nicht der Fehler begangen werden, den Klagenden mit Handlungsvorschlägen zu überrumpeln. Auch hier geht es ähnlich wie beim Besucher darum, Wertschätzung zu zeigen und zu versuchen, zusammen mit dem Klagenden Erfolge, Ressourcen und Kompetenzen zu identifizieren (vgl. Gaiswinkler 2009:155). Eine Grundannahme lautet zudem nach Schmitz: *„Die Klagende hat recht.“* (Schmitz 2016:110) Es geht darum, für das erkannte Problem Mitgefühl zu zeigen und den Klagenden als Experten dieses Problems wahrzunehmen. Durch diese Empathie kann er sich in der Folge besser vorstellen, doch selbst etwas zur Problemlösung beizutragen.

Klagende sind innerhalb der gegenständlichen Befragung von Kleinstbetrieben im Typus der Skeptiker vorgefunden worden. Sie sehen klare Probleme im Betrieb, glauben aber, selbst nichts für eine Verbesserung tun zu können (siehe Unterkapitel 9.2.1). Für die Betriebliche Sozialarbeit ergibt sich hier ein großes Potential, sie muss diese Gruppe jedoch zunächst erreichen und mögliche Handlungsvorschläge zunächst hinten-anstellen.

9.5.1.3 Der positive Typus als Kunde

Ziel der Sozialen Arbeit ist es, eine*n Klient*in im Beziehungstypus des Kunden zu erreichen (vgl. Gaiswinkler 2009:155). Isebaert übersetzt diesen Kundenbegriff von de Shazer (1992) mit *„Consulting Beziehung“* (Isebaert 2005:104ff). Für Sozialarbeiter*innen ist dieser Typus am einfachsten zu bearbeiten, da er bereits ein oder mehrere konkrete Anliegen besitzt, an welchen gearbeitet werden soll. Der Kunde sieht sich als Teil des Problems und möchte bei einer Lösung aktiv mitwirken. Er möchte somit eine Veränderung herbeiführen und dafür auch bewusst etwas tun (vgl. de Shazer 1992:106). *„Die Unterscheidung zwischen Kunden und anderen Klagenden geschieht allein durch die Art, wie sie ihre Situation und ihre Ziele beschreiben.“* (de Shazer 1992:106) Demnach kann vor allem in einer Kunden-Beziehung eine tatsächlich lösungsorientierte Beratung stattfinden. Ist diese vorhanden, so kann im Gegensatz zur Situation bei den beiden anderen Typen sofort an konkreten Aufgaben und Lösungsvorschlägen gearbeitet werden.

Die durch die gegenständlichen Interviews erarbeitete Gruppe des positiven Typus ist dem Kunden zuzuordnen. Dieser ist bereits selbst auf der Suche nach Problemlösungen und möchte für den Betrieb Verbesserungen erreichen (siehe Unterkapitel 9.2.3). Er könnte somit selbst auf die Betriebliche Sozialarbeit aufmerksam werden, bei direkter Ansprache sind die Chancen auf ein positives Erstgespräch jedoch ebenfalls groß.

9.5.1.4 Fragebogen zur Typisierung für Erstgespräch / Schnell den Typus erkennen

Da es wichtig ist, sich innerhalb einer Beratung der Betrieblichen Sozialarbeit gut auf die Klient*innen einzulassen, soll hier eine Möglichkeit geschaffen werden, die Herangehensweise der Klient*innen rasch zu ermitteln. Anhand des folgenden Fragebogens kann der Beziehungstyp, also der Bezugsrahmen der Beratungsleistung, bereits am Anfang des Gesprächs eruiert werden. Ziel des hier vorgeschlagenen Instruments ist es, sich bereits beim ersten Aufeinandertreffen der Parteien über die Voraussetzungen des Treffens bewusst zu werden, um den weiteren Umgang zu erleichtern. De Shazer beschreibt diesen Umgang als das Entwickeln eines „Passens“. Es bedarf hierbei einer besonderen Nähe, Aufgeschlossenheit oder Harmonie (vgl. de Shazer 1992:107). *„Den größten Einfluss darauf, ob eine Therapie zu einer Verbesserung führt oder nicht, haben einerseits klientenspezifische Faktoren und Umweltfaktoren und andererseits die Qualität des therapeutischen Arbeitsbündnisses ‚alliance‘, also das spezifische Passen (‚fit‘) zwischen Therapeutin und Klientin.“* (Gaiswinkler 2009:158)

Durch die frühzeitige Typisierung kann eine lösungsorientierte Beratung ermöglicht werden, die beiden Parteien Kraft und Energie spart. Die Beantwortung des Fragebogens am Beginn der Beratungsbeziehung soll somit als Hilfe verstanden werden, um schnell abzuklären, mit welchem Beziehungstypus die Betriebliche Sozialarbeit es im jeweiligen Einzelfall zu tun hat. Diese Bestimmung hat ausdrücklich nichts mit der Persönlichkeit des*r Klient*in zu tun, sondern entfaltet sich rein durch die Beratungssituation.

Fragebogen zur Typenbestimmung für Betriebliche Sozialarbeiter*innen

(Die Auswertung folgt auf der nächsten Seite)

1. Aus welchem Grund treffen wir uns heute?
 - a) Ich habe ein Problem. (2 Punkte)
 - b) Ich würde mich/meinen Betrieb gerne weiterentwickeln. (3 Punkte)
 - c) Ich wurde hergeschickt. (1 Punkt)
2. Ärgert Sie in Ihrem Betrieb etwas?
 - a) Nein, mir geht es gut. (1 Punkt)
 - b) Ja (2 Punkte)
 - c) Ja, das würde ich gerne lösen. (3 Punkte)
3. Wie hoch schätzen Sie die Chancen von Veränderungen in Ihrem Betrieb ein?
 - a) Gering (2 Punkte)
 - b) Mittel (1 Punkt)
 - c) Hoch (3 Punkte)
4. Was ist Ihnen im Betrieb wichtig?
 - a) Das Zusammenspiel des gesamten Teams (3 Punkte)
 - b) Fachlich richtige Entscheidungen und Kenntnisse (2 Punkte)
 - c) Mein persönliches Wohlbefinden (1 Punkt)
5. Kennen Sie externe Angebote von Sozialpartner*innen, die sie als Unterstützung betrachten?
 - a) Ja, diese habe ich schon überlegt auszuprobieren bzw. ausprobiert. (3 Punkte)
 - b) Nein, das scheint mir alles zu kompliziert. (2 Punkte)
 - c) Dazu habe ich mir noch keine Gedanken gemacht. (1 Punkt)

Auswertung

<u>5-8 Punkte:</u>	Neutraler Typus / Besucher
Eigenschaften:	Zufrieden, inaktiv, undifferenziert, lustlos, naiv, solidarisch, bescheiden, zurückhaltend, anpassungsfähig, diszipliniert, ichbezogen
<u>9-11 Punkte:</u>	Skeptischer Typus / Klagender
Eigenschaften:	Resignativ, kritisch, zweifelnd, anspruchsvoll, erfahren, selbstbewusst, überzeugt, opportunistisch, träge, kraftlos, fatalistisch
<u>12-15 Punkte:</u>	Positiver Typus / Kunde
Eigenschaften:	Proaktiv, reflexiv, lösungsorientiert, ehrlich, offen, teambewusst, kreativ, selbstbewusst, optimistisch, ehrgeizig, motiviert

9.5.2 Externe Betriebliche Sozialarbeit mit flexiblen Tools

Kleinstunternehmen haben sehr beschränkte Ressourcen (siehe Unterkapitel 9.4.2), so dass für sie eine Anstellung eines*r internen Betrieblichen Sozialarbeiter*in nicht in Frage kommt. Somit bleibt hier nur das Angebot von externen Dienstleistern, welches auch Katja Müggler bestätigt: *„Externe Anbieter bedienen in erster Linie kleinere Unternehmen.“* (Müggler 2012:266). Die Schweiz hat mit diesen Angeboten bereits gute Erfahrungen gemacht, wie die Proitera GmbH als externe Dienstleisterin unter Beweis stellt (siehe Thalmann/Winter, Kapitel 13). *„Ob Grosskonzern (sic!) oder KMU: Unsere Vision ist es, dass alle Unternehmen von den Vorteilen Betrieblicher Sozialberatung profitieren. Die Proitera GmbH erbringt diese Dienstleistung als externe Partnerin abgestimmt auf unterschiedliche Budgets.“* (Proitera o.A.a) Diese Philosophie sollte für eine zukünftige Etablierung von Betrieblicher Sozialarbeit in Österreich übernommen werden, da Kleinstbetriebe 49 % aller marktorientierten Wirtschaftsunternehmen stellen und Arbeitgeber*innen für 20 % aller Beschäftigten in Österreich sind (siehe Unterkapitel 9.1.1).

Ein wesentliches Tool für eine erfolgreiche Umsetzung leitet sich zudem aus der Individualität von Kleinstbetrieben ab. Für diese große Gruppe von Unternehmen standardisierte Angebote, die aller Voraussicht nach zu allumfassend für die Bedürfnisse dieser sehr kleinen Betriebe sind, zu erstellen, wird daher nicht als sinnvoll erachtet. Vielmehr müssen gerade hier sehr spezifische und flexible Dienstleistungen für jedes einzelne Unternehmen bzw. für jedes einzelne präsentierte Problem erarbeitet werden, um passgenaue Unterstützungen anbieten zu können. Wie gezeigt werden konnte (siehe Unterkapitel 9.2.2, Datafile 2020T2:K34), kann es, insbesondere wenn in einem Betrieb sowohl Angestellte als auch Arbeiter*innen beschäftigt sind, zu Spannungsverhältnissen bei der Gestaltung der Angebote kommen. Was für die eine Gruppe sinnvoll erscheint, muss für die andere nicht geeignet sein, was für die Konzeptionierung der Unterstützung zusätzliche Schwierigkeiten schafft (siehe Unterkapitel 9.2.2).

Auch Stoll erkennt dieses Problem, „da jede Sozialberatung mit ihren Leistungen bedarfsorientiert handeln muss, d.h. auf das jeweilige Unternehmen, dessen Gruppen und Beschäftigte abgestimmt.“ (Stoll 2001:21) Inwiefern berufliche, private oder gesundheitliche Herausforderungen im Fokus des jeweiligen Angebotes liegen, muss jedes Unternehmen selbst mit Hilfe der Sozialarbeiter*innen herausfinden, um eine optimale Angebotsgestaltung zu erreichen. In diesem Sinne scheint das von Gerlinde Blemenschitz eruierte Produktportfolio für die Betriebliche Sozialarbeit (vgl. Blemenschitz 2010:16) mit verschiedenen Bausteinen sehr sinnvoll zu sein. Damit können geeignete Komponenten individuell vom Betrieb ausgewählt und die Maßnahmen den Beschäftigten durch Leistungschecks oder Gutscheine für diese kostenlos zur Verfügung gestellt werden (vgl. Blemenschitz 2010:16). Je nach finanziellem Handlungsspielraum würde den Unternehmen so die bestmögliche Unterstützung gewährt werden. Zudem ergibt sich durch die externe Beratungsleistung eine Kostenkontrolle, die anhand von Mitarbeiter*innenanzahl und Beratungsumfang durch vereinbarte Pauschalbeiträge von den Unternehmen abgegolten wird (vgl. Wolf 2010:o.A.). Gilschwert sieht daher eine gute Chance, dass sich externe Anbieter*innen von Betrieblicher Sozialarbeit am österreichischen Markt etablieren können (vgl. Gilschwert 2012:7).

Ein weiterer Vorteil einer überbetrieblichen Sozialarbeit besteht in der möglichen räumlichen Trennung der Beratungsleistung. Kleinstbetriebe verfügen in der Regel über keine zusätzlichen Räume für Beratungen. Möglicherweise können lediglich Besprechungszimmer o.ä. für kurze Zeiträume zur Verfügung gestellt werden, ein fixes Büro für Beratungsgespräche ist jedoch nicht realistisch. Somit ist für die Sozialarbeiter*innen durch ein betriebsexternes Büro immer eine klare (räumliche) Distanz zum Auftraggeber gegeben. Dies ist insbesondere für Mitarbeiter*innen wichtig, die laut Schulte-Meßtorff und Wehr (vgl. 2013:44) häufig befürchten, dass Vermerke zur Beratung in der Personalakte landen. Dieser Sorge kann durch räumliche Distanz Abhilfe geschaffen werden. Das führt, verbunden mit dem Prinzip der garantierten Anonymität der Beratung (siehe Türk, Kapitel 8), in der Folge zu einer höheren Akzeptanz der Angebote. Das Grundvertrauen in die Verschwiegenheit und Vertraulichkeit der Sozialarbeiter*innen ist für die Betriebliche Sozialarbeit fundamental und sollte daher stark beworben werden (vgl. Blemenschitz 2010:18). Grundsätzlich ist durch die Betriebsführung daher klarzustellen, dass kein*e Beschäftigte*r durch die Annahme des Angebots Nachteile erfahren werde (vgl. Schulte-Meßtorff/Wehr 2013:44).

„Die ‚Sicht von außen‘ ermöglicht den externen Berater*innen auch andere Zugänge als den internen Sozialberater*innen, die aufgrund ihrer Rolle als Arbeitnehmer*innen doch einer gewissen Abhängigkeit vom Unternehmen unterliegen.“ (Blemenschitz 2010:18) Auch Göbl sieht diesen Vorteil, indem sie Betriebliche Sozialarbeit als nicht weisungsgebunden beschreibt und zudem auf die nicht vorhandene Verstrickung des externen Anbieters in hierarchische Strukturen des beauftragenden Unternehmens hinweist. Zudem macht sie auf die Produkthaftigkeit der externen Betrieblichen Sozialarbeit aufmerksam, die sie von der internen Betrieblichen Sozialarbeit unterscheidet (vgl. Göbl 2013:20).

Als weitere, vielversprechende Möglichkeit der externen Betrieblichen Sozialarbeit für Kleinstunternehmen wird die telefonische und die Online-Beratung gesehen. Sie ist kostengünstig und trägt zudem zur Flexibilität bei, die für die Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeiter*innen besonders wichtig ist. Sie gewährleistet „*vor allem die rasche, unbürokratische Unterstützung bei der ersten Kontaktaufnahme*“ (Blemenschitz 2010:17).

9.5.3 Wichtigste Themenfelder für eine langfristige Unterstützung

Um eine nachhaltig starke Unternehmenskultur⁷⁰ zu etablieren, sollte durch die Betriebliche Sozialarbeit auf die geäußerten Wünsche und Herausforderungen der Kleinstbetriebe, sowohl auf Führungsebene aber auch auf Mitarbeiter*innenebene, eingegangen werden. Inhaltlich sind daher besonders die Konfliktkultur, eine Beratung der Führungskräfte sowie eine breitere Vernetzung durch Expert*innen zu bearbeiten. Möglich sind in allen Bereichen die Individualberatung von einzelnen Beschäftigten oder der Geschäftsführung sowie die Gruppenberatung. Auch Workshops, Team-buildingmaßnahmen oder Prozessbegleitungen sollten angeboten werden. Als Beispiel für Angebotssegmente nennt die Proitera-GmbH auf ihrer Homepage: Betriebliche Sozialberatung, Case Management und Gesundheitsmanagement, Organisationsentwicklung & Coaching, Mitarbeitendenberatung, Seminare sowie die Installation einer Ombudsstelle (vgl. Proitera o.A.b).

Wie in der gegenständlichen Untersuchung deutlich gemacht wurde, fehlt es vielen Kleinstbetrieben durch paternalistische Tendenzen an einer lösungsorientierten Konfliktkultur. Diese aufzubauen und vielfältige Unterstützungsformen anzubieten, ist eine Stärke der Betrieblichen Sozialarbeit. *„Sozialarbeiter*innen sind Expert*innen für soziale Beziehungen und diese stellen eine wichtige Arbeitsgrundlage dar. Sozialarbeiter*innen wählen ihre Methoden differenziert je nach Situation und Sachlage in Bezug auf Ihre Klient*innen und die individuellen Gegebenheiten der Organisation in der sie tätig sind.“* (OBDS 2017:4) Sozialarbeiter*innen sind Fachkräfte der Gesprächsführung und zudem allparteilich bzw. neutral sowie ganzheitlich ausgerichtet (vgl. OBDS 2017:1, 3, 5; Michel-Schwartz 2009:173). Durch diese Ausrichtung können sie Konflikte langfristig behandeln und kultivieren, so dass eine offene und konstruktive Konfliktkultur entstehen kann.

Die Kompetenzen, die ein*e Sozialarbeiter*in innerhalb der Ausbildung vermittelt bekommt und für die Erarbeitung einer Konfliktkultur benötigt, können in Kapitel 12 näher betrachtet werden. Als Bedürfnisse von Beschäftigten in Kleinstbetrieben wurden in den gegenständlichen Interviews besonders die Klärung psychosozialer Anliegen beschrieben. So wurde über Mobbing, Überlastungen oder Burn-Out-Symptome und Beziehungskonflikte gesprochen. Auch besondere Situationen wie die Geburt eines Kindes oder eine Scheidung lösen Veränderungen aus, die auch Auswirkungen auf die

⁷⁰ Als Unternehmenskultur werden das Zusammenspiel von Wertevorstellungen des Unternehmens, das Klima der Beschäftigten, sowie die Kommunikationsweise in einem Unternehmen verstanden (vgl. Jänicke 2005:93ff). Einen genaueren Einblick gibt auch das Kapitel 7.

Arbeit(leistung) haben. Durch Krankheiten ausgelöste körperliche Bedürfnisse scheinen bei Kleinstbetrieben auf Grundlage der gegenständlichen Interviews derzeit nicht im Fokus zu stehen, wobei ein sportlicher Ausgleich bei viel Computerarbeit als sinnvoll erachtet wird und ein*e Mitarbeiter*in unter Migräne leidet (siehe Unterkapitel 9.3.2.1., 9.3.3.2). Ein wesentliches Problem für Kleinstbetriebe ist, wie gezeigt werden konnte (siehe Unterkapitel 9.1.2, 9.3.2.1, 9.3.2.2), eine zu hohe Personalfuktuation, die zum Abzug von wertvollem innerbetrieblichem Wissen und damit zur Verschlechterung von Wettbewerbssituationen führen kann. Daher liegt gerade bei Kleinstbetrieben eine hohe Erwartung an Betriebliche Sozialarbeit, einen wirksamen Beitrag gegen zu hohe Personalfuktuation zu leisten.

In der gegenständlichen Untersuchung wurde deutlich, dass insbesondere Führungskräften hohe Anforderungen in Kleinstbetrieben zuteilwerden. Die Übernahme von vielfachen Funktionen in einem Betrieb erfordert ein sehr breit gefächertes Experten*innenwissen, das kaum in allen relevanten Bereichen vorliegen kann. Für diese herausfordernde Arbeit Unterstützung anzubieten, ist also für die Implementierung von Betrieblicher Sozialarbeit in Kleinstbetrieben wünschenswert. Hilfeleistungen können in Form von speziellen Beratungen für Führungskräfte etabliert werden. Hierbei spielt insbesondere der Bereich der Mitarbeiter*innenführung und die Kommunikation sowie die Konzepte des „gesunden Führens“ eine wesentliche Rolle, auf die in Kapitel 7 genauer eingegangen wird. Auch hier kann die Soziale Arbeit ihre Kompetenz mehrfach ausspielen. Gerade in Pionierunternehmen (siehe Unterkapitel 9.1.2) ist die Führung des Unternehmens sehr abhängig von der Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft. So herrscht eine Art „Persönlichkeits-Theorie“ vor, die besagt, *„dass nicht äussere (sic!) organisatorische Rahmenbedingungen, Aufgaben, Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Formen des Führens massgeblich (sic!) sind, sondern nur die Eigenschaften der Führungskraft.“* (Glas/Lievegoed 2004:198). Somit sollte ein besonderer Schwerpunkt der Betrieblichen Sozialarbeit in Kleinstbetrieben auf die Bewusstseinsweiterung der Führung in Kleinstbetrieben gelegt werden.

Auffällig wurde durch die gegenständlichen Befragungen zudem, dass Kleinstbetriebe wenig vernetzt sind (siehe Unterkapitel 9.3.2.3, 9.4.2). Diesem Mangel sollte durch die Betriebliche Sozialarbeit entgegengewirkt werden. Durch ihren Ansatz der Interdisziplinarität, der sich durch die Integration von Wissensbeständen aus Bezugswissenschaften ableitet (vgl. OBDS 2017:5) ist Soziale Arbeit die Arbeit mit anderen Berufsgruppen gewöhnt und verfügt zudem bereits über viele unterschiedliche Kooperationspartner*innen. Diese bereits erarbeiteten Verbindungen können auch Kleinstbetrieben als Unterstützung dienen. So können gesundheitliche und psychische Beschwerden durch die Vernetzung mit jeweiligen Expert*innen aufgefangen, bis zu einem gewissen Grad aber auch von den Sozialarbeiter*innen selbst bearbeitet werden. Das Verweisungswissen der Sozialen Arbeit kann somit optimal und aus einer Hand genutzt werden. Für den Kleinstbetrieb bedeutet dies, dass für unterschiedliche Unterstützungsangebote nicht mehr viele verschiedene Stellen angefragt werden müssen, sondern alles über die Betrieblichen Sozialarbeiter*innen gesteuert werden kann. Dies bedeutet: weniger Organisation bei niedrigen Kosten. Aber auch Themengebiete, die (wie zum Beispiel wirtschaftliche Aspekte) nicht im alltäglichen

Handlungsfeld der Sozialen Arbeit liegen, können erschlossen werden. So ist es ratsam, sich seitens der Betrieblichen Sozialarbeit mit Expert*innen im Arbeitsrecht zusammenzuschließen. Denn hier liegen bei Kleinstbetrieben oft Informationslücken vor, die durch entsprechende fachliche Zusammenarbeit schnell geschlossen werden können. So kamen in den hier geführten Interviews Fragen zum Urlaubsrecht auf, Schwierigkeiten in der Verwaltung wurden angesprochen und Informationen zur Einstellung von Mitarbeiter*innen mit Beeinträchtigungen wurden nachgefragt (siehe Unterkapitel 9.3.3.1). Und auch die Verbindung zu Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer und Gewerkschaften sollte seitens der Betriebssozialarbeit ausgebaut werden. Denn diese Vertretungsorganisationen sollten auch von Kleinstbetrieben für politische Lobbyarbeiten genutzt werden, anstatt dies den größeren und insbesondere den Großbetrieben zu überlassen. Die Beziehungen zwischen ihnen und Kleinstbetrieben zu stärken, sollte daher auch durch die Mithilfe einer Betrieblichen Sozialarbeit vorangetrieben werden. Denn Vernetzungsarbeit kann nur gelingen, wenn sie bestmöglich gefördert wird.

All diese Ergebnisse lassen letztendlich den Schluss zu, dass Kleinstbetriebe nicht mehr länger aus dem Fokus der Betrieblichen Sozialarbeit exkludiert werden sollten. Vielmehr wurde durch die gegenständliche Erhebung festgestellt, dass Betriebliche Sozialarbeit hohes Potential für Kleinstbetriebe birgt, welches ausgeschöpft werden sollte. Insbesondere die Geschäftsführungen bedürfen einer niederschweligen Entlastung, die flexibel und kostengünstig installiert werden kann. Allerdings weist nicht jede*r Beschäftigte beim Versuch einer Anwendung von Betrieblicher Sozialarbeit die gleiche Herangehensweise auf. Auf diese Unterschiede muss bei der Akquise Rücksicht genommen werden, wobei der hier als positiver Typus erkannte kleinstbetriebliche Betriebstypus wahrscheinlich am einfachsten von den Qualitäten einer Sozialen Arbeit überzeugt werden kann. Hier kann bereits über Herausforderungen reflektiert werden und es besteht das Verlangen, Lösungen herbeizuführen. Schwieriger wird es, an die beiden anderen Typen heranzutreten, die entweder keine Probleme sehen, oder aber für Lösungsversuche (derzeit) nicht zur Verfügung stehen.

Für Kleinstbetriebe können zudem die Ganzheitlichkeit und Allparteilichkeit der Sozialen Arbeit von entscheidender Bedeutung sein, da auch Betriebliche Sozialarbeit sich in einem generalistisch geprägten Feld bewegt. Auch ihre Kompetenzen innerhalb der Kommunikation und bei zwischenmenschlichen Beziehungen, die Kleinstbetriebe auszeichnet, kann die Betriebliche Soziale Arbeit in Kleinstbetrieben ausspielen. Somit ist es an der Zeit, das offensichtliche Schattendasein von Kleinstbetrieben in der Betrieblichen Sozialarbeit zu beenden und auch für diese große Zielgruppe anwendbare Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln und passgenau anzubieten.

10 Betriebliche Sozialarbeit als Verlängerungs- und Ergänzungsbereich der Arbeit der Betriebsräte

Tudosa Paul

10.1 Wozu auch noch Betriebliche Sozialarbeit?

10.1.1 Zum vorhergehenden Kapitel

Im vorigen Kapitel wurde deutlich, dass Kleinstbetriebe über keine Unterstützungsleistungen durch Personalvertreter*innen verfügen. Obwohl bei einer Beschäftigung von mindestens fünf ständig wahlberechtigten Arbeitnehmer*innen die Gründung eines Betriebsrats möglich ist (vgl. Sommer/Beer 2011:4), wird auf diese Unterstützung nicht zurückgegriffen. Im folgenden Kapitel wird daher der Einfluss von Betriebsrät*innen auf den Betrieb und seine Führungskräfte eingehender untersucht und die Zusammenarbeit zwischen ihnen analysiert. Für eine Etablierung der Betrieblichen Sozialarbeit in Österreich ist insbesondere hinsichtlich mittlerer und großer Unternehmen eine Kooperation mit der starken Personalvertretung unerlässlich, um ein gesundes Betriebsklima zu verwirklichen.

10.1.2 Spannungen durch zwischenmenschliche Interaktion

Überall wo Menschen miteinander interagieren, leben oder arbeiten, entstehen Spannungen und potentielle Konflikte wegen verschiedener Interessenslagen.

In einem Betrieb sind meistens zwei Kräfte am Werk; der Managementebene und die Belegschaft mit ihrer Interessensvertretung, dem Betriebsrat, (vgl. Talos 2008; Eckardstein et al. 1998). Solange diese zwei Kräfte kein gemeinsames Ziel vor Augen haben, kein Bild von einem gesunden, kräftigen, wettbewerbsfähigen Betrieb, dessen Überleben und Florieren Wohlstand für beide Parteien bedeutet und ein Gewinn für die Gesellschaft als Ganzes ist, sondern jeder Part sieht in dem anderen der Konkurrent, den Feind und versucht, für sich selbst so viel Kapital wie nur möglich herauszuholen, ohne die Interessen der Gegenseite zu berücksichtigen. Dann gerät dieses Unternehmen kurz oder lang, egal wie groß oder klein der Betrieb ist, aus dem Gleichgewicht und ist zum Scheitern verurteilt.

Im Laufe der Geschichte ist es immer wieder zu Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gekommen (vgl. Hoffrogge 2017). Die Folgen dieser Konflikte sind gestörte zwischenmenschliche Beziehungen, erhöhte Krankenstände (vgl. Wolmerath/Esner 2011:112), unzureichende Leistungserbringung und unvorteilhafte Unternehmensimage, hervorgerufen durch negative Mundpropaganda, welche zu einer

suboptimalen Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens führt (siehe auch den Beitrag von Sengül in Kapitel 11).

Betriebliche Sozialarbeit kann in dieser Situation einen Beitrag zu gelingendem Beziehungsmanagement zwischen diesen oft antagonistischen Partnern leisten. *„Betriebliche Sozialarbeit leistet Unterstützung von Mitarbeitenden einer Unternehmung bei der Lösung von Problemen, die mit ihrer Arbeits- und Lebenssituation verbunden sind. Betriebliche Sozialarbeit ist Teil des sozialen Engagements eines Unternehmens. Sie leistet einen Beitrag zur Wahrnehmung der Fürsorgepflicht im Sinne des (..) Arbeitsgesetzes“* (vgl. avenirsocial.ch).

Schon vor mehr als 25 Jahre konstatierte der *„Bundesfachverband betriebliche Sozialarbeit in Deutschland“* (vgl. Gehlenborg 1997:30) mehrere Aufgabenfelder der betrieblichen Sozialarbeit. Diese Felder sind in vier Gruppen gegliedert, (vgl. Müller 2002:8-9)

Beratung; Auf eine Seite besteht Bedarf für individuelle Beratung bei Problemen am Arbeitsplatz, wie gesundheitliche und psychosoziale Beratung. Gleichzeitig aber besteht Bedarf für Gruppenberatung bei Arbeits- und Trainingsgruppen.

Schulung, Aufklärung und Information; In eine Gesellschaft, die von Tag zu Tag komplexer und ausdifferenzierter wird, besteht ein dringender Bedarf an verfügbaren Informationen und Orientierungsinstrumenten, um handlungsfähig zu bleiben. *„Komplexität stellt aufgrund der bestehenden und noch weiter zunehmenden globalen Vernetzung in allen wirtschaftlichen, politischen wie auch sozialen Bereichen mehr denn je einen essenziellen Erfolgsfaktor für Organisationen dar. Damit ist sie gleichzeitig auch eine der größten Herausforderungen, deren Organisationen sich stellen müssen.“* (Schoeneberg 2014:14) Sowohl fachbezogene Einschulungen hinsichtlich Wandel der Arbeitswelt, Automatisierung und Robotisierung wie auch Einschulungen hinsichtlich Herausforderungen auf individueller Ebene wie Stressbewältigung, Reizüberflutung-Problematik oder Mobbing am Arbeitsplatz sind hier von großer Relevanz.

Maßnahmen, die organisationsbezogen sind; Eine Mitwirkung und Mitbestimmung am Arbeitsplatz in Bereichen wie Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsschutz, Einführung und Anwendung neuer technischer Einrichtungen, Optimierung von Arbeitsprozessen und Durchführung von Gruppenarbeit führt zu einer erhöhten Motivation, eine höhere Akzeptanz für neue Technologien wie auch zur Vermeidung von Konflikten. (vgl. Umsetzungshilfe Arbeit 4.0, in „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“)

Öffentlichkeitsarbeit; In einer globalisierten Welt der visuellen Inszenierung und der Zeitknappheit ist eine gute Verkaufsstrategie nach innen und außen eine der wichtigsten Komponenten der Betrieblichen Sozialen Arbeit. Eine knappe blickfangende Botschaft über die Betriebliche Soziale Arbeit sichert sowohl eine Ressourcenallokation für das Projekt seitens der Entscheidungsträger wie auch eine Inanspruchnahme seitens der Nutzer*innen. Ein weiterer Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit ist die Kooperation und

Vernetzung mit externen Stellen wie auch die Lobbyarbeit. Die Öffentlichkeitsarbeit kann schon fast als Existenzsicherung der BSA bezeichnet werden (vgl. Müller 2002:94).

10.1.3 Betriebliche Sozialarbeit und Betriebsratstätigkeit

In den folgenden Abschnitten wird in erster Linie untersucht, was das Tätigkeitsfeld der betriebsrätlichen Arbeit ist, inwieweit es die Betriebsräte schaffen, ihren Pflichten nachzugehen, in welchen Bereichen sie exzellent sind, wo sie gut unterwegs sind, wo Verbesserungsbedarf besteht und ob es überhaupt Bereiche gibt, in denen keine Betreuung stattfindet, um mögliche Bereiche zu eruieren, wo die betriebliche Sozialarbeit als Ergänzung und Erweiterung der betriebsrätlichen Betreuung in einem Betrieb eingesetzt werden kann.

Danach wird in Anlehnung an die oben genannten vier Parameter der betrieblichen Sozialarbeit, analysiert, inwieweit Einführung, Ablauf, und geschichtliche Entwicklung der Arbeit der Betriebsräte als Unterstützungsbeispiel für eine erfolgreiche Einführung der betrieblichen Sozialarbeit in Österreich herangezogen werden kann.

Angefangen wird mit einer kurzen Darstellung der Sozialpartnerschaft in Österreich, ihrer Entstehung, ihrem Verlauf und die Mitwirkung in der österreichischen Arbeitsmarktpolitik wie auch in gesamtgesellschaftlichen Strukturen.

Da die Betriebsräte ein wesentlicher Bestandteil der Sozialpartner in Österreich sind, wird weiters der Arbeit der Betriebsräte veranschaulicht. Aspekte wie die Arbeitsschwerpunkte des Betriebsrates und auch die Typologien von betriebsrätlichen Handlungs- und Interaktionsmuster mit dem Management werden genauer unter die Lupe genommen.

Die Forschungsfragestellung in diesem Abschnitt lautet daher: **Wie kann betriebliche Sozialarbeit als Ergänzung und Erweiterung der Arbeit der Betriebsräte in einem Betrieb eingeführt werden.** Das Ziel, ist es, herauszufinden, wo bestehen blinde Flecken oder Löcher innerhalb der Arbeit der Betriebsräte und wo stoßen die Betriebsräte bei der Durchführung ihrer Tätigkeiten an ihre Grenzen.

Nachdem die Analyse der Arbeit der Betriebsräte durchgeführt worden ist, erfolgt eine Gegenüberstellung der Arbeit der Betriebsräte und ihrer möglichen Ergänzung durch betriebliche Sozialarbeit. Welche Vorteile könnte die Einführung der betrieblichen Sozialarbeit mit sich bringen, mit welchen Herausforderungen kann diese Arbeit konfrontiert werden und nicht zuletzt: wie könnte eine allparteiische Position der betrieblichen Sozialarbeit in einem Betrieb aussehen?

10.1.4 Sozialpartnerschaft

Die Kooperation von bedeutenden gesellschaftlichen Interessensorganisationen und der Regierung stellt ein Kennzeichen des österreichischen politischen Systems dar, (vgl.

Eckardstein et al. 1998:9ff). Diese Vermittlung gesellschaftlicher Interessen wird international als ein bemerkenswertes politisches Phänomen gesehen, das unter die Bezeichnung Sozialpartnerschaft subsumiert ist, (vgl. Plaschg 2008).

Der Kern der Sozialpartnerschaft in Österreich besteht aus vier Verbänden. Auf einer Seite die Vertretung der Arbeitgeber durch die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) und die Landwirtschaftskammer Österreich (LKÖ) auf der anderen Seite stehen die Interessen der Arbeitnehmer*innen, vertreten durch Bundesarbeitskammer (BAK) und der österreichische Gewerkschaftsverband (ÖGB) (vgl. www.sozialpartner.at).

Die Wirtschaftskammer ist die wichtigste Kammer zur Vertretung der Unternehmen. Sie ist auf Bundesebene fachlich nach Sparten und auf länderebene regional in neun Länderkammern gegliedert (vgl. Löschnigg/Schwarz 2003:77).

Die neun Landes-Arbeiterkammern und die Bundesarbeitskammer sind die gesetzlichen Interessenvertretungen der Arbeitnehmer, (vgl. Dachs 2006:426) und begründen sich auf den Grundlagen des Arbeiterkammergesetzes 1921, (vgl. Löschnigg/Schwarz 2003:76). Sie wurden nach dem ersten Weltkrieg konstruiert als ein Gegengewicht zu den bestehenden Handelskammern, die bereits 1848 in Leben gerufen worden sind. Genau dieses Ziel eines Gleichgewichts ist die Voraussetzung für die Entwicklung der Sozialpartnerschaft nach 1945, (vgl. Pelinka/Rosenberger 2003:185).

Die Gewerkschaften und Arbeiterkammern haben ähnliche Aufgaben, denn beide vertreten die Interessen der Arbeitnehmer. (vgl. Plaschg 2008) *„Zwischen dem ÖGB und der Arbeiterkammer hat sich eine Arbeitsteilung entwickelt, die durch die enge politische Verflechtung der beiden Organisationen erleichtert wird. Der ÖGB ist für die Lohnpolitik und die Aushandlung der Kollektivverträge zuständig und besitzt die führende Rolle innerhalb der Sozialpartnerschaft. Die Arbeiterkammern erfüllen absichernde Aufgaben und unterhalten zu diesem Zweck wissenschaftliche Stäbe, auf die der ÖGB wiederum weitgehend verzichtet“* (vgl. Plaschg 2008).

Der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) ist die Arbeitnehmer Interessenvertretung mit 1,2 Millionen Mitgliedern. Der ÖGB und seine Gewerkschaften vertreten die Interessen der Arbeitnehmer*Innen gegenüber Arbeitgebern, Staat und Parteien (vgl. www.oegb.at).

Die Landwirtschaftskammern sind die gesetzliche Interessenvertretung der österreichischen Land- und Forstwirt*innen in Österreich. Da die österreichische Bundesverfassung die Zuständigkeit für die Landwirtschaftskammern in den einzelnen Bundesländern verortet, sind in den einzelnen Bundesländern jeweils eigenständige Landwirtschaftskammern mit unterschiedlicher Ausgestaltung eingerichtet (Bruckmüller 2004).

Zu den Aufgaben der Landwirtschaftskammern zählen die Förderung der wirtschaftlichen, sozialen, beruflichen und kulturellen Interessen ihrer Mitglieder, diese zu beraten und vor Verwaltungsbehörden zu vertreten (vgl. Hauder 2020:14).



Abbildung 12: Die Sozialpartnerschaft in Österreich (Quelle: slideplayer.org)

Die Sozialpartnerschaft ist weder in der österreichischen Verfassung noch in einem bestimmten Gesetz festgelegt. In Österreich ist die Sozialpartnerschaft besonders ausgeprägt und besitzt eine wichtige Funktion für die Erhaltung des sozialen Friedens, des Wohlstands der Fortschritt und Weiterentwicklung. Die Prinzipien der Sozialpartnerschaft und der Selbstverwaltung sind jedoch seit 2008 in der österreichischen Bundesverfassung festgelegt (vgl. Dimmel/Schmid 2019).

Das demokratisch-politische System in Österreich ist geprägt von einem Netzwerk der Verflechtungen auf der Ebene der Verbände, des Parlaments, der Regierung und der Parteien, (vgl. Talos 2008:43). Diese Verhältnisse zwischen den Organisationen und Parteien bestimmen die parteipolitische Orientierung und Politik in Österreich. Im ÖGB und in den Arbeiterkammern wird überwiegend sozialdemokratische Politik mitgestaltet. Die Interessen der Wirtschaftskammern und Landwirtschaftskammern dagegen sind vor allem durch die ÖVP vertreten, (vgl. Eichinger 2019:22). Aktuell, im Jahr 2021⁷¹ stimmt es nur zum Teil, weil die Arbeiterkammer in Tirol und in Vorarlberg eine ÖVP-Mehrheit und ÖVP-Präsidenten haben (vgl. www.arbeiterkammer.at).

10.2 Der Betriebsrat

10.2.1 Gratwanderung zwischen Arbeits- und Privatbereich

Der Arbeitsplatz spielt im Leben viele Menschen eine große Rolle, (vgl. Körner et al. 2012:1). Dort verbringen sie viel Zeit und verdienen ihren Lebensunterhalt. Um ihren Arbeitsalltag mitbestimmen zu können, gibt es in Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten die Möglichkeit, einen Betriebsrat einzurichten (ArbVG).

⁷¹ AK Wahl 2019:

AK Vorarlberg - Die „ÖAAB/ FCG“ - Fraktion kommt auf 47,26 Prozent der Stimmen,

AK Tirol - 61,4 Prozent der Wählerinnen und Wähler gaben der „aab-fcg“ Fraktion ihre Stimme.

Der Arbeit der Betriebsrät*innen ist eine ehrenamtliche Arbeit, die im Allgemeinen neben den Berufspflichten auszuüben ist (vgl. Kozak 2013:3). Der Betriebsrat ist das Interessenvertretungsorgan der Arbeitnehmer*innen auf Betriebsebene. Seine Funktionsperiode beträgt fünf Jahre (vgl. www.wko.at & ArbVG). *„Der Betriebsrat ist ein Kollegialorgan, das in einem Betrieb oder Unternehmen von der Belegschaft gewählt wird. Aus der Belegschaft werden Mitglieder des Betriebsrates nominiert und gewählt. Deren Aufgabe ist es, die Interessen der Arbeitnehmerschaft des Betriebes gegenüber dem Betriebsinhaber oder der Betriebsinhaberin zu vertreten.“* (Sommer/Beer 2011:4).

Betriebsräte bringen Demokratie in die Arbeitswelt. Ein Betriebsrat vertritt die Interessen der Beschäftigten (der Belegschaft) gegenüber dem Arbeitgeber. Die Rechte und Pflichten sowohl des Arbeitgebers wie auch des Arbeitnehmers sind im Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) geregelt. *„Das Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) stellt Grundsätze für die Ausübung des Betriebsratsmandats auf und enthält eine Reihe von Bestimmungen, die dem einzelnen Betriebsratsmitglied die wirksame Ausübung seiner Funktion ermöglichen“* (Sommer/Beer 2011:3). Ein Betriebsrat schafft Transparenz und Rechtssicherheit, er informiert die Beschäftigten und sorgt für verbindliche Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber. Bei vielen Themen, wie zum Beispiel bei der Gestaltung von Arbeitszeiten, Schichtplänen, Pausen und Überstunden, aber auch im Punkte Arbeitssicherheit, Unfallschutz, Gesundheitsschutz und natürlich, wenn es um Kündigungen oder Entlassungen geht sowie in den Bereichen wie Aus- und Weiterbildung, kann ein Betriebsrat mitentscheiden, (vgl. Kozak 2013).

Ungefähr 90 % der Betriebsräte*innen sind Gewerkschaftsmitglieder; diese bestimmen die Politik des ÖGB. Somit sind die Betriebsräte*innen Repräsentanten der Gewerkschaften in den Betrieben, die für Gewerkschaftsmitglieder werben und dafür sorgen, dass die kollektivvertraglichen Regelungen, die die Gewerkschaften verhandelt haben, in den Betrieben implementiert und eingehalten werden. (vgl. Sommer/Beer 2011:6).

Die Gewerkschaft vernetzt Betriebsräte und steht ihren Mitgliedern unterstützend zur Seite durch Schulungen, Infomaterial oder Beratung in allen Rechts- und Wirtschaftsangelegenheiten. Die Tätigkeit der Betriebsräte wird vorwiegend auf ehrenamtlicher Basis neben dem „üblichen“ Beruf im Betrieb ausgeübt (vgl. Arnold/Höllmüller 2017:187). Der Betriebsrat ist schon seit 1919 im ersten Betriebsrätegesetz in Österreich eingeführt worden (vgl. Meier 2001:28). Ein Betriebsrat kann in jedem Betrieb mit einer Anzahl von mindestens fünf Arbeitnehmer*innen implementiert werden.

10.2.2 Arbeitsschwerpunkte des Betriebsrates

Viele Betriebe sind gekennzeichnet durch einen Interessenskonflikt zwischen Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen. Während der Interessenschwerpunkt der Arbeitnehmer*innen auf die Verbesserung der Bedingungen im betrieblichen Umfeld gerichtet ist, sind die Arbeitgeber*innen vorwiegend an der Wirtschaftlichkeit und Profitsteigerung ihres Unternehmens interessiert. Die Rolle der Betriebsrät*innen ist die

Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer*innenseite und die Eindämmung des vorherrschenden Interessenskonflikts auf betrieblicher Ebene (vgl. Arnold/Höllmüller 2017:187).

Der Tätigkeitsbereich von Betriebsräten umfasst laut (§ 38 ArbVG) die Wahrnehmung der „[...] *wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmer im Betrieb* [...]“.

Der **wirtschaftliche Aspekt** betrifft alle arbeitsrechtlichen Angelegenheiten der Belegschaft, wie Lohnzettel, Stundenabrechnungen oder Dienstverträge, aber auch das Informationsrecht zu wirtschaftlichen Vorgängen und die Einbindung in Entscheidungsprozesse der Geschäftsführung. (vgl. § 108 Abs. 1-4 ArbVG) Der Betriebsrat muss von der Geschäftsführung über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens informiert werden. *„Die Beteiligungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten sind in Reichweite und Umfang am schwächsten ausgeprägt.“* (vgl. Sommer/Beer 2011:44)

Unter dem Aspekt der **personellen Angelegenheiten** *„sind also diejenigen, die die Beschäftigten individuell und unmittelbar treffen“*, zu finden. (vgl. Sommer/Beer 2011:39). In Fällen von *„Versetzungen“*, *„Kündigungen“*, *„Entlassungen“*, (Auflösungen des Dienstverhältnisses) oder auch *„Beförderungen“* sowie *„Vergabe von Werkswohnungen“*, und *„Feststellung von Leistungsentgelten im Einzelfall“* ist ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates vorgesehen. (vgl. Sommer/Beer 2011:41-42. Sollten Arbeitskräfte versetzt werden und es dabei zu einer Verschlechterung der Position kommt, so darf der Betriebsrat hier ein Veto einlegen. Erfolgt eine Kündigung oder Entlassung, ohne dass dabei der Betriebsrat informiert worden ist, sind diese als nichtig zu betrachten. (vgl. Hermann/Flecker 2006:6). Der Betriebsrat muss auch bei der Auswahl der betrieblichen Abfertigungskassa und gegebenenfalls einer betrieblichen Pensionskassa eingebunden werden. Die Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates sind in dem ArbVG § 96ff geregelt.

Der **soziale Aspekt** ist der dritter Mitbestimmungsbereich der Betriebsrät*innen. Hier sind zwei Interventionsmöglichkeiten zu finden. Auf eine Seite finden unterstützende Tätigkeiten auf individueller Ebenen der Beteiligten statt, *„wie Beratungen und Unterstützungen in Bezug auf familiäre, persönliche und innerbetriebliche Anliegen, welche von finanziellen Aspekten bis hin zu zwischenmenschlichen Konflikten reichen können.“* (vgl. Arnold/Höllmüller 2017:74)

Auf der anderen Seite kommen dazu etliche kollektive Bereiche wie Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Gesundheitsschutz, und weitere ähnliche Angelegenheiten (vgl. Rami 2009:23) die in Betriebsvereinbarungen festgeschrieben werden. Je nach Art der Betriebsvereinbarung, wird dem Betriebsrat ein unterschiedlich starker oder schwach ausgeprägter Einfluss auf die genannten Maßnahmen in einem Betrieb, zugewiesen, (vgl. Hermann/Flecker 2006:6f). Maßnahmen, die die Menschenwürde berühren wie z.B. elektronische Leistungserfassungssysteme, dürfen nur nach Zustimmung des

Betriebsrates eingeführt werden (erzwingbare Betriebsvereinbarungen nach § 96 ArbVG).

Auch auf betrieblicher Ebene haben die Betriebsrät*innen das Mitbestimmungsrecht bei betriebsinternen Abmachungen in Form von Betriebsvereinbarungen. Betriebsrät*innen haben unter anderem das Recht, die Zustimmung zur von der Geschäftsführung festgelegten Disziplinarmaßnahmen, Ordnungsvorschriften oder anderen Maßnahmen welche die Autonomie der Mitarbeiter*Innen einschränken, zu verweigern (vgl. Arnold/Höllmüller 2017:174).

Der **gesundheitliche Aspekt**, kann sowohl auf personellen wie auch auf dem sozialen Ebene Einfluss nehmen. Sowohl gesundheitsfördernde wie auch präventive Maßnahmen gehören daher auch zu den Handlungsmöglichkeiten von Betriebsrät*innen (vgl. Arnold/Höllmüller 2017:174).

10.2.3 Typologien betriebsrätlicher Handlungs- und Interaktionsmuster

In sein Buch „*Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat: die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen*“ analysiert Eckardstein unterschiedlichste Typologien von Interaktionsmustern zwischen Management und Betriebsrat. (vgl. Eckardstein et al. 1998:9). Da der Fokus dieser Masterarbeit auf der Analyse der Arbeit der Betriebssozialarbeit liegt, ist es wichtig, kurz die relevante Interaktionsmuster zwischen Management und Betriebsrat zu skizzieren.

Die Partizipationsmuster für Betriebsräte und Manager ist geprägt von mehreren Gegebenheiten wie: "*Orientierungswissen*" - angemessene Fähigkeit der Konfliktaustragung, "*Verfügungswissen*" - juristische oder soziale Kompetenz und "*Handlungsbereitschaft*" - Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Anhand dieser Kriterien können „fünf Interaktionsmuster unterschieden werden, die als "typische" Kombinationen von Partizipationsmustern von Betriebsräten und Unternehmensleitungen aufgefasst werden können (vgl. Osterloh 1993:165f. in Eckardstein et al. 1998:9).

Das konfliktorientierte Interaktionsmuster: Beide Parteien sind zu einer kämpferischen Durchsetzung ihrer Interessen entschlossen und halten den Interessengegensatz für unüberbrückbar. Sie sind über die Rechtslage sehr gut informiert und nutzen dieses Wissen, um die eigenen Entscheidungsspielräume zu erweitern. Die Vertretungshandlung des Betriebsrats ist fokussiert auf die Gelegenheit, die Belegschaft zu mobilisieren. Diese Aktionen sind langfristig orientiert und verfolgen gewerkschaftliche oder gesamtgesellschaftliche Ziele. Da der Betriebsrat Mitbestimmung sowohl in personellen als auch in wirtschaftlichen Angelegenheiten fordert, während die Unternehmensleitung nicht bereit ist, eine Teilnahme an Entscheidungen zu ermöglichen, ist die Kommunikation zwischen beiden Seiten ausschließlich auf offizielle Wege beschränkt (vgl. Osterloh 1993:277 in Eckardstein et al. 1998:15).

Das Interaktionsmuster der kritischen Kooperation: Eine der Voraussetzungen für konstruktive Problemlösungsfindung ist eine Kultur der Akzeptanz der gegenseitigen Interessen. Bei Verhandlungen werden die unterschiedlichsten Machtgrundlagen ohne Konfrontationsbereitschaft berücksichtigt. Die Unternehmensleitung hat einen Informationsvorsprung und Expertise gegenüber dem Betriebsrat, somit beschränkt sich das Angebot an den Betriebsrat, mitzuwirken, nur auf den personellen Bereich, was mit den Ambitionen der Betriebsrät*innen konform geht. Die Kooperation zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat ist professionell. Unstimmigkeiten oder Konflikte werden intern ausgearbeitet, eine Austragung der Auseinandersetzungen in der Öffentlichkeit wird nur als letzte Möglichkeit in Betracht gezogen (vgl. Osterloh 1993:278 in Eckardstein et al. 1998:16).

Das Interaktionsmuster der harmonistischen Kooperation: Sowohl das Management als auch der Betriebsrat sind um ein Klima der Konfliktvermeidung bemüht. Somit besteht keine Bereitschaft seitens des Betriebsrats, die Belegschaft zu mobilisieren. Gegenüber dem Betriebsrat hat die Unternehmensleitung bezüglich sozialer Kompetenz, juristischer Kenntnisse und Argumentationsmacht einen "Vorsprung". Die Unternehmensleitung kommuniziert mit dem Betriebsrat ausschließlich über den Vorsitzenden des Betriebsrats. Diese Beziehung ist durch ein persönliches Verhältnis geprägt. Mitbestimmung des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten findet nicht statt, weil diese von der Geschäftsführung zurückgewiesen wird. Der Betriebsrat wirkt in personellen und sozialen Angelegenheiten mit (vgl. Osterloh 1993:278 f in Eckardstein et al. 1998:6).

Das Interaktionsmuster der Isolation: Die Beziehung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat ist antagonistisch. Die Unternehmensleitung sieht sich mit dem Betriebsrat konfrontiert, wo der Betriebsrat sich widerspruchslos und kampfflos unterordnet. Der Betriebsrat verfolgt keinesfalls eine eigenständige Vertretungspolitik, vielmehr beteiligt er sich daran, die Missachtung von Mitwirkungsrechten des Betriebsrates zu vertuschen. Da der Betriebsrat weder für das Management noch für die Belegschaft Ansprech- und Verhandlungspartner ist, befasst sich die Unternehmensleitung kaum mit gesetzlichen Bestimmungen, sondern sorgt durch eine Mischung aus Einschüchterung und Begünstigung der Belegschaft für eine Wiederwahl des Betriebsrats (vgl. Osterloh 1993:279f. in Eckardstein et al. 1998:16).

Aus den oben beschriebenen Interaktionsmustern ist es leicht zu beobachten, dass keine einheitliche und standardisierte Arbeit und Beziehung zwischen Betriebsrat und Führungsebene existiert. Es gibt mehrere Faktoren, die zu einer erfolgreicher oder zu einer erfolglosen Beziehung zwischen den zwei Parteien in einem Unternehmen, zwischen Belegschaft und Management, führen. Einer der wichtigsten Faktoren ist der menschliche Faktor (vgl. Arlt 2016).

10.3 Blick auf die Arbeit von Betriebsräten

10.3.1 Herangehensweise

Weil die Betriebsräte von Gesetzgeber als Vertretung der Belegschaft vorgesehen sind und somit als erste Anlaufstelle für Mitarbeiterinnen bei Problemen hinsichtlich der Arbeitsverhältnisse gelten, soll nun die Arbeit der Betriebsräte so gut wie möglich analysiert werden, um Erkenntnisse bezüglich einer erfolgreichen Implementierung der Betriebliche Sozialarbeit in Unternehmen in Österreich zu gewinnen, ohne ein vermeidbares Konkurrenzverhältnis zwischen Betriebsrat und Betrieblicher Sozialarbeit aufzubauen.

Die Interviews sind wie folgt zustande gekommen: Der erste Ansprechpartner ist ein Jurist, welcher auf die Schulung von Betriebsräten spezialisiert ist. Er ist insofern für den Zweck dieser Arbeit relevant, weil er die Perspektive des „Pfortners“ und des „Grenzwächters“ einbringt. Seine juristischen Kenntnisse brachten einen guten Einblick hinsichtlich des Erlaubten, Erwarteten, Verlangten und dem, was tatsächlich während der betriebsrätlichen Tätigkeit durchgeführt wird (vgl. Int. d1).

Der zweite Interviewpartner ist ein ehemaliger Präsident der Arbeiterkammer Wien. Dieser Interviewpartner hat mit seinem Laufbahn vom Jugendbetriebsrat zum Betriebsrat in der Gastronomie, danach Betriebsrat im Pflegebereich, später als Verhandlungspartner Gewerkschaft bei Kollektivvertragsverhandlungen und schließlich als Funktionär und Präsident der Arbeiterkammer für den Zweck dieser Arbeit nicht nur mit einem langfristigen Blick auf die Entwicklungen der betriebsrätlichen Arbeit, sondern auch ein sehr wertvollen Überblick (sozusagen, eine Vogelperspektive) über die Gesamtheit der Arbeit der Betriebsräte einbringen (vgl. Int. d2).

Der dritte Gesprächspartner ist Betriebsratsvorsitzender bei der Firma Siemens in Wien. Seine Perspektive ist die des Überblickswissens in einem Großkonzern, der sehr bekannt, sehr erfolgreich und international tätig, ist. Er lässt Einblicke gewinnen über die starke internationale Konkurrenz, über den Wettbewerb, günstige Angebote für Kund*innen und die Einsparungspolitik der Arbeitgeberseite (vgl. Int. d3).

Der vierte Interviewpartner ist ein Betriebsrat in einem Betrieb, wo die Mehrheit der Beschäftigten Migrationshintergrund haben, (siehe Sengül, Kapitel 11). Er ist selbst als Kind mit seiner Mutter nach Europa emigriert, während sein Vater vor der Grenze bleiben musste, weil er staatenlos und somit ohne gültige Einreisepapiere war. Ein weiterer interessanter Aspekt ist, dass dieser Betriebsrat eine ehemalige Führungskraft in den Betrieb war, der zum Betriebsrat gewechselt hat, um Jahre später Europabetriebsrat zu werden. Seine Expertise über der Arbeit der Betriebsräte, die er hier eingebracht hat, reicht somit über die österreichischen Grenzen hinaus (vgl. Int. d4).

Fünfte Interviewpartnerin ist eine Betriebsrätin „in einer männerdominierten Welt“, wie sie das im Interview nennt, (vgl. Int. d4. Z: 166). Ihre Sichtweise bringt einen wichtigen Aspekt ein, weil dadurch, dass - wie sie sagt, die Welt der Betriebsräte meistens von

Männern dominiert sei wie auch die Welt der Führungskräfte (vgl. Würth 2015), kann man durch ihre Perspektive Einblicke über die Herausforderungen gewinnen, mit denen eine Frau bei der Durchführung ihrer Arbeit in einer männerdominierten Welt konfrontiert ist oder sein kann. Ein weiterer Aspekt, der auch hier problematisiert und genauer betrachtet wird, ist der Bereich der Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund, die in Bereichen der Schwerarbeit mit niedrigem Lohn, der nicht immer für die Abdeckung der Lebenskosten ausreicht, zu finden sind (vgl. Int. d5).

10.3.2 Betriebsrat als Mensch – Der menschliche Faktor oder die soziale Kompetenz

„Young man, we hire people because of their knowledge and experience, but we fire them because of their personality.“ (Nußbaum/Neumann 1995:127)

Der individuelle Erfolg am Arbeitsmarkt hängt von vielen Faktoren ab:

Die persönlichen Einstellungen und Erwartungen eines Menschen sind von seiner sozialen und familiären Umgebung geprägt, während eine solide Ausbildung und gerechte Fachqualifikationen die wichtige Voraussetzung für den beruflichen Erfolg und die eigene Karriereentwicklung darstellen. Die Persönlichkeit eines Menschen mit ihren verschiedenen Facetten beziehungsweise seine soziale Kompetenz spielt gleichermaßen eine entscheidende Rolle. Die Wichtigkeit diese Kompetenz ist in dem oben dargestellten Zitat einem erfahrenen Personalleiter eines großen englischen Konzerns sehr bildhaft dargestellt (vgl. Hillgruber 2012:1).

Der Kern jeder Form von Arbeitsbeziehungen ist die gemeinsame Durchführung von Arbeiten. Dies setzt die Fähigkeit voraus, zu kooperieren und zu kommunizieren, um die erforderlichen Tätigkeiten erfolgreich und effizient durchführen zu können. In diesem Prozess kommt es immer wieder zu sachlichen und zwischenmenschlichen Herausforderungen oder sogar Konflikten, zu deren Bewältigung soziale Kompetenzen notwendig sind. (vgl. Arlt 2016:13) *„Soziale Kompetenz wird Personen zugeschrieben, die in der Lage sind, so mit anderen Personen zu interagieren, dass dieses Verhalten ein Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen für eine der an der Interaktion beteiligten Personen mit sich bringt. Darüber hinaus muss das Interaktionsverhalten mindestens als akzeptabel gelten.“* (Riemann/Allgöwer 1993:153)

Der Kern der Forschungsergebnisse dieser Arbeit ist der Mensch mit all seinen Facetten; sei es als Mitglied oder als Vertreter der Belegschaft oder Mitglied der Führungsebene. Bei der Durchführung der betriebsrätlicher Arbeit spielt der Betriebsrat als Mensch die wichtigste Rolle (vgl. Int. d1, d2, d3, d4, d5).

Innere Einstellungen, wie die Fähigkeit zur Selbstreflektion, der Möglichkeit, sich in den Rolle seines Gegenübers zu versetzen und die Fähigkeiten, sich selbst jeden Tag erneut zu motivieren, stehen im Vordergrund (vgl. Int. d2. Z:100-101).

Woher gewinnt man Motivation, wenn man das Gefühl hat, die eigene Arbeit werde nicht genug geschätzt und wenn einem keine ausreichende Unterstützung und Verständnis

für die Herausforderungen, mit denen man konfrontiert ist, entgegengebracht wird? *„Das verstärkte Bedürfnis nach menschlicher Anerkennung, Selbstverwirklichung und dergleichen erfordert ein innerbetriebliches Kommunikationsverhalten, dass Mitarbeiter sowohl auf sachlicher als auch auf emotionaler Ebene den Eindruck vermittelt, ernst genommen zu werden“* (vgl. Breuer 2006:40, in Bönisch et al. 2015:7).

Weiteres ist es laut einem meiner Interviewpartner sehr wichtig, die inneren Ressourcen zur Verfügung zu haben und diese zu aktivieren, um sich selbst jeden Tag erneut zu motivieren und leidenschaftlich seiner Pflicht, oder „Berufung“ wie er es nennt, nachzugehen. Das sieht er als die Haupteigenschaft für die Ausübung der Arbeit als Betriebsrat. *„(..)es ist natürlich so; motivieren musst du dich als Betriebsrat in Wahrheit jeden Tag selbst. Zu erwarten, dass dir jeden Tag auf die Schulter geklopft wirst; super du bist der beste Betriebsrat - vergiss es. Es ist ein bisschen, vielleicht ein schlechter Vergleich aber doch ein Vergleich, wie ein Versicherungsprinzip. Die Kollegen sagen: wir schenken dir das Vertrauen und du vertrittst die betrieblichen Interessen von uns oder darüber hinaus, aber damit ist es für die Kollegenschaft im Prinzip erledigt. Die sagen den haben wir ja gewählt als Betriebsrat, der muss sich drum kümmern“* (Int. d2. Z:100-106).

Es ist nicht immer leicht, die eigenen Grenzen zu erkennen, diese zu würdigen und gleichzeitig offen für Veränderungen und Tätigkeiten außerhalb eigener Pflichten zu sein. *„Die Wahrheit ist zumutbar, weil auch wenn du einem Kollegen nicht helfen kannst, entscheidend ist, dass du sagst; ich habe mich bemüht, dir zu helfen, aber leider in dieser Frage geht nix. Und was nicht geht ist, das ist ein no go; Machen wir schon, und die Leute nehmen das natürlich für bare Münze und glauben natürlich, du kannst in jeder Lebenslage helfen, aber es gibt Lebenslagen, wo du nicht helfen kannst, oder wenn es eine glatte... ist, Arbeitsrecht wenn es eine glatte Entlassung ist, kannst du nix machen“*, (Int. d2, Z: 81-86). Es ist ja nicht so, das gesagt wird: Jetzt funktioniert es nicht, ich kann ja nichts machen, sondern es wird erwartet, dass lösungsorientiert an die Sache herangegangen wird, um jedes Mal doch noch etwas Neues zu probieren.

Typisierungen gehören in unserem Miteinander zum Alltag. Von einem Politiker wird ein bestimmtes Benehmen erwartet oder zu einem Vorgesetzten kann man nicht wie zu seinem Kumpel sprechen. Die Gesellschaftsmitglieder versuchen ständig, durch diese Typisierungen die Flut an alltäglichen Ereignissen einzuordnen und diese in vorhandene subjektive Wissensvorräte und Erfahrungen zu integrieren (vgl. Berger/Luckman 2000:60). Diese Typisierungen helfen uns, damit wir miteinander leichter interagieren können und spart uns enorm viel Energie dadurch, dass wir uns nicht jedes Mal überlegen müssen, wie benehme ich mich in dieser konkreten Situation.

Trotz allem können sich solche Typisierungen in Vorurteile verfestigen, indem eine Person oder eine Gruppe durch Stigmatisierungen einen Nachteil erlebt, (vgl. Goffman 2009). Auch die Betriebsräte müssen während der Ausübung ihrer Tätigkeit auf Typisierungen zurückgreifen und sie sind gleichermaßen wie alle anderen nicht davor gefeit, in eine Handlung mit Vorurteilen zu rutschen. *„(...) in a gewissen Lebensphase ist man aber nicht frei von Emotionen und auch nicht frei von Vorurteilen (...) Denn jetzt*

kommt wer bei den Türen ein, und du weißt; den hab ich schon siebzehn Mal gesagt, und der geht mir so auf die Nerven. (...) Der Wunsch ist sozusagen trotz allem, dass wir vorurteilsfrei und gelassen an die Situation heranzugehen und das sachlich beurteilen“ (Int. d2 Z: 372-376).

Wertschätzendes offenes Kommunizieren gehört zu einem erfolgreichen Miteinander. Die Stärke offen zu kommunizieren und transparent in seinen Handlungen zu bleiben, egal ob diese Handlungen zum Erfolg führen oder an einem gewissen Grenzen stoßen, bringt nicht nur Erfolg für die Tätigkeit als Betriebsrat, sondern trägt auch dazu bei, gute Beziehungen zu konsolidieren, falsche Hoffnungen zu minimieren und Enttäuschungen entgegenzuwirken. *„Besonders schlimm ist es Menschen falsche Hoffnungen zu machen. (...) Nie Zuviel versprechen, denn das wirkt wie lügen“ (Int. d4. Z:405-407).*

Zu dem Alltag eines Betriebsrates gehört auch Kritik. Je mehr Mitbeteiligte in einem Prozess involviert sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass nicht alle mit einer gewissen Entscheidung einverstanden sein werden. Oder anders ausgedrückt: Je mehr Mitbeteiligte vorhanden sind, desto unmöglicher wird es, dass für Alle gleichermaßen durch eine getroffene Entscheidung *nur* Vorteile und überhaupt keine Nachteile entstehen (vgl. Int. d4. Z:383-387).

Deswegen ist es sehr wichtig im Hinterkopf zu behalten, dass Kritik ein allgegenwärtiger Begleiter während der Ausübung einer Tätigkeit, bei der mehrere Parteien involviert sind, ist. Wichtig ist es, innere Strategien zu entwickeln, um mit dieser Kritik umgehen zu können. Die Kritik würdigen, sie als eine Gelegenheit zur Weiterentwicklung und einer Stütze zu betrachten, um in den eigenen Handlungen wirkungsvoller und kräftiger zu werden. *„Für die Mehrheit der Menschen müssen die getroffenen Entscheidungen passend sein. Kritiker wird es immer geben. Bei vierhundert Leuten muss es immer Kritiker geben. Es ist immer Kritik von einer gewissen Gruppe vorhanden. Es sind meist dieselben Menschen, welche man kennt, wichtig ist, dass man auch mit ihnen gleich und freundlich umgeht. Mit dem muss man leben“ (Int. d4. Z:383-387).*

Gleichermaßen ist es aber genauso wichtig, so zu handeln, um nicht zuzulassen, dass Kritik einen zerstörerischen Charakter einnimmt. Klare Linien und klare Grenzen im Umgang mit Kritik sind nötig. *„Wenn ich einem Arbeitskollegen was zum Sagen hab, dann sag ich dem das. Das kommt immer darauf an, wie ich ihm das sage. Ich muss da jetzt nicht untergriffig werden“ (Int. d4. Z:128-130).*

Neben der Beziehung mit der Belegschaft ist die Fähigkeit des Betriebsrates wichtig, Teil eines Netzwerks sein zu können, dieses Netzwerk zu pflegen und zu erweitern und die Fähigkeit zu entwickeln, auf die Ressourcen dieses Netzwerks zugreifen zu können. *„Ich hab die Gewerkschaftsschule gemacht, ich hab die Sozialakademie gemacht und ein Lehrer, den wir im Arbeits- und Sozialrecht, einen Universitätsprofessor, denn wir gehabt haben, der hat gesagt, trotzdem auch wenn du diese Arbeiterhochschule machst, weißt du auch nach zehn Monaten nicht alles so und daher sagte er, der wichtigste Satz den ich euch mitgebe ist; Entscheidend ist, dass du ein Netzwerk hast, (...)“ (Int. d2 Z:43-48).* *„Entscheidend ist, dass du ein Netzwerk hast, und entscheidend ist auch als Betriebsrat,*

dass du weißt, wenn du ein Thema hast; wem ruf ich an, oder wem kann ich auch kontaktieren. Dies ist ganz wichtig, weil in Wahrheit wirst du mit allen Problemen deiner Kolleginnen und Kollegen, ned nur was sie im Betrieb haben, sondern was sie familiär haben“ (konfrontiert) (Int. d2 Z:64-68). So gesehen ist, die Fähigkeit, Beziehungen zu verknüpfen, zu pflegen und zu erweitern, für die ehrenamtliche Tätigkeit der Betriebsräte eine Fähigkeit, die nicht zu vernachlässigen ist.

Dazu kommt noch der menschliche Faktor, die Beziehung der Betriebsrät*innen mit den anderen. Mit „den anderen“ sind hier die Mitglieder der Geschäftsführung gemeint. Es gibt mehrere Typen von Beziehungen zwischen Betriebsrat und Führungskraft (vgl. Osterloh 1993:165f. in Eckardstein et al. 1998:9). Eine erfolgreiche win-win-Beziehung kann nur dann entstehen, wenn beide Seiten verstanden haben, dass man nur eine gesunde Kuh melken kann. Die Einstellung, dass die anderen nur ein notwendiges Übel sind, führt sehr oft zu Konflikten und zur Verschwendung wertvollen Ressourcen.

10.3.3 Der Zugang zu den Ressourcen

Die größte Ressourcen-Quelle für Entstehung, Verlauf und weitere Entwicklung der Arbeit der Betriebsräte ist der Gesetzgeber. Um überhaupt einen Betriebsrat etablieren zu können, stellt das Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) die Grundsätze für die Ausübung des Betriebsratsmandats in §§ 115 bis 122 ArbVG auf. Hier sind die notwendigen Bestimmungen, die dem einzelnen Betriebsratsmitglied die wirksame Ausübung seiner Funktion ermöglichen, zu finden (vgl. Kozak 2013:3). Eine gesetzliche Bestimmung zur Einführung betrieblicher Sozialarbeit in Österreich gibt es aber bis dato nicht.

Am 15. Mai 1919 bekam die österreichische Belegschaftsvertretung mit dem Gesetz über die Errichtung von Betriebsräten einen gesetzlichen Status, was für die Belegschaft einen enormen Gewinn bedeutete und bedeutet. Die aktuelle Rechtsgrundlage für die Befugnisse des österreichischen Betriebsrats sind im Arbeitsverfassungsgesetz vom 14. Dezember 1973 zu finden mit den letzten wesentlichen Änderungen, die im Jahr 2011 erfolgt sind, (vgl. Gahleitner/Mosler 2015). Der österreichische Betriebsrat verfügt über abgestufte Mitwirkungsrechte in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten, die schwächer ausgeprägt sind, als die Rechten der deutschen Kollegen, die in der deutschen Betriebsverfassung zu finden sind. (vgl. Traxler 1992:275).

Diese Institution hat sich im Laufe seine Existenz durch gewisse Vernetzung und Bündnisschließung weiterentwickelt und gestärkt. Über 90 % der Betriebsrätinnen sind Gewerkschaftsmitgliedern (vgl. betriebsraete.at). Diese Mitgliedschaften brachten gute Ressourcen, um das Dasein des Betriebsrates zu stärken. Viele Ideen und Forderungen, die von Betriebsräten als Bedürfnisse der Belegschaft erkannt wurden, sind als Anfragen an die Gewerkschaft und an politischen Entscheidungsträgern, weitergeleitet worden, um passende Lösungen auf Makroebene zu bewirken (vgl. oegb.at). Die Gewerkschaften agieren als überparteiliche Lobby für die Rechte der Betriebsrät*innen. Eine kostenlose Teilnahme der Betriebsrät*innen an unterschiedlichsten

Unterstützungs- und Ausbildungsprogrammen⁷², Infounterlagen mit praktischen Tipps für die tägliche Arbeit, kostenlose Zugang zu den wichtigsten Gesetzen über eine eigene online Plattform der Gewerkschaft (vgl. SARA Online), Rechtsschutz und Versicherungen, Unterstützung bei Wahlen der Arbeitnehmerinnenvertretungen, Austausch zwischen Kolleginnen und wertvollen Tipps, um die Rechte der Belegschaft so gut wie möglich durchzusetzen, all das sind Ressourcen, die den Arbeitnehmervertretern durch ihre Gewerkschaftsmitgliedschaft zur Verfügung stehen (vgl. oegb.at).

Einen anderen Ressourcenfaktor ist der Zahl der Mitarbeiter*innen. Besteht im Unternehmen ein Betriebsrat, wird in der Regel eine Betriebsrats-Umlage zur Kostendeckung und zur Durchführung von Wohlfahrtsmaßnahmen zugunsten der Belegschaft eingehoben. *„Die Umlage darf höchstens 0,5 % des Bruttoeinkommens betragen. Dieser Prozentsatz muss für alle gleich sein. Auch ein fixer Betrag ist möglich, dieser darf jedoch nicht höher als 0,5 % der Bruttoeinkommen einzelner ArbeitnehmerInnen sein. Lehrlinge, Aushilfen und geringfügig Beschäftigte können von der Betriebsratsumlage befreit werden“* (vgl. derlohnzettel.at).

Da die Arbeit des Betriebsrates eine ehrenamtliche Arbeit ist, die meistens während der Freizeit ausgeübt wird, stellt eine größere Anzahl an Mitarbeiter*innen ein wesentlicher Ressourcen-Mehrwert da. *„In Großbetrieben ab einhundertfünfzig Arbeitnehmerinnen gibt es auch einen freigestellten Betriebsrat, der dann nur die betrieblichen Interessen der Arbeitnehmerinnen im Betrieb vertreten kann. Wären dessen, ansonsten, in den Mittel- und Kleinbetrieben, natürlich von den Betriebsräten viel in der Freizeit gemacht werden muss; das ist das, es ist ein grundsätzlicher Unterschied (...) du hast je nach Größe des Betriebes, hast du auch mehr Betriebsratsmitglieder.“* (Int. d2 Z:10-15). Je größer ein Betrieb ist, desto größer ist die Belegschaft, die durch den Betriebsrat zu vertreten ist. Somit hat ein Betriebsrat eine größer Wirkungs- und Verhandlungsmacht, dazu auch eine höhere gesellschaftliche und politische Veränderungsmacht, je größer der Betrieb ist.

Dazu kommt die Entlohnung in der jeweiligen Branche. In gut bezahlten Branchen wie zum Beispiel in der Metallbranche sind die Gewerkschaften viel stärker bei den Verhandlungen und bei der Durchsetzung des Interesses der Belegschaft. Sowohl gegenüber der Führungsebene wie auch auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene können die Gewerkschaften etliche politischen Entscheidungen mitbestimmen. *„Der Einfluss der Sozialpartner auf die Sozial- und Wirtschaftspolitik geht weit über den Kernbereich der Lohn- und Kollektivvertragsverhandlungen hinaus. Die industriellen Arbeitsbeziehungen sind durch einen ungewöhnlich hohen kollektivvertraglichen Abdeckungsgrad und einen koordinierten Lohnfindungsprozess auf sektoraler Ebene unter Lohnführerschaft der Metallindustrie gekennzeichnet. Das österreichische System der Arbeitsbeziehungen ist, in Anbetracht der Transformationsprozesse der letzten Jahrzehnte, durch ein vergleichsweise hohes Ausmaß an Stabilität und Kontinuität über die Zeit gekennzeichnet“* (Famira-Mühlberger/Leoni, 2013:2).

⁷² Wobei der Dienstgeber jedem*r Betriebsrät*in pro Funktionsperiode laut ArbVG drei Wochen entgeltpflichtiger Bildungsfreistellung gewähren muss

Die Fähigkeit, sich Zugang, nicht nur zu einem Netzwerk, sondern zu mehreren Netzwerken, zu schaffen, ist es auch eine enorme Ressource für die Durchführung dieser Arbeit. Es kommt oft vor, dass die Probleme, mit denen die Mitglieder der Belegschaft konfrontiert sind, Probleme sind, die eine Betreuung, außerhalb des Handlungsraums der Betriebsräte benötigen. Wie zum Beispiel bei Sucht- oder Mobbingproblemen, bei persönlichen Lebenskrisen, gesundheitlichen Problemen und ähnliches. Bei solchen Problemen ist es sehr hilfreich, wenn durch ein Netzwerk geschafft wird, um die Betroffenen zu den jeweils geeignetsten Hilfeanbieter zu verweisen. Man wird nicht für alle Probleme eine Lösung anbieten können. Ein guter Betriebsrat weiß allerdings, wo er oder sie eine Lösung zu suchen hat oder wen er oder sie anzurufen hat, um einem Ratschlag geben zu können.

Es spielt keine Rolle, wie gut ein Angebot ist, solange Keiner davon erfährt und nicht genug Nutzer*innen Interesse an diesem Produkt/Angebot zeigen, wird dieses Produkt höchwahrscheinlich nie ins Leben gerufen werden, (siehe Akyurt, Kapitel 14). Deswegen ist hier Lobbyarbeit und Öffentlichkeitsarbeit sehr, sehr wichtig, (vgl. Müller 2002:94). Zuerst soll die Belegschaft über die Arbeit der Betriebsräte gut informiert sein, wie auch darüber, dass der Betriebsrat über eine günstige öffentliche Unterstützung verfügt und Wertschätzung genießt. Das kann nur über eine ausgezeichnete Öffentlichkeitsarbeit geschehen.

10.3.4 Mitarbeiter*innen – Betreuung

Die Institution des Betriebsrates wurde im Leben gerufen, um die Rechte der Belegschaft gegenüber der Managementebene zu vertreten (vgl. Kozak 2013:3). Die Betreuung ihrer Mitarbeiter*innen ist das Ziel und Zweck der Arbeit der Betriebsräte.

Der Betriebsrat sieht sich als Belegschaftsvertretung, die für die Betreuung der Mehrheit der Beschäftigten in einem Unternehmen zuständig ist (vgl. oegb.at). Laut meinen Forschungsergebnissen (vgl. Int. d1, d2), gelingt dies sehr gut, hauptsächlich aber, die Mehrheit der Belegschaft zu betreuen und zu vertreten. Erfolge wie erfolgreiche Kollektivvertragsverhandlungen, passende Arbeitszeiten, optimale Weiterbildungsangebote, Gesundheitsvorsorge-Maßnahmen und Strategien der Gefahrenreduzierung am Arbeitsplatz kommen sehr vielen Mitgliedern der Belegschaft zugute, wahren der Betriebsrat dadurch großflächig Erfolge erzielen kann (vgl. Int. d1, d2).

Es kommt manchmal während der Ausübung der betriebsrätlicher Arbeit vor, dass solange die Mehrheit der Betreuten einen Nutzen von der Betreuung der Betriebsräte hat, durchaus ein paar Adressatinnen kein Nutzen davon haben dürfen oder sogar einen Nachteil durch diese Entscheidung erleiden. *„Es kann vielleicht sein, dass manche Arbeitnehmer sagen ich hätte individuell etwas Besseres verhandelt mit dem Chef, mit der Chefin und jetzt hat der Betriebsrat eine Lösung gemacht für alle und die ist nicht so gut für mich. (...) Das heißt, ein großer Teil der Belegschaft werde wahrscheinlich Verbesserungen haben, ein paar von denen vor allem die sehr selbstbewusst und oft auch sehr hoch qualifiziert sind, die sagen, na ich hätte ohnehin eine tolle Prämie*

bekommen und jetzt kriege ich nicht so eine tolle Prämie, weil der Betriebsrat sagt; es geht nicht“ (Int. d1 Z:111-118).

Es gibt mehrere Faktoren, die zu einer optimalen Betreuung der Belegschaft beitragen. Zuerst ist es die Größe des Betriebs. In einem Betrieb, in dem viele Beschäftigte zu finden sind, gibt es selbstverständlich mehr Mitarbeiter*innen und somit sind durch den Betriebsrat durchgesetzte Maßnahmen, Maßnahmen, die einer breiteren Masse zugutekommen (vgl. Int. d2. Z:10-13).

Die Ressourcen, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um für die Belegschaft zu sorgen, spielen auch eine entscheidende Rolle (vgl. Int. d2. Z:10-15). In größeren Betrieben mit über vierhundert Beschäftigten gibt es zum Beispiel einen Betriebskindergarten, eine eigene Kantine, Ruckzugsräume, Fitnessangebote, vergünstigte Urlaubsangebote und vieles mehr. Zu kurz kommen hier die kleineren Betriebe, wo entweder die Zahl der Adressatinnen zu gering ist, damit sich zum Beispiel eine Betriebskindergarten lohnt oder dem Unternehmen die notwendigen Ressourcen für eine erwünschte Maßnahmen nicht zur Verfügung stehen, weil eine solche Investition eine zu große finanzielle Belastung für den Betrieb wäre (vgl. Int. d2. Z:273-278).

Je größer einen Betrieb ist, desto günstiger für den Betriebsrat ist es, seine Arbeit durchzuführen und dadurch sichtbare und gut verkaufbare Ziele zu erreichen (vgl. Int. d2. Z: 10–13).

*Zu eine gute Betreuung der Mitarbeiter*innen trägt die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft auch sehr viel bei. „Gewerkschaftsmitgliedschaft ist ganz wichtig. Ein Betriebsrat, der nur wenige Gewerkschaftsmitglieder hat, wird nicht so gut verhandeln können wie einer mit vielen Gewerkschaftsmitgliedern, denn das wissen auch die Unternehmer, die versuchen das ja immer herauszubekommen, wie viele von meinen Mitarbeiterinnen bitte, in Wien oder in ganz Österreich sind bei der Gewerkschaft. Es wird ja der Gewerkschaftsbeitrag in aller Regel direkt vom Brutto abgezogen und abgeführt und ist sogar steuerfrei“ (Int. d1 Z:143-148).*

In einem Betrieb, wo der Betriebsrat Gewerkschaftsmitglied ist, bekommt er oder sie Unterstützung durch die Gewerkschaft, um erwünschte Ziele durchzusetzen. Eine gleichermaßen bedeutende Rolle spielt die Tatsache, ob die Beschäftigten in einem Unternehmen Gewerkschaftsmitglieder sind oder nicht. Die Gewerkschaftsmitglieder eines Unternehmens sind besser informiert und unterstützt, um gewisse Rechte in dem Unternehmen zu beanspruchen. Hier muss wieder hervorgehoben werden, wie wichtig eine optimale Vernetzung zur Ressourcenaktivierung und Inanspruchnahme ist (vgl. Int. d1 Z:143-150).

Die Einzelbetreuung von Beschäftigten nimmt im Laufe meiner Untersuchung eine eher periphere Stellung ein. Auf einer Seite ist diese Art von Betreuung zu aufwändig und nicht rentabel, denn sie würde dem Betriebsrat zu viele Ressourcen für eine einzige Person binden, so dass für die Belegschaft als Ganzes nicht genug Ressourcen mehr übrigblieben (vgl. Int. d1 Z:338-442).

Somit ist diese Betreuung unerwünscht (vgl. Int. d1 Z:338-442), denn dadurch würden zu viele individuelle Ressourcen des Betriebsrates verloren gehen, und schließlich blieben den Betriebsrat keine adäquaten Ressourcen mehr zu Verfügung, um sich optimal um den Anliegen der Belegschaft zu kümmern. *„(..) und wenn Jemand ganz persönliche Probleme oder Suchtprobleme anspricht, ist es, glaube ich, besser, wenn der Betriebsrat sagt; okay, nehme ich zur Kenntnis, aber ich hab für dich ein paar Tipps. Wende dich dorthin. (...) aber er sollte es nicht selbst machen. Weil das führt in der Belegschaft dazu, die Leute reden ja, was macht unser Betriebsrat, der kümmert sich neunzig Prozent der Zeit nun mehr um die eine Kollegin oder einen Kollegen, nicht mehr um uns. Das ist nicht gut, dann (er/sie) sich ja gerecht um Alle kümmern, sich um alle Abteilungen und sind wir ja wieder beim Kollektiv“ (Int. d1 Z:335-342).* Weil diese Aussage vom Juristen der Arbeiterkammer stammt, der zuständig mit der Einschulung von Betriebsräten in rechtlichen Angelegenheiten ist, ist es anzunehmen das es sich hier um keine individuelle isolierte Meinung handelt, sondern um eine gemeinschaftliche Herangehensweise, wo versucht wird, vorhandene Ressourcen so gut und effizient wie möglich einzusetzen, so dass diese knappen Ressourcen so viele Menschen wie möglich zugutekommen können.

Da der Betriebsrat erneut gewählt werden muss/will, weil gesetzlich alle fünf Jahre Betriebsratswahlen vorgesehen sind, liegt es auch in seinem politischen Interesse, Maßnahmen zu ergreifen die so vielen Beschäftigten wie möglich zugutekommen. Somit richtet er seine Arbeit so, um eine Wiederwahl abzusichern (vgl. Int. d1 Z:89-93).

Die Einzelbetreuung findet meistens als Freundschaftsdienst oder als geleistete Hilfe als Mensch statt, denn der Betriebsrat kann es sich nicht leisten, sich um jeden einzelnen Fall intensiv zu kümmern. *„Das ist nicht die Aufgabe eines Betriebsrats. Nicht als Kollegialorgan und auch nicht einzelnen Betriebsratsmitglieder, weil der Betriebsrat auf das Kollektiv zu schauen hat, (..) individuelle Unterstützungsleistung. Das kann er natürlich als Privatperson machen und das ist auch gut so“ (Int. d1 Z:228-232).*

Durch die gute Vernetzung der Betriebsräte, die meistens während gewerkschaftlichen Ausbildungen, Workshops und Arbeitstreffen zu Stande kommen, hat der jeweilige Betriebsrat Zugang zu Informationen über unterschiedliche Einzelhilfeanbieter, wohin die Nutzerinnen individuell weitergeleitet werden können, falls Hilfebedarf besteht (vgl. Int. d2. Z:47-50).

Eine Weiterleitung an externen Anbieter findet meistens in Großbetrieben statt. Hier sind sogar Spezialisten wie Therapeutinnen oder Psychologinnen vom jeweiligen Betrieb auf Vertragsbasis beauftragt worden, sich um Probleme der Belegschaft zu kümmern, wie zum Beispiel; Mobbing am Arbeitsplatz, Burnout, oder Suchtproblematik (vgl. Int. d3. Z:200-207). Aber auch der ÖGB in Zusammenarbeit mit der Arbeiterkammer Wien bietet solche Dienste an. *„Es gibt zwei Psychologinnen, die arbeiten auf Werkvertragsbasis für den ÖGB und die Arbeiterkammer. Also ich glaub, das wird doch zu fünfzig - fünfzig von ÖGB und Arbeiterkammer finanziert. Und wir schicken die Leute dorthin. Und wenn mich ein Betriebsratsvorsitzender anruft und sagt, ich habe ein Mobbingproblem. Dann sag ich: bitte kümmere dich nicht selbst um, du bist psychologisch nicht geschult, ja, du wirst*

nur hineingezogen. Sondern schick diese, dieses Mobbing Opfer vielleicht aber auch der Mobbing Täter, schick sie zu unseren Psychologinnen. Das heißt Ich bin selbst einer, der sagt, keine eigene Arbeit in dieser psychologischen Richtung, sondern zu den Profis schicken“ (Int. d1 Z:351-357).

Von der oben zitierten Aussage lässt sich die Notwendigkeit eines spezialisierten Betreuungsbedarfes, der von professionell ausgebildeten Fachkräften durchgeführt werden kann, herleiten.

In kleineren Betrieben lässt die Einzelbetreuung sehr viele Wünsche offen; entweder weil in den meisten kleinen Betrieben in Österreich überhaupt kein Betriebsrat eingerichtet ist oder die Belegschaft zu klein ist und ein Einzelbetreuungsbedarf sehr selten entsteht bzw. nicht in Anspruch genommen wird (siehe Jünemann, Kapitel 9). Dadurch sind die Zuständigen entsprechend nicht ausreichend informiert, um eine optimale Weiterleitung der Betroffenen gewährleisten zu können, oder weil gewisse Problematik sozial verpönt ist, kommt es nicht dazu, um Hilfe gefragt zu werden.

Neben den kleinen Betrieben gibt es auch drei Beschäftigungsbranchen, wo eine betriebsrätliche Vertretung selten zu finden ist und somit keine ausreichende Betreuung durch den Betriebsrat. Diese Branchen sind laut Arbeiterkammer die Baubranche, die Reinigungsbranche und die Gastronomie. In diesen drei Branchen sind vermehrt prekär Beschäftigte zu finden (vgl. Int. d3. Z:288-290).

Der Leiharbeiter*In gehören zu einer speziellen Kategorie der Beschäftigten am Arbeitsmarkt in Österreich, denen eine sehr geringe, bis keine Betreuung durch die Betriebsräte zugutekommt. Auf einer Seite sehen sich die Leiharbeiter nicht als vollwertiger Teil der Belegschaft und in Folge dessen trauen sie sich entweder nicht oder sie sehen den Betriebsrat in dem Betrieb, wo sie als Leiharbeiter beschäftigt sind, als nicht zuständig für die Angelegenheiten der Leiharbeiter an und somit werden so gut wie keine Dienste vom Betriebsrat nachgefragt oder in Anspruch genommen (vgl. Int. d3. Z:80-96).

Ein anderer Faktor, der die Lage der Leiharbeiter negativ beeinflusst und dabei zu keiner Anspruchsname betriebsrätlicher Hilfe führt, ist die trügerische Arbeitssicherheit, die durch eine prekäre Gesetzeslage toleriert oder hervorgerufen wird (vgl. Int. d2. Z:90-96). Viele Leiharbeiter trauen sie sich nicht, gewisse individuelle Dienste des Betriebsrates in Anspruch zu nehmen, aus Angst, dass ihnen gesagt wird, ab morgen brauchst du nicht mehr kommen (vgl. Int. d3). Hier könnte eine Inanspruchnahme dieser Unterstützung gleich zu einer Existenzgefährdung führen.

Es gibt eine umfangreiche Kategorie von Beschäftigten, wo überhaupt keine Betreuung durch den Betriebsrat zu finden ist. *„Laut den Ergebnissen des Arbeitsklimaindex wurden im Jahr 2003 63 Prozent der Beschäftigten von einem Betriebsrat vertreten, im Jahr 2016 waren dies nur mehr 49 Prozent“* (Stadler/Allinger 2017:4). So gesehen, gibt es einen enormen Anteil an Beschäftigten, die überhaupt keinen Zugang zu betriebsrätlicher

Betreuung haben, da in diesen Betrieben überhaupt kein Betriebsrat vorhanden ist, (siehe Jünemann, Kapitel 9).

10.4 Betriebliche Soziale Arbeit und Betriebsrat – Synergie oder Konkurrenz?

Auf die Frage, ob man in einem Betrieb die betriebliche Sozialarbeit als eine Ergänzung und Erweiterung der Arbeit der Betriebsräte implementieren kann, gibt es, nach Forschungsergebnissen dieser Studie, keine eindeutige Antwort. Deswegen wird im weiteren versucht, diese Frage aus drei Perspektiven zu beleuchten. Zuerst werden die beraterischen Tätigkeiten unter die Lupe genommen und analysiert, inwieweit eine betriebsrätliche Beratung mit einer sozialarbeiterischen Beratung sich überschneidet, ausdifferenziert und ergänzt. Danach wird die Beschäftigtenbetreuung analysiert. Inwieweit findet eine Einzelbetreuung statt, wer profitiert davon und wer könnte eine kollektive Betreuung besser durchführen? Zum Schluss werden die geschichtlichen Implementierungs-, Entwicklungs- und Erweiterungsschritte der Arbeit der Betriebsräte durchleuchtet, um eventuell Parallelen zu finden: Wie könnte die Geschichte als Quelle für die Implementierung der betrieblichen Sozialarbeit dienen?

10.4.1 Beraterische Tätigkeiten

Die betriebliche Sozialarbeit leistet „*Unterstützung und Begleitung von Mitarbeitern in allen persönlichen Angelegenheiten und psychischen, gesundheitlichen oder psychosomatischen Krisen- und Konfliktsituationen*“ (Meier 2001:33).

Dies geschieht in erster Linie durch eine fachgerechte Form der Beratung. Bremmer sieht den Kern der Betrieblichen Sozialen Arbeit als Teil der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, um besseren Erschließung von Mitarbeitendenpotenzialen zu gewährleisten (vgl. Bremmer 2006:3).

Er entwickelt zuerst ein „Drei Säulen Modell“ der Beratung, wo die Einzelfallarbeit, Unterstützung von Führungskräften und sozialpolitische Aktivitäten gleichen Stellenwert haben. Das Beratungsangebot sollte weiter bestehen, auch wenn eine der drei oben genannten Säulen fehlt. (vgl. Bremmer 2006:33). In einer späteren Publikation wird dieses Modell zu einem Siebensäulenmodell erweitert, welches die Betriebliche Soziale Arbeit bei einer adäquateren Verbreiterung und Ausdifferenzierung der gegenwärtigen Leistungspalette stützt (Bremmer 2010:16).⁷³

⁷³ Heller und Wilhelmer haben im Rahmen dieser Thesis ein BGM-Haus entwickelt, in dem der Betrieblichen Sozialarbeit die Rolle einer eigenen stabilisierenden Säule zukommt (siehe Heller und Wilhelmer, Kapitel 7).

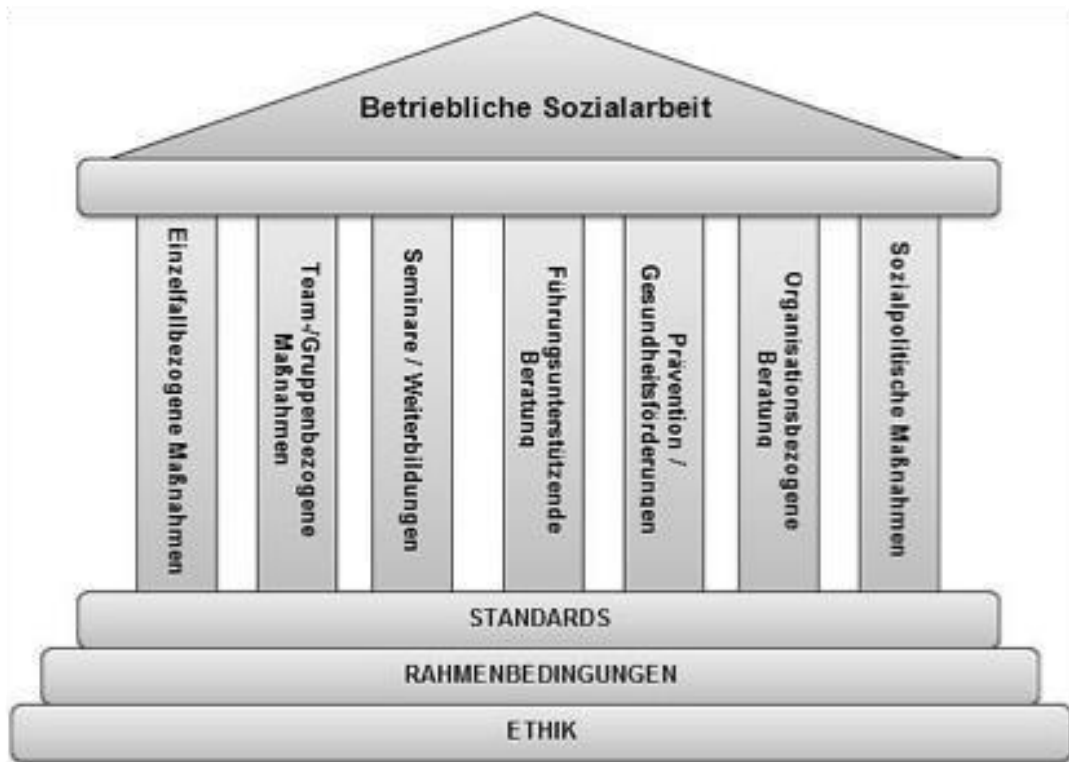


Abbildung 13: Beratungsmodell nach Bremmer (Bremmer 2010:17)

Durch die sieben Säulen wird veranschaulicht, „dass die betriebliche Soziale Arbeit sowohl für Mitarbeiterinnen, als auch für die Führungsebenen und die gesamte Unternehmensstruktur als wichtige Unterstützungsinstanz fungiert. Einerseits dienen sozialpolitische Maßnahmen, zum Beispiel die Einführung oder Verbesserung der betrieblichen Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitenden, und team- / gruppenbezogene sowie einzelfallbezogene Maßnahmen hauptsächlich den MitarbeitInnen. Andererseits gibt es Angebote speziell für die Geschäftsführung, wie die führungsunterstützende Beratung“ (vgl. Rottermann 2017:170).

Das Fundament dieses Beratungsmodells ist die berufliche Ethik. Hier sind die grundlegenden professionellen Werte der Sozialen Arbeit wie Menschenrechte Menschenwürde, Fairness, Soziale Gerechtigkeit und Gleichberechtigung, um nur ein paar zu nennen, subsumiert. Unter den Rahmenbedingungen sind die rechtlichen Aspekte zu verstehen, die zwingenden Charakter haben. Die Standards beziehen sich auf theoretische Modelle oder angewendete Methoden der Sozialen Arbeit, die für den jeweiligen Fall geeignet sein könnten.

Rottermann hat in Anlehnung an Bremer ein adaptiertes Beratungsmodell für Betriebsräte erstellt, um die Eruiierung von Gemeinsamkeiten und Alleinstellungsmerkmalen betrieblicher Sozialarbeit und betriebsrätlicher Arbeit zu erleichtern (vgl. Rottermann 2017:176ff). In diesem adaptierten Modell der betriebsrätlichen Arbeit sind zwei Merkmale vom ursprünglichen Model von Bremmer nicht mehr zu finden. Das Fundament der Ethik stützt sich im Falle der betrieblichen

Sozialarbeit auf eine reflektierte Berufsethik, während beim Betriebsrat die Ethik einem subjektiven und moralischen Handlungsursprung hat.

Im Laufe meiner Studie hat sich herausgestellt, dass der Betriebsrat sich hauptsächlich als Vertreter der Belegschaft sieht, der seine Handlungen nach utilitaristischen Prinzipien richten soll (vgl. Bentham 1823), wo die Erfolge, die man als Betriebsrat erzielt, einer breiteren Masse zugutekommen soll. Die Ausnahmen dürfen geopfert werden oder ihnen darf ein Schaden entstehen, solange den meisten Adressat*innen ein Erfolg / Nutzen entsteht. „(...) wenn da Jemand (...), nicht verlängert wird zum Beispiel wenn man sagt, der ist schon auffällig geworden mit Drogen, der kommt zu uns nicht rein in den Vollzeitjob; werden die meisten Betriebsräte in Österreich sagen: ja das ist in Ordnung so, ich will jemand mit diesen Problemen nicht bei meinem hundert Leuten dabei haben, der macht nur Schwierigkeiten“ (Int. d1. Z:254-258).

Während hier das Individuum als Störungsfaktor und als Problem angesehen wird, operiert die betriebliche Sozialarbeit mit professionellen und theoretischen Handlungsmodellen, wo ein Mensch nie als Problem betrachtet werden darf, sondern es muss immer eine Trennung stattfinden zwischen Problem und Individuum, weil „Die Problemdefinition ist eine Frage der Perspektive. [...] Denn nicht das Problem, sondern seine Definition ist das strukturierende Element einer Fallgeschichte.“ (Michel-Schwartz 2007:137)

Hinzu kommt die Säule der führungsunterstützenden Beratung. Weil der Betriebsrat einer eindeutigen Loyalität den ArbeitnehmerInnen gegenüber verpflichtet ist, (vgl. Meier 2001:44), finden diese Beratungen nur als „Beratungen der Führungsebene in Bezug auf Modifizierungen der Arbeitsbedingungen für die MitarbeiterInnen“ statt (vgl. Rottermann 2017:176).

Die betriebliche Sozialarbeit als eine allparteiliche Interessenvertretung betreut durch ihre beraterische Tätigkeiten gleichermaßen die Belegschaft und die Managementebene. „Allparteilich bedeutet: ‚für alle sein‘ im Unterschied zu ‚neutral‘, was bedeutet: ‚für keinen sein‘.“ (Straube et al. 2008) Hier übernimmt die betriebliche Sozialarbeit eine brückenbauende Funktion und hilft bei der Entstehung eines gemeinsamen Ziels und Zwecks des Betriebes, indem der Fokus beider Parteien auf ein Bild gelegt wird, wo zu sehen ist, dass beide Parteien auf einer Metaebene die gleichen interessenschwerpunkte haben; nämlich einen gesunden, leistungsgenerierenden, wettbewerbsfähigen Betrieb, der für Wohlstand aller Beteiligten gleichermaßen und für eine hochgeschätzte Wirkung in der Gesellschaft sorgt.

10.4.2 Praxisbezug

Mittels einer Gegenüberstellung, von betriebsrätlicher Betreuung und einer möglichen betrieblichen sozialarbeiterischen Beratung wird in Folge analysiert, wie könnte eine mögliche Einführung der Betriebliche Sozialarbeit aussehen?

10.4.2.1 Belegschafts-Betreuung

Es hat sich herausgestellt (vgl. Int. d1, d2, d3), dass in großen Betrieben eine sehr gute Belegschafts- oder Großgruppen-Betreuung durch die Betriebsräte stattfindet. Hier als Beispiel die Firma Siemens: *„Wir haben in der Abteilung einen ärztlichen Dienst, wir haben Abteilungen, wo wir mindestens zwei Pfleger da haben, die bei den kleineren Verletzungen einspringen und unterstützen können und bei den größeren Verletzungen werden dann die Ärzte geholt. Mit dabei haben wir auch einen praktischen Arzt, einen Arbeitsmediziner, der viermal die Woche da ist und auch die Möglichkeit, eine Arbeitspsychologin durch einen Termin zu kontaktieren“* (vgl. Int. d3. Z:219-223).

Zwei Faktoren beeinflussen diese Betreuung: einer ist die Größe des Betriebs und der zweite sind die Ressourcen, über die ein Betrieb verfügt, um entsprechende Investitionen für das Wohlbefinden- und die Zufriedenheitssteigerung der Beschäftigten zu tätigen.

Die Zugehörigkeit zu der Gewerkschaft ist auch ein bedeutender Faktor, der zu einer guten Betreuung der Belegschaft beiträgt (vgl. Int. d1 Z:135-138). Das Angebot der Betriebsräte hat sich im Laufe der Zeit ausdifferenziert und weiterentwickelt. (vgl. Int. d3. Z:219-220).

Weil wir in einer globalisierten Gesellschaft leben, wo ein ständiger Bedarf an Anpassungen an neuen Technologien und Anforderungen besteht, ist es notwendig, Strategien zu entwickeln, um zu lernen, mit einem Alltag mit einer nie da gewesen Menge an Reizüberflutung umzugehen (vgl. Scheydt et al. 2017).

In diesem Bereich der ständigen neuen Strategieentwicklung stoßt der Betriebsrat an seine Grenzen. Ab hier könnte die betriebliche Sozialarbeit übernehmen, um wissenschaftlich erprobte Strategien mit einer nachhaltigen, allparteiischen, gewinnbringenden Wirkung zu entwickeln. *„Professionelle (sozialarbeiterische) Beratung findet unter Rückbindung mit theoretischen Grundlagen und Erklärungsansätzen und durch Herstellung von Querverbindungen zu unterschiedlichen Bezugsdisziplinen statt. Ein fundiertes theoretisches Wissen über Zusammenhänge ermöglicht einen erweiterten Blick auf Situationen, bietet Erklärungsversuche sowie vielfältige, gleichwohl bedarfsgerechte Handlungsoptionen“* (vgl. Rottermann 2017:185).

Es gibt Bereiche, wo eine gesamtgesellschaftliche Lösung notwendig ist. Manchmal sind wir mit Ereignissen konfrontiert, die weit hinaus über Landesgrenzen ihre Wirkung spüren lässt. Die Corona Pandemie hat unseren Alltag so derart verändert, dass der Anwendungen von Strategien, die vor paar Monate undenkbar waren, nun Alltag sind. Hier ist die Home-Office Arbeit, das Kurzarbeit-Modell, die Schließung aller nicht systemrelevanter Betriebe, die Eingrenzung oder Aufhebung der Grundfreiheiten und vieles andere mehr, zu erwähnen, (vgl. Wichenthaler-Sternbach 2020).

Bei der Bewältigung solcher Herausforderungen stößt ein Betriebsrat, in welchem Betrieb auch immer, an seine Grenzen, weil solche Herausforderungen landesweite oder branchenweite Lösungen voraussetzen (vgl. König 2020:8). Hier könnte die betriebliche Sozialarbeit durch eine entsprechende wissenschaftlich fundierte Arbeitsweise nach Lösungen gemeinsam mit verschiedenen Akteur*innen oder Interessierten suchen, diese erarbeiten und implementieren. Eine Zusammenarbeit zwischen Politik und anderen Interessenvertretern wäre von höchster Wichtigkeit und Relevanz.

Eine andere gesamtgesellschaftliche Herausforderung ist die Alterung der Bevölkerung bzw. die demografische Problematik der Arbeitswelt (vgl. Richter et al. 2012). Hier ist die Existenz einer Institution von großer Wichtigkeit, die solche gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen problematisiert, in der Öffentlichkeit bekannt macht und nach entsprechenden Lösungen forscht, um später passende Lösungen für die Betroffenen zu Verfügung zu stellen aber auch Hilfe anzubieten, um diese Lösungen zu implementieren. Die betriebliche Sozialarbeit wäre die richtige Institution, um sich mit solchen Fragen zu beschäftigen, nach Lösungen zu suchen und Implementierungsstrategien zu erarbeiten.

10.4.2.2 Einzelbetreuung

Die Untersuchung hat weiteres ergeben, dass eine betriebsrätliche Einzelbetreuung entweder isoliert stattfindet oder als ein freundschaftlicher Dienst seitens des Betriebsrats als Privatperson (vgl. Int. d1 Z:228-232). Das erfolgt aus mehreren Gründen. Zuerst, weil einem Betriebsrat keine adäquaten Ressourcen zur Verfügung stehen, um Einzelfallbetreuung regulär durchzuführen, weil die zeitlichen Ressourcen dafür nicht vorhanden sind. Man hat nicht genug Zeit, um seine Ressourcen zu einem Einzelfall auf Dauer zu widmen. Hinzu kommt ein strukturelles Systemproblem.

Weil die Betriebsräte jedes fünfte Jahr neu gewählt werden müssen, liegt es in deren Interessen, durch ihre Arbeit eine breitflächige Wirkung zu erzielen und dadurch eine Wiederwahl abzusichern (vgl. Int.1 Z:90-92). Eine Betreuung, die nur vereinzelt Erfolge erzielt, verfehlt dieses Ziel.

Die Vielfältigkeit der Problematik im Feld zeigt den Mangel einer passenden professionellen Ausbildung der Betriebsräte, wie zum Beispiel im Falle des Mobbing. Hier wird ein Betriebsrat beraten, solch einen Fall an Fachexpert*innen weiterzuleiten, weil ihm die notwendigen Fachkenntnisse, um sich adäquat um diese Problematik zu kümmern, fehlen (vgl. Int. d1 Z253–257).

Eine Bearbeitung des Falles durch die betriebliche Sozialarbeit nach einer passenden wissenschaftlich erprobten Arbeitsmethode könnte hier - durch die Professionalität dieses Berufs - nachhaltige Wirkungen erzielen und gleichermaßen einen Gewinn für alle Beteiligte bewirken (vgl. Rottermann 2017:185).

10.4.2.3 Die Präkerbeschäftigten

In die Branchen mit prekärer Beschäftigung gibt es auch ein enormes Potenzial für die Betreuung der Beschäftigten durch die betriebliche Sozialarbeit, weil die Beschäftigten dort entweder mit spezifischen Problemen der Sozialarbeit vermehrt konfrontiert sind oder eine andere betriebliche Betreuung nicht zur Verfügung steht und dadurch eine Betreuung durch die Betriebliche Sozialarbeit die einzige Betreuung wäre, die zu einer Verbesserung der Lebensqualität der Betroffenen führen kann (vgl. Int. d2, Z:276–278).

Dies wird auch zu einer niedrigeren Fluktuation in diesen Betrieben und zu einem gemeinsamen Gewinn sowohl für Belegschaft wie auch für den Betriebsbesitzer führen, indem geholfen wird, dass die Menschen dort auf Dauer in Beschäftigung bleiben. Eine stabile Beschäftigung führt zu einer erhöhten Lebensqualität, zu psychischem Wohlbefinden der Betroffenen und zu niedrigeren Kosten für die Gesellschaft (vgl. Csikszentmihalyi 2004).

10.4.2.4 Die Leiharbeiter*innen

Von einem beraterischen Angebot, das allparteilich gerichtet ist, haben die Leiharbeiter*innen am meisten zu profitieren. Wie oben schon erwähnt, trauen sich viele Leiharbeiter*innen nicht, die Dienste eines Betriebsrates in Anspruch zu nehmen, entweder weil sie den Betriebsrat als nicht zuständig für sie sehen oder weil sie Angst vor einem Jobverlust haben. In der Regel wird ein*e Leiharbeiter*in als nicht vollwertiger Mitarbeiter in einem Betrieb angesehen, entweder weil die anderen Mitglieder der Belegschaft Angst, durch eine billigere Arbeitskraft ersetzt zu werden, haben oder die Leiharbeiter*innen gehören nicht dazu, weil sie sowieso nur temporär da sind und nicht zur Stammbeflegschaft gehören (vgl. Siemund 2012:208).

Durch eine betriebliche sozialarbeiterische Betreuung, dadurch dass dieses Angebot allparteilich gerichtet ist, wird auch Leiharbeiter*innen durch dieses Angebot eine gewisse Sicherheit vermittelt, dass eine Inanspruchnahme dieser Betreuung nicht zu einen Job-Verlust führt, denn ein Betriebssozialarbeiter gehört ja nicht zur Gegenseite, sondern zu jener Gesamtheit, die zum Erfolg des Unternehmens führt.

10.4.2.5 Betriebe ohne Betriebsrat

Einen anderen Aspekt, der problematisiert worden ist, ist die Tatsache, dass fast Hälfte der Beschäftigten in Österreich keine betriebsrätliche Betreuung zugutekommen kann, weil in den Betrieben, in denen sie beschäftigt sind, kein Betriebsrat zu finden ist (vgl. Stadler/Allinger 2017:4).

Hier ergibt sich ein enormes potenzielles Arbeitsfeld für die betriebliche beziehungsweise die überbetriebliche Sozialarbeit. Was fairerweise dazu erwähnt werden muss, ist die Tatsache, dass die Hürden für die Implementierung einer betrieblichen Sozialarbeit in diesem Segment entsprechend groß sind. Hier wäre es

notwendig, weiter zu erforschen, wie man eine betriebliche Sozialarbeit in diesem Marktsegment einführen kann.

10.5 Von der Einführung und Entwicklung der Betriebsräte lernen

Schon im Jahre 1919 hat der Gesetzgeber entschieden, dass in einem Betrieb mit mehr als fünf Mitarbeiter*innen ein Betriebsrat gegründet werden könne (vgl. Meier 2001:28). Diese Entscheidung des Gesetzgebers bedeutet für die Institution des Betriebsrates eine enorme Ressource.

Statt viele Ressourcen anwenden zu müssen, um die möglichen Adressatinnen zu überzeugen, welche Vorteile durch die Einführung der Betrieblichen Sozialarbeit für alle Beteiligten entstehen könnten (vgl. Martens 2013:6ff) und wieso die eventuell entstehenden Nachteile von untergeordneter Bedeutung sind, kann man diese Ressourcen einsetzen, um maßgeschneiderte und wissenschaftlich fundierte Lösungsansätze für die Bedürfnisse der der Beschäftigten zu erarbeiten (vgl. Talos 2008:43).

Das wichtigste für die betrieblichen Sozialarbeit ist, wie es in dieser Arbeit mehrmals erwähnt worden ist, Öffentlichkeitsarbeit und Lobby (siehe Akyurt, Kapitel 14). Öffentlichkeitsarbeit ist ein Kommunikationsmittel, mit dessen Hilfe die Rolle, die Existenz und die Funktionen Betrieblicher Sozialarbeit klar dargestellt werden können. Die öffentlichen Informationen und Darstellungen sollten regelmäßig erfolgen, übersichtlich, verständlich, anschaulich, sachlich und genau, mit einem aktuellen Bezug versehen, gut recherchiert und ansprechend sein (vgl. Jente 2001:196).

Möchte man die Entstehung der Betriebsräte als Lernbeispiel für die Einführung der betrieblichen Sozialarbeit nehmen, wäre politisches Lobbying für die Verankerung diese Disziplin in einem Gesetz die höchste Priorität.

Um der Frage entgegenzuwirken, wieso jemand freiwillig Mehrkosten, die durch die Einführung der betrieblichen Sozialarbeit mittels einer politischen Entscheidung verursacht werden, zustimmen sollte, wird in weiterer Folge anhand des Beispiels des Datenschutzgesetzes argumentiert.

Als im Mai 2018 das Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) in der EU eingeführt werden musste (vgl. Eßer et al. 2017), war die Aufregung entsprechend groß und die Bemerkungen in die damalige Presse waren entsprechend; Hier soll als Beispiel ein Titel des Handelsblattes zitiert werden *„Neue EU-Regeln sorgen für Chaos bei Unternehmen; Neue EU-weite Regeln zum Datenschutz verunsichern die Wirtschaft. Besonders Mittelständler sind überfordert – denn millionenschwere Bußgelder drohen.“* (vgl. Handelsblatt). Jetzt im Jahre 2021 sind die Beschwerde über Datenschutzgesetz kaum mehr hörbar.

Die Entwicklung unserer Gesellschaft führt zur Entstehung neuer Technologien, die etliche Beschäftigungen komplett verschwinden lässt, was zu einem enormen Sparpotential für Betriebe führt. Gleichzeitig bringen diese Entwicklungen neue Beschäftigungsrichtungen mit sich, neue Berufen und neue Tätigkeitsfelder. Um diese Felder so effizient und so adäquat wie möglich zu gestalten, werden finanzielle Investitionen notwendig.

Im Falle des Datenschutzgesetzes; das als Reaktion auf den technischen Fortschritt entstanden ist, der ermöglichte, dass auf einmal die ganze Geschichte eine Person über einen Mausklick aufzurufen war, hat sich ein neues Gesetz über die Reglementierung dieser Zugänge als notwendig herausgestellt, nicht ohne entsprechend hohe Kosten zu verursachen. Solange aber eine Infrastruktur für dieses Bedarf geschaffen worden ist, gehen die Adressatinnen des neuen Rechts so gut wie problemlos mit diesen neuen Anforderungen um, indem dieses Vorgehen reibungslos in den Alltag integriert ist.

Die zunehmende Ausdifferenzierung, Spezialisierung und Komplexitätssteigerung des Alltags verlangt nach einem entsprechenden Instrument, um sowohl am Arbeitsmarkt als auch im tagtäglichen Handeln handlungs- und überlebensfähig zu bleiben. *„Je besser man mit Komplexität umgehen kann, umso besser kann man sich in einer immer komplexer werdenden Welt behaupten“* (Malik 1998:10).

Die betriebliche Sozialarbeit könnte eben diese Institution verkörpern, die, die Mitglieder der Belegschaft in einem Betrieb dazu helfen kann, in einer Gesellschaft der Reizüberflutung und Zunahme an Komplexität den Überblick zu bewahren und handlungsfähig zu bleiben.

Es gibt so viele Anbieter, welche die Zielgruppe nicht erreichen können oder mögliche Klienten, die keinen Zugang zu etlichen Angeboten haben, solange eben keine Drehscheibe wie die betriebliche Sozialarbeit existiert.

Nehmen wir als Beispiel einen Betrieb, wo mehrheitlich Migranten mit unzureichenden Sprachkenntnissen beschäftigt sind (siehe. Sengül Kapitel 11). Eine Verbesserung von Sprachkenntnissen bringt Vorteile für alle Beteiligten, sowohl für den Betriebsinhaber und die Führungsebene wie auch für die Belegschaft. Es gibt allerdings etliche Unterstützungsprogramme, in Wien zum Beispiel jene, die vom Waff finanziert sind, wo der Großteil der Kosten vom Waff mitfinanziert sind (vgl. waff.at). Dieses Angebot wird nicht großflächig in Anspruch genommen, weil sowohl die Firmen wie auch die Mitarbeitenden über dieses Angebot nicht ausreichend informiert sind (vgl. Int. d1, Z:143–153). Anhand dieses Beispiels ist zu sehen, dass in der ersten Linie nicht die finanziellen Ressourcen fehlen, sondern die Informationen und das Orientierungswissen bezüglich Unterstützungen hinsichtlich dieses Themas. Diese Informationen könnten von einer professionellen Gruppe gesammelt und zur Verfügung gestellt werden, eine professionelle Gruppe wie zum Beispiel durch die betriebliche Sozialarbeit.

Da über 90 % der Betriebsräte Gewerkschaftsmitglieder sind, kann man sich auch von hier bei der Einführung der betrieblichen Sozialarbeit in einem Betrieb inspirieren oder

lernen. Durch diese Mitgliedschaft hat man sehen können, dass der Zugang zu den Ressourcen und somit die Verstärkung der Position der Betriebsräte innerhalb der Gesellschaft enorm unterstützt wurde. Durch die Gewerkschaft können die Anliegen der Belegschaft problematisiert und in die Öffentlichkeit getragen werden. Und durch die politische Affiliation der Gewerkschaften zu den politischen Parteien war es möglich, die Interessen der Betriebsräte politisch durchzusetzen, sogar diese gesetzlich zu verankern (vgl. Pelinka/Rosenberger 2003).

Die große Frage hier wäre, mit welchen Institutionen könnte sich die betriebliche Sozialarbeit vernetzen und eng zusammenarbeiten, so dass für die Interessen der betrieblichen Sozialarbeit in der Öffentlichkeit Gehör geschaffen wird und bei Bedarf auch eine gesetzliche Verankerung möglich wäre. Eine weitere Frage, die hier auftaucht, ist, welche politische Partei könnte die Interessen der betrieblichen Sozialarbeit am bestens repräsentieren oder könnte es eine Vertretung der Interessen der betrieblichen Sozialarbeit überparteiisch geben? Wenn ja, wie könnte sowas aussehen? Man könnte vielleicht in der Schweiz schauen, wie es dort funktioniert und mit welcher Lobbyarbeit und Interessensvertretung die Öffentlichkeitsarbeit für die betriebliche Sozialarbeit durchgeführt ist (siehe Thalmann/Winter, Kapitel 13).

10.6 Fazit

“Nothing is more powerful than an idea whose time has come.” — Victor Hugo (Quote; goodreads.com)

11 Arbeit ist Plage und Mühsal – Betriebliche Sozialarbeit in einem Großbetrieb

Sengül Deniz

Nach dem Exkurs einer Vogelperspektive über die Arbeit der Betriebsräte finden wir uns in einem österreichischen Metallbetrieb. Folgend dem Überbau der Betriebsräte gehen wir gemeinsam eine Ebene tiefer und sehen uns die Lebensrealität der Beschäftigten an.

11.1 Der ausgewählte Betrieb

Die hier vorgestellte Studie bezieht sich auf Mitarbeiter*innen eines Metallbetriebes, von denen die überwiegende Zahl einen Migrationshintergrund aufweist. Ziel ist es, die Arbeitsbedingungen, Arbeitsweisen und Arbeitsbelastungen zu bestimmen. Durch die Darstellung der Lebensrealität, Konflikte, Leistungen und Erwartungen sollen mögliche Methoden der betriebssozialarbeiterischen Intervention erarbeitet und möglicherweise bisher noch nicht gesehene Lösungswege aufgezeigt werden.

Das in diesem Teilaspekt behandelte Unternehmen ist ein in Österreich positionierter Metallbetrieb eines internationalen Industrieunternehmens. Mit seiner hohen Mitarbeiter*innenzahl fällt dieser Betrieb in die Kategorie Großbetriebe. Behandelt wird ein Industriebetrieb, wie er in vielen Kleinstädten positioniert sein könnte. Dieser hat ungefähr 3000 Beschäftigte, die in verschiedenen Bereichen der Metallbearbeitung beschäftigt und natürlich mit allen Erscheinungen der Arbeitsbelastung konfrontiert sind, die es in dem Bereich gibt: Hitze, Staub, Schmutz, schweres Heben, belastende Körperhaltungen, überlange Arbeitszeiten, Druck (vgl. Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2021).

Der Austausch mit Mitarbeiter*innen und Mitgliedern des Betriebsrates schaffte im Zuge dieser Erhebung einen Zugang zu den verschiedenen Zielen, Bedürfnissen, Herausforderungen und Belastungen, die im Arbeitsalltag auftreten. Es wurden ein ehemaliger Betriebsrat, eine aktive Betriebsrätin und 12 Beschäftigte mit unterschiedlicher Anstellungsform, Aufgaben und Positionen interviewt (vgl. Datafile 2020e2:P17). Die Interviews mit der aktiven Betriebsrätin (Frau S.) und dem ehemaligen Betriebsrat (Herr D.) wurden narrativ durchgeführt und dienten zur Hypothesengewinnung. Beide sind bzw. waren Arbeiter*in in dem ausgewählten Metallbetrieb und kamen durch einen gewissen Zufallsfaktor in ihrer Biographie zu ihren betriebsrätlichen Positionen. Herr D. hatte, nachdem er schon Betriebsrat war, auch eine Führungsposition innerhalb des Unternehmens inne. Frau S. erhielt ihre Position als Betriebsrätin aufgrund ihrer außerordentlichen Hilfeleistungen für ihre Kolleg*innen (vgl. Datafile 2020d1:D18). Die Erfahrungen als Führungskraft von Herr D. ermöglichen im Interview einen zusätzlichen Blick aus der Perspektive der Führungsebene.

Die Gespräche mit Arbeiter*innen und Angestellten wurden als Leitfadeninterviews durchgeführt. Es waren drei Angestellte und neun Arbeiter*innen (vgl. Datafile 2020e2:P35). Von diesen Mitarbeiter*innen waren sieben aktuell nicht mehr im Betrieb und fünf aktuell im Betrieb tätig (vgl. Datafile 2020e2:P18).

Mithilfe der erhobenen Daten wurde eine Bedarfsanalyse erstellt, welche die Vorteile der Installierung von Betrieblicher Sozialarbeit in einem ausgewählten Metallbetrieb, vor allem für Arbeiter*innen mit Migrationshintergrund, veranschaulicht. Für den ausgewählten Metallbetrieb ist speziell die hohe Anzahl an Arbeiter*innen mit Migrationshintergrund typisch.⁷⁴ Ziel ist es, die Wahrnehmung bezüglich des Betriebsalltags zu bestimmen, um dadurch mögliche Methoden und Interventionen der Betrieblichen Sozialarbeit qualitativ und quantitativ zu verbessern. Aus dem Ist-Zustand soll ein möglicher Soll-Zustand entwickelt werden, welcher die Arbeitsqualität und das Arbeitsklima bei Bedarf verbessern kann.

11.2 Betriebsklima

Um den Zugang zu den folgenden Überlegungen zu erleichtern, wird ein Szenario aus dem Klassenzimmer herangezogen. Dadurch soll die Grundthematik dieses Teilaspektes besser veranschaulicht werden. Das Lernen und die Aneignung von neuem Wissen wird durch den Klassenzusammenhalt gefördert. Fühlt sich ein*e Schüler*in wohler im Klassenraum, so fällt auch das Aneignen der zu erlernenden Inhalte leichter und die Motivation, bessere Leistungen zu erbringen, steigt. Ähnlich ist es auch mit dem Arbeitsklima. Das Arbeitsklima kann als Spiegel des Zusammenspiels verschiedener Betriebskomponenten herangezogen werden. Es zeigt auf, welche Resultate die bisherigen Regulierungen, Prozesse und Interventionen auf das System haben und welche Dynamiken daraus resultieren. Das Betriebsklima wird aufgrund ihres regulierenden Charakters der Leitung zugeschrieben (siehe Heller/Wilhelmer, Kapitel 7).

Dieses Unterkapitel soll Thematiken und Zugänge von Mitarbeiter*innen eines Metallbetriebes vorstellen, um die Nützlichkeit von Interventionen der Betrieblichen Sozialarbeit zu veranschaulichen⁷⁵. Unsere Schüler*innen sind in diesem Konstrukt die Bediensteten eines Metallbetriebs, welche alle Dynamiken der Klasse am eigenen Leib spüren. Dabei ist jedes Kind anders, da es unterschiedliche Lebensbedingungen mitbringt, die auf die Leistung, Laune und Motivation einwirken. Auch das Verhältnis zu den Lehrer*innen ist für jede*n Schüler*in unterschiedlich. Manche haben ein offenes Wesen und keine Probleme damit, im Unterricht oder in den Pausen die Lehrer*innen anzusprechen, um Fragen und Bedürfnisse zu vermitteln. Andere sind eher schüchtern und müssen Mut ansammeln, um zu fragen, ob sie auf die Toilette dürfen.

⁷⁴ 11 der 12 Interviewpartner*innen haben einen Migrationshintergrund und können dadurch einen Einblick in spezifische Teilbereiche der migrantischen Lebensrealität ermöglichen (vgl. Datafile 2020e2:P58).

⁷⁵ (vgl. BPB 2010)

Um das Betriebsklima verbessern und kollektiv, sowie individuell unterstützen zu können, ist es wichtig, die Lebensrealität, Bedürfnisse, Belastungen und Anforderungen der Beteiligten zu kennen und zu verstehen. Der breite Begriff Arbeitsklima wurde bewusst gewählt, da er verschiedene Facetten für eine gute Arbeitsatmosphäre umfasst. Parallel zu den Forschungsergebnissen werden Interventionsmöglichkeiten entwickelt, die in der Praxis umgesetzt werden können oder sich durch die gewonnenen Erhebungen als zielführend erwiesen. Wir wollen somit den Zusammenhalt, die Motivation und eine positive Entwicklung fördern.

Aus diesem Grund folgt nun das Themenfeld Arbeitsklima, welches durch eine theoretische Auseinandersetzung und gewonnene Daten ermittelt wird (siehe Heller/Wilhelmer, Kapitel 7). Mit dem theoretischen Wissen und den Erhebungen soll ein Ist- und Soll Zustand dargestellt werden. Auch potentielle Wege und vergangene Beispiele werden in diesem Unterkapitel dargestellt, um einen ganzheitlichen Blick zu gewährleisten.

11.2.1 Betriebsklima und seine Bedeutung

Zwischenmenschliche Beziehungen werden als „weicher Faktor“ definiert, wobei dieser Bereich oft außerhalb des Blickfelds von Management und Unternehmensberatungen bleibt. In dem Werk von Hangebrauck (2003) wird davon ausgegangen, dass nicht selten die allgemeine Vorstellung besteht, dass man nur die technischen und organisatorischen Abläufe effizient anlegen muss, um dann durch die Personalplanung, eine korrekte personelle Ausstattung zu schaffen. Dabei besteht für Unternehmen ein permanenter Druck des Markts, der durch ökonomische Zielvorgaben hervorgerufen wird. Durch solche Planungszwänge können Kooperations- und Kommunikationsprobleme, hohe Fluktuationsraten, nachlassende Motivation und „innere Kündigungen“ entstehen (vgl. Hangebrauck et al. 2003:14).

Wenn die Arbeit Freude bringt, die Teamarbeit funktioniert und der Zugang zu den Vorgesetzten entspannt ist, spricht man von gutem Betriebsklima. Wenn hingegen die Arbeit als über- oder unterfordernd beschrieben wird, die Kooperation durch Konflikte verhindert wird und ein Mangel an gegenseitigem Verständnis zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskräften besteht, gilt das Klima als schlecht (vgl. Kock/ Kutzner 2006:7). Faktoren, welche auf das Betriebsklima einwirken, sind beispielsweise: das zur Verfügung stehende Personal, die Klärung der Zuständigkeiten, die Anforderungen an die Beschäftigten, die Regulierung der Arbeitszeiten, das Entgelt für die erbrachten Leistungen und die passende Zusammensetzung der einzelnen Teams und Gruppen (vgl. Kock/ Kutzner 2006:7-8). Schlechtes Arbeitsklima kann mittelfristig betrachtet auf die Gesundheit von Mitarbeiter*innen wirken. Gesundheit und Betriebsklima sind voneinander abhängige Komponenten. Auf der Rangliste von Faktoren, welche sich am stärksten auf die Gesundheit auswirken, liegt ein schlechtes Arbeitsklima auf den vorderen Plätzen (vgl. Bauer 2017:28). Merkmale für gutes Betriebsklima sind beispielsweise Begeisterung, Kollegialität, Hilfsbereitschaft, Vertrauen, kooperative Zusammenarbeit, Konflikte, die frühzeitig aufgegriffen werden, hohe Leistungsbereitschaft, wenig Fehlzeiten oder geringe Fluktuation. Klare

Kompetenzen, gute Mitarbeiterführung, Fehlerkultur, geringe zwischenmenschliche Distanzen, nicht formelle Hierarchie, hohes Selbstwertgefühl der Mitarbeiter*innen oder positive Vorbildwirkung sind einige der möglichen Ursachen für gutes Betriebsklima (vgl. Bauer 2017:31). Die Rolle des Betriebsklimas ist für den Arbeitsalltag relevant, weil es eine vermittelnde Funktion, zwischen den unterschiedlichen Parteien und Individuen im Betrieb, innehat. Beispielsweise kann ein gutes Arbeitsklima in herausfordernden Zeiten das Bewältigen von Aufgaben erleichtern oder im Umkehrschluss, bei schlechtem Betriebsklima die Probleme verschärfen. Speziell in schwierigen Zeiten, die mit Unsicherheiten verbunden sind, kann gutes Betriebsklima ein wichtiger Faktor sein, um Herausforderungen zu bewältigen. Ein positives Klima motiviert und baut Vertrauen auf, während ein negatives Klima zu Blockaden und Konflikten führen kann (vgl. Hangebrauck et al. 2003:15).

Um das Betriebsklima effektiv verbessern zu können, müssen die soziale Eigendynamik erkannt und Mitarbeiter*innen von der Betriebsleitung als selbständige Individuen wahrgenommen werden. Gutes Betriebsklima wird somit gefördert, wenn die Beschäftigten das Gefühl haben, ernst genommen zu werden und die Möglichkeit besteht, über die eigenen Interessen zu sprechen. Dadurch werden Inhalte und Strukturen des Betriebs positiv beeinflusst (vgl. Hangebrauck et al. 2003:16). Aus diesem Grund kann gutes Betriebsklima nur gemeinsam geschaffen werden. Das Augenmerk soll nicht nur auf die Verhaltensweisen von Vorgesetzten gelegt werden, sondern auch auf die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb (vgl. Hangebrauck et al. 2003:16).

Durch Austausch von Meinungen und Erfahrungen werden vorhandene Verhältnisse beschrieben und prägen diese zeitgleich (vgl. Kock/ Kutzner 2006:8). Die Zufriedenheit im Arbeitsfeld geht somit von den einzelnen Betriebsangehörigen aus, welche die Verhältnisse erfahren und bewerten (vgl. Hangebrauck et al. 2003:26). Zu sozialen Beziehungen zählen beispielsweise informelle Prozesse, Strukturen und Normen zwischen Kolleg*innen und das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen (vgl. Hangebrauck et al. 2003:26-27).

11.2.2 Ist / Soll

Um den Ist- und den angestrebten Sollzustand darstellen zu können, werden in diesem Unterkapitel Themenfelder, welche von den aktuellen oder ehemaligen Mitgliedern des Betriebsrates und den befragten Beschäftigten unserer Beispielsfirma als relevant erachtet wurden bzw. die innerhalb der Gespräche aufkamen, dargestellt.

11.2.2.1 Ist-Zustand

Ein kurzer Exkurs zur Arbeitermedizin in Italien, wie sie im Werk von Wintersberger (1988) beschrieben wird, soll den Zugang bezüglich der Erhebungen erleichtern und

verschiedene Kontexte besser veranschaulichen. Die Arbeitermedizin⁷⁶ in Italien der 60er Jahre war eine Kulturrevolution auf den Gebieten der Fabrik und der Gesundheit. Die Industriebetriebe betrachteten in diesem Kontext die Gesundheit am Arbeitsplatz als ein eigenständiges und hochrelevantes Feld. Der Zugang war, dass die Arbeit*innen selbst mit ihren Wahrnehmungen und mit ihren Ideen genauso ausschlaggebend sind, wie die Ansichten von Expert*innen. Dieser Ansatz wurde ab den 60er Jahren in vielen Betrieben praktisch umgesetzt und verfolgte das Ziel, Arbeitermedizin in den großen und mittleren Industriebetrieben, speziell in der Metallbranche, einzuführen. Die Fortschritte in der Technik, die Wirtschaftskrise Anfang der 70er Jahre und politische Veränderungen in Italien stellten den Weiterbestand der etablierten Systeme zunehmend in Frage, trotzdem blieb die Arbeitermedizin auch in den 80er Jahren ein wesentliches Handlungsfeld. Der Autor geht davon aus, dass so genannte moderne Technologien eine erhebliche Gefahr für die Gesundheit der Arbeiter*innen bedeuteten bzw. bedeuten konnten und die Arbeitermedizin aus diesem Grund nichts an ihrer Aktualität verlor. Zwar wurde die Arbeitermedizin speziell für klassische Industriebetriebe gegründet, sie kann jedoch durch Erweiterungen auf andere gesellschaftliche Bereiche ausgedehnt werden. Es wird vom Autor empfohlen, in Projekten für Gesundheitsförderung unabhängig vom Einsatzort Betroffene zu involvieren und ihre Ansätze zu berücksichtigen (vgl. Wintersberger 1988:5).

Außerdem zeigt die Arbeitermedizin auf, dass es nicht nur einen problemzentrierten Fokus gibt, sondern speziell Veränderungsstrategien geformt werden (vgl. Wintersberger 1988:5). Durch die Etablierung der Arbeitermedizin konnte eine Gesundheitsreform in Italien etabliert werden, welche die arbeitsmedizinische Versorgung der Arbeiter*innen verbesserte (vgl. Wintersberger 1988:24). Ein spezieller Fokus lag auf der aktiven Beteiligung von Arbeiter*innen während des gesamten Prozesses (vgl. Wintersberger 1988:25). Spannend ist jedoch, dass sich gewisse Parallelen zu heutigen Situationen in der Industrie erkennen lassen. Wintersberg beschreibt, wie Arbeiter*innen die Rationalisierung als Ausbeutung wahrnehmen. Diese Einschätzung der Befragten gilt für Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe. Das hohe Arbeitstempo und Überstunden werden von vielen als schwere psychische und physische Belastungen wahrgenommen. Kurze Pausen von fünf Minuten oder Sonntagsarbeit werden als nachteilig bezeichnet, wobei der psychische Druck um die Arbeit Ängste fördert. In den oberitalienischen Industriegebieten begannen manche Schichten um 06:00 Uhr, wobei die Arbeiter*innen des Öfteren um 05:00 Uhr aufstehen mussten. Pendeln und lange Strecken erschweren die Regeneration des Schlafes und beeinträchtigen das Familienleben (vgl. Wintersberger 1988:70).

Der Druck, welcher sich für Arbeiter*innen entwickelt, entsteht nicht nur aus den an sich schweren Arbeitsbedingungen, sondern auch aus der Angst vor einer Kündigung. Ein ehemaliger Arbeiter beschreibt in meinen Interviews Überstunden als „unausgesprochenes Gesetz“, welche gemacht werden müssen, um den Arbeitsplatz nicht zu verlieren (vgl. Datafile 2020e2:L19). In einem Interview wird das Beispiel

⁷⁶ Der Unterschied zwischen Arbeitsmedizin und Arbeitermedizin liegt darin, dass Arbeitsmedizin top down ist und von Ärzt*innen betrieben wird. Arbeitermedizin ist bottom up und wird von den Betroffenen selbst betrieben.

genannt, dass viele Menschen existentielle Krisen haben (vgl. Datafile 2020e2:K21). Es wurde durch die Gespräche deutlich, dass der physische und psychische Druck für die Erbringung höherer Produktzahlen mit den Jahren stieg (vgl. Datafile 2020e2:M20). Der Wunsch, dass man Menschen motiviert und ihnen Hoffnung schenkt, wurde eigens hervorgehoben (vgl. Datafile 2020e2:K21).

Die Tabelle „Arbeitsbelastungen“ soll die Antworten der von mir befragten Beschäftigten auf die Frage, mit welchen Belastungen die Beschäftigten durch ihre Arbeit konfrontiert werden, visualisieren, wobei einschränkend festgestellt werden muss, dass es sich hier um eine qualitative und um keine repräsentative Studie handelt:

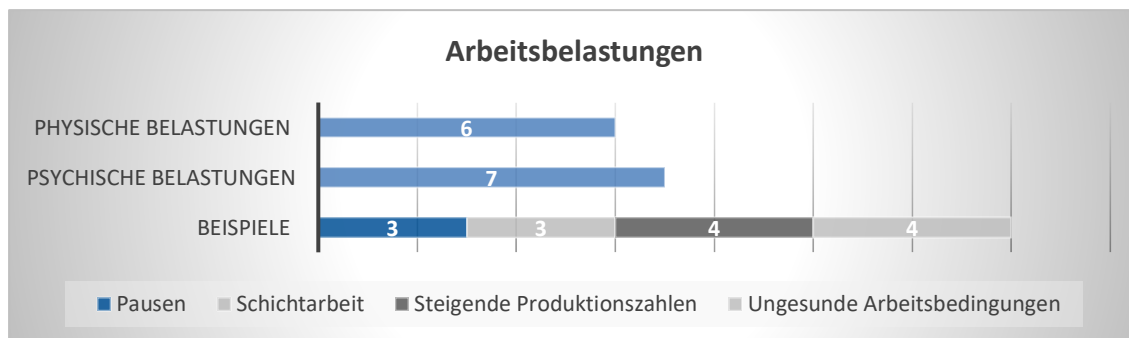


Abbildung 14: Arbeitsbelastungen⁷⁷ (vgl. Datafile 2020e2:P47)

Beschreibungen, welche klar in die Überbegriffe physische und psychische Belastungen kategorisiert werden konnten, wurden in diesen Interviews am häufigsten genannt. Sich wiederholende konkrete Belastungen können als Beispiele gesondert hervorgehoben werden. Zu diesen Beispielen gehören „Pausen“, welche für die Arbeiter*innen zu kurz oder zu wenig sind. Die Schichtarbeit wird als Störung eines gesunden Schlafrhythmus und als weitere Belastung genannt. Der steigende Wettbewerbsdruck und die Erhöhung der Produktzahlen werden als Druck- und Stressfaktor viermal genannt. „Ungesunde Arbeitsbedingungen“ wurden ebenfalls von vier Gesprächspartner*innen als Beispiel für Arbeitsbelastung beschrieben (vgl. Datafile 2020e2:P47).

In Österreich sind laut Statistik Austria im Jahr 2007 etwa 4 Millionen Menschen erwerbstätig, von denen 60% mindestens einem potentiell gesundheitsschädigenden Belastungsfaktor ausgesetzt sind. Fast die Hälfte aller Beschäftigten gibt an, physischen Belastungen ausgesetzt zu sein. Mehr als ein Drittel der Beschäftigten gibt an, psychische Belastungen zu erleben (vgl. Eichmann et al. 2010:119). Zu physischen Belastungen zählen beispielsweise Lärm, Heben schwerer Lasten, schwierige Körperhaltungen, Feuchtigkeit, Chemikalien, Dämpfe, Abgase, Staub oder Hitze (vgl. Eichmann et al. 2010:121). Beschäftigte erfahren außerdem psychische Belastungen in der Arbeit, die sich auf die Gesundheit auswirken und psychosomatische Krankheitsbilder hervorrufen können. Diese können sich durch körperliche Anzeichen

⁷⁷ Von den 12 Interviewpartner*innen wurden sechsmal gesundheitliche und physische Belastungen und siebenmal psychische Belastungen, wie beispielsweise Druck und Stress genannt. Zu wenige oder kurze Pausen wurden dreimal, Schichtarbeit als Belastungsfaktor dreimal, Druck aufgrund der steigenden Produktzahlen viermal und ungesunde Arbeitsbedingungen viermal genannt (vgl. Datafile 2020e2:P47).

erkennbar machen (vgl. Eichmann et al. 2010:129). Neben den erwähnten physischen und psychischen Belastungsfaktoren können auch Arbeitsunfälle Gesundheitsschäden hervorrufen. Auch wenn nicht jeder Arbeitsunfall zu einer Berufsunterbrechung führt, kann es durch Unfälle zu langen Ausfällen am Arbeitsplatz kommen. Etwa 20% der Arbeitsunfälle führen zu einem Fehlen am Arbeitsplatz zwischen einem und drei Tagen und weitere 27% zu einer Abwesenheit von vier bis 13 Tagen (vgl. Eichmann et al. 2010:133). Arbeitsunfälle sind speziell in Industriebetrieben keine Seltenheit. Während einer Beobachtung vor bzw. auf dem Gelände des hier untersuchten Betriebs konnte ein Gespräch zwischen Portier und einem Kollegen mitgehört werden. Da kurz davor die Rettung in das Gelände eingefahren war, fragte der Kollege den Portier, was für ein Arbeitsunfall passiert war. Auf diese Frage brach er in Lachen aus und erklärte, dass es sich um einen Schnitt in den Finger handelte und dass dieses keinen Einsatz mit Polizei und Rettung rechtfertigt. Die Vermutung des Kollegen war, dass es sich um Versicherungsbetrug handeln müsse. Der Portier bestätigte dies mit der Bemerkung, dass ein Rettungs- und Polizeieinsatz nur bei abgeschnittenem Finger berechtigt sei (vgl. B1:2). Dieses Beispiel veranschaulicht, welchen Gefahren Beschäftigte in großen Industriebetrieben täglich ausgesetzt sind. Erst Verstümmlungen werden bei dieser Feldbeobachtung im Kreis der potenziell Betroffenen als legitimer Grund für einen Rettungseinsatz angesehen.

Um ein Stimmungsbild und die allgemeine Einschätzung der hier befragten Beschäftigten bezüglich ihrer Arbeit zu erhalten, wurden sie gefragt, ob sie Freund*innen empfehlen würden, sich für eine Arbeitsstelle in diesem Betrieb zu bewerben. Folgende Grafik soll die Ergebnisse dieser Frage veranschaulichen⁷⁸:

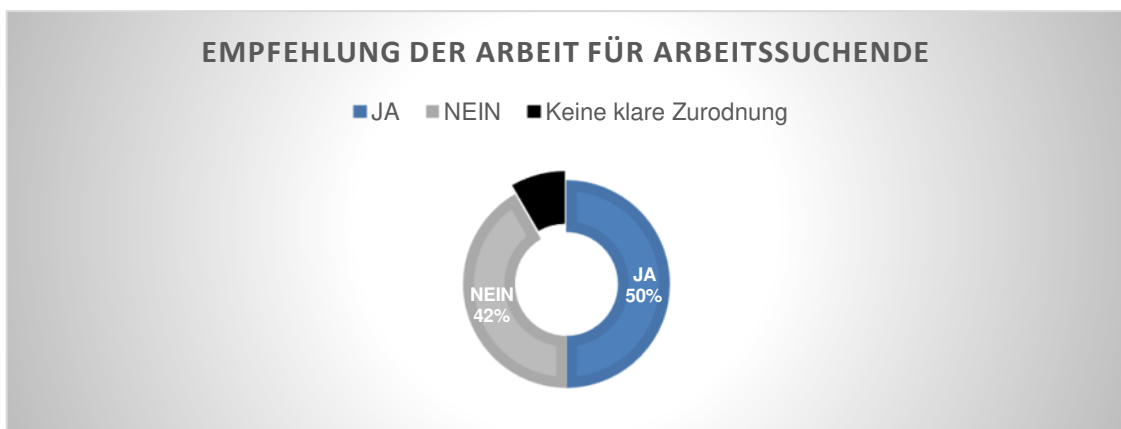


Abbildung 15: Empfehlung der Arbeit (vgl. Datafile 2020e2:P54)

Die Hälfte der Befragten würden Freund*innen empfehlen, sich bei diesem Betrieb für eine Arbeitsstelle zu bewerben. 42% Prozent würden diesen Betrieb nicht empfehlen. Die Antwort einer Person konnte nicht klar zugeordnet werden, da in dieser Antwort die potenzielle Empfehlung von der Ausbildung, den Sprachkompetenzen und den Joboptionen des gedachten Fragestellers abhängig gemacht wird. Wäre die Person beispielsweise älter, mit schlechtem Bildungsgrad und geringen Joboptionen, dann

⁷⁸ Wobei wiederum darauf verwiesen werden muss, dass es sich hier um eine qualitative und keine repräsentative Erhebung handelt

würde ihr die Arbeit in dem gegenständlichen Betrieb empfohlen werden. Wäre der*die gedachte Fragesteller*in hingegen beispielsweise jung, besäße er*sie Sprachkompetenzen bzw. andere Möglichkeiten, würde ihm*ihr die Arbeit nicht empfohlen werden (vgl. Datafile 2020d2:P54, N54). Ein ehemaliger Praktikant aus dem Bereich der Wartung gibt an, den Job nicht zu empfehlen. Der Verdienst sei zwar sehr gut, jedoch seien die Arbeitsbedingungen schlecht für die Gesundheit, weil man permanent Schmutz ausgesetzt sei (vgl. Datafile 2020d2:K54). Als Beispiel für gefährliche Bedingungen wird die Arbeit mit Guss genannt, wo die Gefahr von Verbrennungen sehr hoch sei. (vgl. Datafile 2020d2:F54).

11.2.2.1.1 Kommunikation und Unterstützung

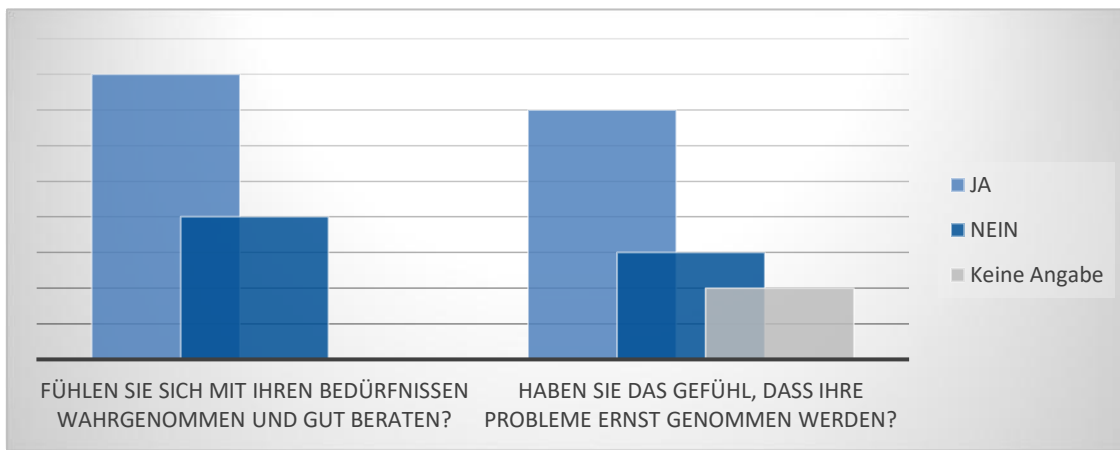


Abbildung 16: Bedürfnisse und Unterstützung (vgl. Datafile 2020e2:P49, P55)

Die Mehrheit der hier (nicht repräsentativ) befragten Beschäftigten fühlt sich mit ihren Problemen im Betrieb ernst genommen⁷⁹ und zwar in fünf Antworten von Vorgesetzten, dreimal von Kolleg*innen und zweimal von Mitgliedern des Betriebsrates (vgl. Datafile 2020e2:P55). Positiv von den Befragten wahrgenommen wurde, dass Vorgesetzte am ersten Arbeitstag erklärten, dass Praktikanten sich bei allen Angelegenheiten bei ihnen melden könnten. Dies stellt ein positives Signal dar, wodurch sich die betroffenen Personen ernstgenommen fühlen (vgl. Datafile 2020e2:K55). Ein Arbeiter im Bereich des Produktionstransportes hingegen fühlte sich laut eigener Angabe nicht beachtet, denn aus seiner Sicht werde man bei Anfragen mit einem „Ja Ja“ abgespeist, welches meist ohne Folgen bliebe (vgl. Datafile 2020e2:N55).

Zum Vergleich beschreibt ein befragter Teamleiter, der die Verantwortung für eine zu funktionierende Produktion hat, die Sachlage aus seiner Perspektive als Führungskraft und wie er mit Problemen umgehe. Bei berufsbezogenen Problemen müsse er selbst einen Weg finden, um das betreffende Anliegen zu lösen, da ihm dabei keine Unterstützung angeboten werde. Er begründet diese Aussage durch seine

⁷⁹ Frage: „Haben sie das Gefühl, dass ihre Probleme ernst genommen werden?“ – Antworten: Siebenmal „ja“; dreimal „Nein“; einmal „nicht genug Erfahrung, um die Frage beantworten zu können“ und einmal keine Angabe (vgl. Datafile 2020e2:P55).

Führungsposition, weil sein Handlungsspielraum größer und eigenständiger sei und er dadurch mehr Möglichkeiten habe, Lösungen umzusetzen (vgl. Datafile 2020e2:H55).

Der Großteil der Befragten fühlt sich in der Arbeit mit ihren Bedürfnissen wahrgenommen und gut beraten⁸⁰. Beispielsweise beschreibt ein ehemaliger Arbeiter im Bereich der Gießerei die Vorgesetzten als „*leiwand*“ und ist zufrieden, dass ihm Gehör geschenkt wurde. Er fügt hinzu, dass sein Vorteil sein Onkel sei, welcher lange in diesem Betrieb gearbeitet habe und er dadurch als Verwandter ernst genommen werde (vgl. Datafile 2020e2:F49). In einem weiteren Beispiel wurde als positiv genannt, dass bei Praktika Kompetenzen, Stärken und Bildungsweg einbezogen würden und man bemüht sei, die Beschäftigten passend einzuteilen (vgl. Datafile 2020e2:L49). Eine ehemalige Arbeiterin, welche zwischen 21 und 25 Jahre alt ist, meint hingegen, dass die Wertschätzung für ihre Leistungen und erbrachten Überstunden fehle (vgl. Datafile 2020e2:E49). Laut österreichischem Arbeitsklimaindex zählen zu den Hauptgründen für den Gedanken an einen Jobwechsel schlechte Führungsstile und geringe Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit (vgl. ORF 2019).

Auf die Frage, ob der Betrieb gerecht agiert, antwortete die Mehrzahl der Befragten mit „Ja“⁸¹. Die befragten Betriebsrät*innen sprechen dabei von der Komplexität der Gerechtigkeit. Sie beschreiben Gerechtigkeit als subjektiv, denn das Verständnis von Gerechtigkeit kann nicht für alle gleich sein. Es gäbe keine allgemein gültige Gerechtigkeit, welche für jedes Individuum passe, sondern lediglich die Möglichkeit der Annäherung und das Bemühen, eine für die Mehrheit passende Entscheidung zu treffen (vgl. Datafile 2020e2:D39). Der Wunsch nach Gleichheit und Gerechtigkeit kann aus mehreren Perspektiven betrachtet werden. Einerseits wünscht sich ein befragter Arbeiter beispielsweise, dass Frauen und Männer den gleichen Lohn bekommen (vgl. Datafile 2020e2:J52). Ein anderer befragter Arbeiter nimmt hingegen die Position ein, dass Frauen den gleichen Gehalt für leichtere Arbeit erhalten und empfindet das als störend. Hier wird der Wunsch artikuliert, dass der Gehalt je nach Arbeit angepasst werden solle (vgl. Datafile 2020e2:D52). Für den befragten Teamleiter sind bedürfnisorientierte Entscheidungen relevant und er erklärt, dass Gleichheit nicht Gerechtigkeit bedeute, weil es viele Menschen gäbe, welche wegen körperlichen Behinderungen benachteiligt werden und nicht auf jedem Arbeitsplatz arbeiten könnten. Er wünscht sich, dass individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten wahrgenommen und Aufgaben dementsprechend angepasst werden (vgl. Datafile 2020d2:H52). Eine aktuell nicht mehr im Betrieb tätige Arbeiterin beschreibt, wie belastend es war, als sie kurz vor ihrer Kündigung „*Männerarbeit*“ verrichten musste (vgl. Datafile 2020e2:E49).

Herr D. versuchte, in seiner Tätigkeit als Führungskraft gerecht zu handeln und Fehlverhalten von allen Mitarbeiter*innen, egal welcher Position, gleichermaßen zu sanktionieren. Als er eine Führungskraft wegen Alkoholkonsum während der Arbeitszeit sanktioniert hatte, wurde er von den Arbeiter*innen gelobt, weil er nicht zwischen

⁸⁰ Frage: Fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit mit Ihren Bedürfnissen wahrgenommen und gut beraten? Antworten: Zweimal „*nein*“, achtmal „*ja*“, einmal nicht klar zuordenbar und einmal keine Angabe (vgl. Datafile 2020e2:P49).

⁸¹ Die Antwort lautete achtmal „JA“ und viermal „NEIN“ (vgl. Datafile 2020e2:P51).

Angestellten und Arbeiter*innen unterschieden hatte (vgl. Datafile 2020e1:D43). Wichtig sei es, dass man sich bewusst ist, dass man nur solchen Menschen helfen könne, die auch bereit sind, Hilfe anzunehmen (vgl. Datafile 2020e1:D44). Er empfiehlt Ehrlichkeit und Direktheit, jedoch unter der Bedingung, selbst bereit zu sein, Ehrlichkeit ertragen zu können. Wenn man Beschäftigten eine gewisse Umgangsform entgegenbringt, müsse man auch akzeptieren, dass diese Form der Kommunikation gegebenenfalls zurückkommt. Für ihn ist offene Kommunikation wichtig, weil man Vertrauen nur durch Ehrlichkeit aufbauen könne (vgl. Datafile 2020e1:D45). Es sei unabdinglich, die Bedürfnisse des Gegenübers zu erfragen und nicht die eigenen Vorstellungen zu projizieren. Um wirksame Vorschläge erbringen zu können, müsse zuerst die jeweilige Person gefragt werden, was sie will (vgl. Datafile 2020e1:D47).

Frau S. und Herr D. sprechen die Relevanz von Transparenz bezüglich der Handlungsmöglichkeiten an, weil falsche Hoffnungen nicht geschürt werden dürften. Wenn man einen solchen Fehler begehe, müsse dieser sofort wieder korrigiert werden (vgl. Datafile 2020e1:D48). Führungskräfte müssten für die Beschäftigten da sein, ohne Hierarchie zu vermitteln. Herr D. ist der Meinung, dass ein gemeinsamer Weg eingeschlagen werden muss (vgl. Datafile 2020e1:D49). Auch wenn es Kritiker gibt, sollte allen mit demselben freundlichen Umgangston begegnet werden (vgl. Datafile 2020e2:B39).

Wie einfach es sein kann, durch alltägliche Handlungen gutes Arbeitsklima herzustellen, beschreiben die Erzählungen eines pensionierten Arbeiters. Er erklärt, wie wichtig es ist, einen guten Dialog zwischen Arbeiter*innen und Chef zu führen. Während seiner Anfänge in diesem Betrieb gab es zahlreiche Probleme mit der Sprache. Bei Gesprächen mussten andere Kolleg*innen als Dolmetscher fungieren, weshalb die Vorgesetzten lieber mit jenen Beschäftigten Unterhaltungen führten, welche die Sprache besser beherrschten. Jedoch sei das nicht das ausschlaggebendste Kriterium, denn er nennt das Beispiel einer seiner damaligen „Chefs“, welcher einmal in der Woche kam, um die Arbeiter*innen zu grüßen. Dieses „*guten Morgen*“ hatte für ihn und seine Kolleg*innen eine enorme Bedeutung und war hauptverantwortlich für ein gutes Arbeitsklima. Derzeit habe er das Gefühl, dass das Führungspersonal Smalltalk und Begrüßungen aus Angst vor daraus resultierenden Gesprächen und Fragen vermeiden würde (vgl. Datafile 2020e2:M52). Der genannte Vorgesetzte wurde auch im narrativen Interview mit Herrn D. erwähnt. Er gab an, dass es mit dem damaligen Betriebsleiter des Öfteren Meinungsverschiedenheiten gegeben habe, dieser jedoch immer bemüht gewesen sei, Menschen korrekt zu behandeln. Zwar war er laut Herrn D. wütend, wenn Personen im Betrieb etwas falsch gemacht oder vertuscht hatten, aber trotz seiner als jähzornig beschriebenen Erstreaktion habe er letztendlich den Betroffenen immer geholfen. Für ihn war es wichtig, dass die Menschen ehrlich sind, um nicht am falschen Platz zu suchen, was repariert oder gewartet werden muss (vgl. Datafile 2020e1:C114).

Wie auch von dem befragten pensionierten Arbeiter beschrieben, erzählt der ehemalige Betriebsrat, dass der Betriebsleiter jede Woche eine Runde durch den gesamten Betrieb gemacht hatte und dabei die Beschäftigten gefragt habe, wie es ihnen ginge. Manchmal vergaß er bewusst seine Rauchutensilien, um durch das Erbitten einer Zigarette ein

Gespräch zu beginnen. Das Anbieten einer Zigarette an den Betriebsleiter bzw. an den Direktor und „Doktor“ war für die Mitarbeiter*innen von großer Bedeutung. Er überlegte sich vor seinen Rundgängen durch den Betrieb, wo sich welche Arbeiter*innen befanden und wiederholte kurz ihre Namen, um die Menschen bei ihrem Namen nennen zu können. Er gab ihnen die Hand, nannte sie beim Namen und wechselte kurz einige Worte. Diese einfachen Handlungen waren für die Beschäftigten von großer Bedeutung. Die Arbeiter*innen fühlten sich ernstgenommen und wichtig, wenn sie mit dem „Chef“ sprechen konnten. Der Betriebsleiter fragte, wie es ihren Familien ging und ob es etwas gäbe, bei dem er helfen könne (vgl. Datafile 2020e1:C114).

Herr D. findet, dass dieser Betriebsleiter es geschafft hatte, die Menschen als Team zusammenzuschweißen und für den notwendigen Zusammenhalt zu sorgen. Auch wenn er hart sein konnte, hatte das keine Auswirkungen auf die Loyalität der Menschen. Wenn ihm jemand kommuniziert hatte, dass er nicht arbeiten könne, wurden die Dienste koordiniert. Die Arbeiter*innen versprachen, beim nächsten Mal da zu sein und hielten ihr Wort (vgl. Datafile 2020e1:C114). Die gegenseitige Wertschätzung und das Entgegenkommen schaffte somit Loyalität und Vertrauen, wodurch die Verlässlichkeit und das Arbeitsklima gesteigert wurde.

Herr D. und Frau S. sprechen aus ihren Positionen heraus darüber, wie wichtig es sei, Menschen auf Augenhöhe zu begegnen. Um „menschlich“ mit den Arbeiter*innen zu kommunizieren und eine Beziehung aufzubauen, sei es enorm wichtig, die Vor- und Nachnamen von allen zu kennen. Für Frau S. stellt das Merken von Namen ein Symbol des Interesses und der Wertschätzung dar. Auch wenn sie die Namen nicht perfekt aussprechen könne, sei sie bemüht, den Großteil der Namen zumindest zu kennen. Besonders für neue Beschäftigte ist das Kennen ihrer Namen ein Signal, wahrgenommen zu werden, denn es zeigt Interesse und schafft Vertrauen (vgl. Datafile 2020e1:D34). Dadurch wird der Soll-Zustand eines kooperativen und wertschätzenden Miteinander auch praktiziert (vgl. Datafile 2020e2:L50).

Diese Beispiele veranschaulichen, wie einfach das Betriebsklima verbessert werden kann. Kleine Handlungen bewirken eine langfristige Steigerung der Arbeitsmoral. Durch Hilfestellungen, Beratungen und Interventionen der BSA können Beziehungsgestaltungen gefördert und neue Handlungsmöglichkeiten gefunden werden.

11.2.2.1.2 Statushierarchie und Auseinandersetzungen

Unter Status versteht Bauer (2017) eine Stellung, die einen Ausdruck für den Grad der sozialen Wertschätzung darstellt. Im betrieblichen Kontext werden solche Stellungen vom Einzelnen als Statushierarchie beschrieben, die einen Ordnungsbegriff innerhalb des Unternehmens darstellt. Diese Struktur dient zur Zu-, Über- und Unterordnung der Mitglieder und steht in Verbindung zu Macht und ist immer pyramidenförmig aufgebaut, wobei die Spitze auch über die größte Machtbefugnis verfügt. Jede Ebene und der damit verbundene Status ist von bestimmten Faktoren, wie beispielsweise Vor- und Ausbildung der Person, vermutete und reale Kompetenzen, soziale Herkunft,

Berufserfahrung, Autorität, Einfluss oder Status der Beeinflussten geprägt. Neben dem beschriebenen betrieblichen Status ist auch der persönliche Status relevant, denn dieser spiegelt die jeweilige Positionierung innerhalb der Gesellschaft wider. Meist hängen diese beiden Aspekte zusammen bzw. sind ident (vgl. Bauer 2017:32-33).

Für viele der Beschäftigten gehören Konflikte zum betrieblichen Alltag⁸². Es gibt Konflikte in verschiedenen Formen und Bereichen. Besonders häufig wurden in den Interviews Konflikte mit der Führungsebene und zwischen spezifischen Gruppen innerhalb des Betriebes genannt. Außerdem wurde von einem Interviewpartner erwähnt, dass Konflikte zwischen Österreichern ohne Migrationshintergrund und Personen mit Migrationshintergrund sich von Konflikten zwischen Personen mit Migrationshintergrund unterscheiden. Dieses Thema wird im Kapitel Migration näher behandelt (vgl. Datafile 2020e2:P43).

Eine andere Art von Konflikten führt ein Teamleiter an, welcher über Unstimmigkeiten zwischen „Cliques“ und Freundeskreisen von jeweils fünf bis sechs Personen spricht. Hierarchiekonflikte entstehen für ihn zwischen Menschen mit Migrationshintergrund, weil sie seiner Meinung nach glauben, „*etwas Besseres zu sein*“, wenn sie eine höhere Position, wie beispielsweise Schichtleiter, innehaben und deshalb mit anderen Kolleg*innen von „oben herab“ kommunizieren. Besonders störend für ihn sei, wenn ein junger Mensch die Position als Schichtleiter erhält und dann einen älteren Herrn, welcher seit 30 Jahren in diesem Betrieb tätig ist, wegen Fehlern anschreien würde (vgl. Datafile 2020e2:F43).

Konflikte innerhalb der Führungsebene haben dagegen eine andere Dynamik. Gespräche werden zu Diskussionen und die Stimmung kann schnell kippen, weil falsche Entscheidungen weitgreifende Konsequenzen für viele Betroffene bedeuten können. Konflikte zwischen den Beschäftigten werden eher durch „Kleinigkeiten“ ausgelöst, welche prinzipiell leicht zu lösen wären. In der Nachtschicht könne es zwischen den Arbeitern sogar zu Handgreiflichkeiten kommen, da die Führungsebene nicht präsent sei (vgl. Datafile 2020e2:H43). Ein Praktikant beschreibt „*Standard Konflikte*“ bei welchen beispielsweise auf einen ein Lehrling „*losgegangen*“ oder ein Kollege als „*Ungustl*“ bezeichnet wurde. Er könne die Situation nachvollziehen, weil die Betroffenen „*komisch*“ waren und der Lehrling sich prahlerisch benahm (vgl. Datafile 2020e2:K43).

11.2.2.2 Soll-Zustand

In diesem Unterkapitel wird der angestrebte Soll-Zustand thematisiert. Um die Betroffenen einzubeziehen, werden ihre Erwartungen und Wünsche fokussiert betrachtet.

Die meisten Beschäftigten wollen lieber zur Wahrung ihrer Anonymität mit einer externen Person sprechen. Um das Angebot der Betrieblichen Sozialarbeit anzunehmen, wurde des Öfteren in den Interviews vorausgesetzt, dass die in Frage kommenden

⁸² Frage: „*Gibt es Konflikte im Betrieb*“ Antwort: Siebenmal „*ja*“, viermal „*nein*“ und einmal keine Angabe (vgl. Datafile 2020e2:P43).

Betriebssozialarbeiter*innen den Arbeitsprozess kennen und/oder schon einmal selbst in einem solchen Betrieb gearbeitet haben. Falls solche Bedingungen nicht vorliegen, würden diese Befragten eher auf betriebsinterne Beratungsangebote zurückgreifen, auch wenn dadurch die Anonymität nicht mehr gewährleistet sei (vgl. Datafile 2020e2:P42). Ein Gesprächspartner meinte, private Probleme eher in externen und Arbeitsthemen eher in internen Beratungsangeboten besprechen zu wollen (vgl. Datafile 2020e2:L42). In einem Interview wurden arbeitsrechtliche Kenntnisse von Seiten der Betrieblichen Sozialarbeiter*innen erwartet (vgl. Datafile 2020e2:P42).

Zudem sollen Angebote wie beispielsweise Betriebliche Sozialarbeit, so die Befragten, korrekt im Betrieb vorgestellt werden, damit die Beschäftigten wirklich verstehen würden, was BSA sei. Generell sollte man sich mehr in die Situation der Menschen hineinversetzen. Außerdem seien Anonymität und die Wahrung der Interessen der Arbeiter*innen wichtig. Daher sollten auch die Arbeiter*innen im Fokus eines Beratungsangebotes sein und nicht nur der Betrieb (vgl. Datafile 2020e2:F50).

Ein essentieller Punkt und ein entscheidendes Kriterium sei, dass Sozialarbeiter*innen berufliche Eigenerfahrung mitbringen, um die jeweiligen Berufsgruppen auch adäquat beraten zu können. Erst dadurch würden ihnen die Bediensteten Kompetenzen im Voraus zuschreiben (vgl. Datafile 2020e2:I50). Weiters wurde in einem Interview vorgeschlagen, dass Betriebliche Sozialarbeit einmal im Jahr Informationen und Wissen zu Gesundheits- und Sozialrecht vermitteln sollte. Arbeiter*innen sollten auf ihre Rechte aufmerksam gemacht werden (vgl. Datafile 2020e2:M50).

Psychisch belastende Themen müssten gemeinsam bearbeitet werden, damit sich Arbeiter*innen etwas entspannen und motivieren können (vgl. Datafile 2020e2:N50). Der Betrieb und die BSA sollten auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen und bei Bedarf rasch zur Verfügung stehen, um die Gesprächspartner nicht warten zu lassen bzw. zu vernachlässigen. Im Allgemeinen seien Wertschätzung und Anerkennung wichtig. Durch regelmäßige Gespräche und Feedback sollte der Arbeitsablauf und das Betriebsklima verbessert werden (vgl. Datafile 2020e2:I52).

Die Arbeiter*innen und Angestellte*n wurden gefragt, wie ein Betrieb agieren müsse, um gerecht zu sein. Beispielsweise wurde der Wunsch nach passender Arbeitskleidung und nach einem normalen Arbeitsablauf, welcher keinen zu hohen Druck für die Beschäftigten bedeutet, genannt (vgl. Datafile 2020e2:E52).

11.2.3 Warum braucht es Änderung?

Aus der Perspektive eines ehemaligen Arbeiters war im Betrieb immer der Profit im Fokus und der Mensch nur ein Teil des Betriebes, weil er billiger als Maschinen sei. Um beispielsweise dem Gefühl der Auswechselbarkeit entgegenzuwirken, benötige es Änderungen (vgl. Datafile 2020e2:F20). Eine Sozialleistung seitens des Unternehmens in Form von BSA wird als Bemühung um die soziale Integration und Konfliktvermeidung im Betrieb verstanden. Laut Stoll (2013) liegt der Sinn darin, die Interessen der einzelnen Mitarbeit*innen mit den Betriebsinteressen in Einklang zu bringen. Sozialpädagogische

Interventionen in konzeptuellen Veränderungen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Präventive Wirkungen beabsichtigen eine konstruktive Konfliktbewältigung und strukturelle Lernprozesse (vgl. Stoll 2013:20). Der Mensch hat als Produktionsfaktor Besonderheiten, die in den Produktionsprozess einbezogen werden müssen, wodurch er anders als andere Komponenten betrachtet werden muss. Er ist nur eingeschränkt berechenbar und unterliegt gesellschaftlichen Einflüssen. Verschiedene Arten von menschlicher Arbeit haben einen unterschiedlichen Stellenwert in der Gesellschaft. Dazu gehören unterschiedliche Positionen und Stellungen, beispielsweise in einer Berufsgruppe, Tätigkeit oder als Einzelner innerhalb einer Gruppe. Gesellschaftlich geprägte Menschenbilder und ethische Grundhaltungen haben Einfluss auf das Individuum (vgl. Bauer 2017:25). Außerdem prägt Arbeit die soziale Identität, wobei es sich immer um einen Balanceakt zwischen der eigenen Identität und den Erwartungen von anderen handelt. Die Schwierigkeit liegt in der Gratwanderung zwischen Arbeitswelt, Gesellschaft, Privatheit und Persönlichkeit (vgl. Bauer 2017:25-26).

Im Gegensatz zu anderen Produktionsfaktoren benötigt der Mensch Erholung, denn nur so kann Leistungserbringung gewährleistet werden (vgl. Bauer 2017:26). Neben Erholung benötigt der Mensch Motivation, die eine innere Antriebskraft aufbaut. Um Leistungen erbringen zu können oder zu wollen, müssen physische Leistungsfähigkeit und psychische Kraft vorausgesetzt sein (vgl. Bauer 2017:26). Lernfähigkeit und Flexibilität sind weitere Faktoren, welche den Menschen als Produktionskraft besonders machen. Einflussfaktoren hier sind zum Beispiel Erziehung, Umfeld und Gesellschaft. Zu beachten ist, dass Menschen Individuen und Einzelpersönlichkeiten sind, welche eigene Bedürfnisse, Ängste, Fähigkeiten und Charaktereigenschaften in sich tragen (vgl. Bauer 2017:26). Kommunikation ist das Werkzeug des Menschen, sich auszutauschen, weshalb sie eine essentielle Rolle im Arbeitssystem spielt. Durch Kommunikation wird das Bild der Realität eines jeden geprägt (vgl. Bauer 2017:26). Eine Besonderheit des Menschen ist außerdem, dass er den Willen zur Sinnfindung in sich trägt. Das Gefühl von Sinnlosigkeit ist weit verbreitet und wird teilweise durch materiellen Wohlstand nur verstärkt. Dadurch können Selbstzweifel, Depressionen oder existenzielle Leere entstehen (vgl. Bauer 2017:26-27).

Hier würde BSA ansetzen, um auf die jeweiligen Themenstellungen einzugehen und sie zu bearbeiten. Motivation stellt in diesem Kontext einen Kernaspekt dar. Das Thema Motivation ist im Arbeitskontext am meisten beachtet und gleichzeitig widersprüchlich (vgl. Bauer 2017:34). Speziell im Bereich der Mitarbeiterführung gibt es viele Anleitungen, die herangezogen werden können (vgl. Hügelmeier/Glögger 2020). Motivation geht zu Beginn von einem Motiv bzw. Beweggrund, Antrieb, Zweck oder einer Ursache aus. Dieses wird benötigt, um einen Mangel zu erkennen und das Bedürfnis zu haben, dieses Defizit durch spezifische Handlungen zu beseitigen. Motivation ist eine Form inneren Antriebes (vgl. Bauer 2017:34). Motivation bezeichnet somit die Summe der inneren Beweggründe, die das menschliche Handeln beeinflusst. Die Form der Motivation, welche aus inneren Beweggründen, vor allem durch eigenen Antrieb und persönliches Interesse entsteht, wird als intrinsische Motivation bezeichnet. Zu solchen intrinsischen Arbeitsmotiven zählen beispielsweise selbstgesteckte Leistungsziele,

Kontaktbedürfnis zu Kolleg*innen oder die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit (vgl. Bauer 2017:35).

Das Pendant dazu ist extrinsische Motivation, die Menschen durch äußere Einflüsse bewegen. Zu solchen extrinsischen Anreizen zählen beispielsweise Geldprämien, Statussymbole oder Geltungsbedürfnisse (vgl. Bauer 2017:35). Extrinsische und intrinsische Motivation treten zumeist parallel auf. Jedoch muss beachtet werden, dass extrinsische Motivation eine innere Motivation verdrängen kann. Extrinsische Motivation ist immer an äußere Anreize gekoppelt. Sobald diese nicht mehr gegeben sind, fehlt auch der Antrieb. Die intrinsische Motivation ist langlebiger, da die Arbeitsfreude sich in der Tätigkeit selbst befindet und langfristiger ist, da der gesamte Arbeitsprozess durch einen inneren Antrieb begleitet wird (vgl. Bauer 2017:35).

Zu den essentiellsten Bedürfnissen, die Menschen in sich tragen, zählen Selbstwirksamkeit und Autonomie. Menschen mit ausreichender Selbstwirksamkeit und Autonomie haben das Gefühl, selbst aktiv etwas bewirken zu können, weshalb klare Ziele benötigt werden. Um autonom zu sein, bedarf es an Selbstwert, welcher durch Wertschätzung entwickelt wird (vgl. Bauer 2017:36). Um zu verstehen, weshalb man etwas tut und um eine Tätigkeit langfristig durchzuführen, benötigt jeder Mensch Sinn. Es sollte außerdem nicht vernachlässigt werden, dass Zuwendung für Menschen ein lebensnotwendiges Mittel ist, auf das Spiegelneuronen positiv reagieren. Nach Lehofer ist Bindung das wichtigste Grundbedürfnis des Menschen. Der Mensch ist nicht dazu ausgelegt, alleine zu Leben und benötigt Beziehungen, um weitestgehend eine Erfüllung der Bedürfnisse zu empfinden (vgl. Bauer 2017:36).

BSA kann Organisationen helfen, mit zunehmendem Stress und der Komplexität der Arbeitswelt umzugehen. Dienste der BSA sind eine günstige Gelegenheit, um innerhalb der Arbeitsplatzumgebung einen integralen Bestandteil für das System Gesundheit zu positionieren (vgl. Masi et al. 2002:211). Durch BSA befasst sich das Unternehmen aktiv mit persönlichen Problemen der Mitarbeiter*innen. Unbearbeitete persönliche Probleme können Schwierigkeiten im betrieblichen Alltag auslösen, beispielsweise durch untypisches Verhalten, Flüchtigkeitsfehler, unzureichende Konzentration oder gedankliche Abwesenheit (Kratz 2009:92). Die Empfindung von Wertschätzung verringert laut Arbeitsklimaindex den Drang, den Arbeitsplatz zu wechseln. Zu einer Verbesserung des Betriebsklimas zählen außerdem die Förderung der Work-Life-Balance und ausreichende Ruhephasen (vgl. ORF 2019).

11.2.4 Der Weg zu einem guten Betriebsklima

Wichtige Aufgabenfelder bzw. Themenstellung der Betrieblichen Sozialarbeit lauten: Begleitung des Wertewandels, Förderung kommunikativer und kooperativer Kompetenzen, Unterstützung bei betrieblichen Umstrukturierungen organisatorischer und kultureller Art, Hilfe bei der Erstellung eines konstruktiven Arbeitsklimas, bei Bildungsmaßnahmen und Stabilisierung der beruflichen und privaten Identität (vgl. Stoll 2013:98). Zu den Zielgruppen zählen Beschäftigte des Betriebs und ihre Angehörigen, Vorgesetzte und Führungskräfte. Aus diesem Grund bezieht sich das Vorhaben der BSA

auf die Felder der Lebenssituation, des Arbeitsplatzes und der Führung. Aufgabenfelder beinhalten beispielsweise Beratung bei familiären Problemen und Führungsfragen, Information, Aufklärung und Schulung, fachbezogene Themen, Suchtprävention oder Stressbewältigung; organisationsbezogene Maßnahmen wie Teamentwicklung, Moderation von betriebsinternen Arbeitsgruppen, Mitwirkung in betrieblichen Gremien oder interne und externe Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Stoll 2013:21).

Abweichendes Verhalten⁸³ soll bewusst von Vorgesetzten angesprochen werden. Das offene Ansprechen und das Fragen nach Problemen bzw. der Verweis auf das Angebot der Betrieblichen Sozialarbeit ist dem Betriebsklima förderlich. Eine unbefriedigende Leistung soll von Vorgesetzten angesprochen werden, jedoch mit dem Zusatz, Wege zur Verbesserung aufzuzeigen (vgl. Sonnenstuhl/Trice 1995:2). Um effektiv unterstützen zu können, muss die Vertraulichkeit und die Anonymität der Bezieher*innen gewährleistet werden. Informationen dürfen nicht ohne die ausdrückliche Erlaubnis des betroffenen Mitarbeiters an Kolleg*innen oder Vorgesetzte weitergegeben werden. Damit die Kooperation erfolgreich verlaufen kann, muss ein sicheres Setting⁸⁴ ermöglicht werden (vgl. Walsh 1982:504).

Betriebliche Sozialarbeit bietet eine Identifizierung von Problemen und unterstützt Handlungsoptionen zur Lösungsgenerierung. Je nach Problembeurteilung werden Unterstützungsmaßnahmen generiert, die der betroffenen Person angeboten werden. Dies kann beispielsweise auch in Form einer Überweisung zu einer anderen Beratungseinrichtung oder die Organisation einer Nachbetreuung in einer anderen Einrichtung geschehen (siehe Türk, Kapitel 8). Auch Förderung der Entwicklung und Bildung zählen zu den Aufträgen der BSA (vgl. Masi et al. 2002:211).

Wichtig für den Erfolg der BSA ist wechselseitiges Vertrauen als Basis für das soziale Miteinander. In der Erwerbsarbeit ist Vertrauen die Grundvoraussetzung. Wenn es nicht gegeben ist, kann keine stabile und belastungsfähige Arbeitsbeziehung entwickelt werden (vgl. Martin 2017:13). Die Substitutionsbehauptung geht davon aus, dass Ziele besser durch Vertrauen als durch Kontrolle erreicht werden. Denn Kontrolle ist im Gegensatz zu Vertrauen kontraproduktiv für den Faktor der (intrinsischen) Motivation (vgl. Martin 2017:16).

Durch Anerkennung können das Selbstwertgefühl gesteigert und Erfolgserlebnisse vermittelt werden. Dadurch steigt die Arbeitszufriedenheit und die Beschäftigten werden motiviert, weitere aner kennenswerte Leistungen zu erbringen. Außerdem kann Anerkennung die Fluktuationsbereitschaft reduzieren (vgl. Kratz 2009:92). Existenz-, Beziehungs- und Wachstumsbedürfnisse müssen gefördert werden (vgl. Schiff/Raml 2016:15). Zu den zu beachtenden Kernaspekten zählen dabei Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit der Arbeit, Autonomie und Rückmeldung. Dadurch

⁸³ Unter abweichendem Verhalten wird negative Nonkonformität verstanden. Negative Nonkonformität soll hinderliches Verhalten für das Betriebsklima, die Beschäftigten und die Qualität der Arbeit definieren.

⁸⁴ Ein sicheres Setting kann beispielsweise durch Anonymität, Ruhe, einen ungestörten Gesprächsverlauf oder aktives Zuhören der Sozialarbeiter*innen geschaffen werden.

entstehen als motivierende Anreiz für die Beteiligten positive Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung. Diese Form der Motivationsarbeit wirkt sich positiv auf die Psyche und in Folge auch auf die physischen Befindlichkeiten der Mitarbeiter*innen aus. Die Förderung wirkt über psychologische Erlebniszustände positiv auf die Arbeit und erhöht die intrinsische Motivation, welche sich in einer Qualitätssteigerung der Arbeitsleistung, in erhöhter Arbeitszufriedenheit und niedriger Fluktuation bemerkbar macht (vgl. Schiff/Raml 2016:14).

11.3 Arbeit in der (vertrauten) Fremde

Dieses Unterkapitel unserer gemeinsamen Masterthesis legt einen speziellen Fokus auf die Vorteile der Betrieblichen Sozialarbeit für Migrant*innen in Industriebetrieben. Im vorigen Abschnitt wurde das Arbeitsklima aus Sicht der befragten Beschäftigten dargestellt. Nun folgt die Erörterung migrationsspezifischer Thematiken, wobei darauf hingewiesen werden soll, dass meine gesamte Erhebung von der genannten Zielgruppe geformt wurde. In diesem Teilbereich wird jedoch näher auf die gruppenspezifischen Themen eingegangen.

Obwohl in Österreich die größte Ausländergruppe Deutsche sind (vgl. Statistik Austria 2021), stellen sie nicht die Zielgruppe Migrant*innen dieser Arbeit dar. Durch die intersektionale Theorie wurden verschiedene Formen von sozialen Ungleichheiten erforscht (vgl. Lutz/Amelina 2017:13). Demnach verschränken sich Unterdrückung und Benachteiligung, aufgrund unterschiedlicher Faktoren und stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Zu den Faktoren zählen Strukturkategorien wie beispielsweise Geschlecht, Ethnizität, Klasse, Nationalität, Sexualität, Alter oder Sprache. Diese Kategorien wirken in einem Zusammenspiel auf die gesellschaftlichen Machtverhältnisse ein. Es werden multiple Ungleichheits- und Unterdrückungsverhältnisse in die Analyse einbezogen und kein Kriterium wird isoliert betrachtet (vgl. Küppers 2014). Aus diesem Grund sind Gruppen, deren Sprache, Kultur, Religion und Identität sich stark von denen des Ziellandes unterscheiden, im Fokus dieser Debatte. Im Rahmen meiner Forschungsarbeit kam ich auf das Ergebnis, dass bei deutschen Migrant*innen im Gegensatz zu Migrant*innen aus anderen Herkunftsländern weniger Unterdrückungs- und Benachteiligungskomponenten vorliegen. In diesem Unterkapitel werden besonders vulnerable Gruppen mit Migrationshintergrund als Zielgruppe betrachtet.

11.3.1 Migration als Spezialproblem

Österreich hat eine Geschichte als Einwanderungsland, die bis heute präsent ist. Es hat einen hohen Bevölkerungsanteil an Personen, welche einen ausländischen Pass haben und sich in Österreich befinden oder beispielsweise der zweiten Generation angehören. Unter der zweiten Generation versteht man, dass mindestens ein Elternteil aus dem Ausland zugezogen ist und die der zweiten Generation zugehörige Person in Österreich auf die Welt kam (vgl. Stompe/Ritter 2010:9). Migration ist eine besondere Form der

Belastung, da viele Einwanderer*innen aus schlechten sozialen Verhältnissen stammen und nicht selten wenig Zugang zu den westlichen Standards haben (vgl. Stompe/Ritter 2010:9). Egal ob Arbeitsmigrant*innen oder Flüchtlinge, die betroffenen Menschen sind oft starken psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt. Sehr oft kommen Traumatisierungen beispielsweise durch Bürgerkrieg hinzu (vgl. Stompe/Ritter 2010:9). In der Nachkriegszeit wurde „Gastarbeiterpolitik“ ohne Berücksichtigung von Gesundheitsaspekten betrieben. Man ging davon aus, dass die jungen, gesunden und männlichen Gastarbeiter nach geleistetem Dienst wieder in ihre Heimat zurückkehren (vgl. Weiss 2005:7). In der Schweiz beispielsweise erkannte man in den achtziger und neunziger Jahren, dass es einer zukunftsweisende Migrationspolitik bedarf. Die „Gäste“ wollten nämlich im Lande bleiben, weshalb eine passende Integrationspolitik von Nöten war (vgl. Weiss 2005:7).

Vor der Migration durch die Gastarbeit hatten viele Menschen den Traum eines Wechsels von der breiten Unterschicht ihres Herkunftslandes zu einer besseren Position innerhalb der neuen gesellschaftlichen Strukturen. Die Realität erwies sich für viele als ernüchternd, da sie nicht selten mit schlechter Wohnsituation, Diskriminierung oder rechtlicher Unsicherheit einherging (vgl. Ohnacker et al. 1985:11).

Durch die Sozialisationsbedingungen im Herkunftsland fehlen den betroffenen Personen teilweise Bewältigungsstrategien, weil ihre gewohnten Verhaltensweisen in der neuen Umgebung und Kultur nicht effizient zur Anwendung kommen können. Bewältigungsmechanismen sind bei der Verlagerung des Lebensmittelpunktes zur Meisterung der Identitäts- und Wertediffusion unbedingt erforderlich. Häufig sind Migrant*innen mit dem sozialen Aufstieg überfordert, weil sie aus Gebieten mit niedrigem Bildungsniveau stammen und das Erlernen der neuen Sprache eine enorme Herausforderung darstellt. Durch eine partielle gesellschaftliche Exklusion und die Zuschreibung bzw. Fixierung auf Berufe wie Hilfsarbeit sind Migrant*innen nicht selten auf schwere und gesundheitsschädigende Arbeiten angewiesen (vgl. Stompe/Ritter 2010:9).

Ein wichtiger Faktor ist, dass ausländische Arbeitnehmer*innen die Sprache des Ziellandes meist nicht beherrschen und sich dadurch Sprach- und Kommunikationsschwierigkeiten entwickeln. Diese sind hemmend und schaffen ein Gefühl der Hilflosigkeit, die kombiniert mit einer Verunsicherung der Normen und Werte auftritt (vgl. Ohnacker et al. 1985:12).

Arbeitgeber*innen präferierten aus Kostengründen weniger qualifiziertes Personal, eine suffiziente Qualifizierung der Beschäftigten durch Sprach- und Einführungskurse findet kaum statt (vgl. Ohnacker et al. 1985:14).

Nach dem zweiten Weltkrieg veränderten sich die Migrationsarten, wobei das Migrationsziel die Industriestaaten waren. Heute wirkt die Globalisierung, bei der sich Migration beschleunigt und neue Formen annimmt (vgl. Weiss 2005:11). Somit ist das Thema Migration und Migrant*innen auch heute noch hoch aktuell.

Migration führt in der Regel zu einer inneren und äußeren Destabilisierung von Lebensverhältnissen, da sie immer mit einem Verlust von essenziellen Komponenten verbunden ist. Zu diesen zählen wichtige soziale Beziehungen oder gewohnte Denk- und Verhaltensmuster (vgl. Stompe/Ritter 2010:102). Migrant*innen sind mit neuen sozialen Situationen konfrontiert, bei denen nicht immer die angemessenen Verhaltensmuster erkannt werden können, was teilweise als dysfunktional interpretiert werden kann. Es werden implizite und explizite Regeln und Werte vorausgesetzt, die Migrant*innen erfüllen sollen. Kulturelle und sprachliche Fähigkeiten werden erwartet, wobei nicht berücksichtigt wird, dass die allgemeine Verlagerung des Lebensmittelpunktes an sich schon eine schwerwiegende Veränderung darstellt (vgl. Stompe/Ritter 2010:102). Durch die Forderung einer schnellen Anpassung, der die Hindernisse aufgrund der neuen Lebensverhältnisse entgegenwirken, kann keine geeignete Trauer bezüglich des Verlustes der Heimat stattfinden. Die alte Heimat repräsentiert oft trotz schwerer Lebensbedingungen die alte Sicherheit. Durch Zurückweisungen und Enttäuschungen in der neuen Umgebung wird das Herkunftsland dann teilweise überidealisiert. Bei Migrant*innen der Folgegeneration kommt es häufig zu Problemen bei der Identitätsfindung, wobei Personen mit Abstammung aus Ländern mit konservativer Kultur stärker betroffen sind (vgl. Stompe/Ritter 2010:102).

Sozial vorgegebene Rollen sind ein wichtiger Teilbereich der Identitätsbildung und im allgemeinen heterogene Konstrukte, die der Mensch präsentiert. Zu unterschiedlichen Zeitspannen können die verschiedenen Rollen, bewusst oder unbewusst, gelebt werden. Es gibt für verschiedenen Settings unterschiedliche Rollen. Im Familiensystem, Berufsleben, Kulturverein oder Sportverein können unterschiedliche Funktionen und Rangordnungen eingenommen werden (vgl. Stompe/Ritter 2010:104). Wenn man von Erving Goffmanns Aussage ausgeht, dass wir alle Theater spielen, wird das Selbst auf den Bühnen des Alltagslebens permanent präsentiert, demonstriert, dargestellt, bewiesen und beurteilt (vgl. Vester 2009:63). Neben den gewählten und angenommen Rollen gibt es außerdem Zuschreibungen von Personen außerhalb der jeweiligen Rolle oder dem Kollektiv. Diese können in Form von Stereotypen und Vorurteilen auftreten. Stereotype sind eine Ansammlung von Überzeugungen und Assoziationen über Mitglieder einer sozialen Gruppe. Dieser Gruppe werden Merkmale und Kategorien zugeschrieben, die bei Stereotypen positiv und negativ belegt sein können (vgl. Becker/Seidel 2006:108). Vorurteile sind nicht gleichzusetzen mit Stereotypen, weil sie mit einer affektiven Komponente die fremden Gruppenmitglieder mit negativen Bewertungen assoziieren. Stereotype hingegen sind eine Gesamtheit aller Überzeugungen und positionieren sich eher im kognitiven Feld (vgl. Becker/Seidel 2006:108).

Die Wahrnehmung der „fremden“ Gruppe wird selektiv. Um die Informationen in die aufrechten Kategorien einzufügen, wird inkonsistente Information oft auf externe Ursachen zurückgeführt. Solche externen Zuschreibungen können dazu führen, dass Personen, welche Mitglieder eines Kollektivs sind oder einem Kollektiv zugeschrieben werden, sich den Erwartungen ihres Interaktionspartners anpassen. Es werden Verhaltensreaktionen erzeugt, die sich den Stereotypen anpassen und das ursprüngliche Stereotyp bestätigen. Im Allgemeinen wird dieses Phänomen „*sich selbst*

erfüllende Prophezeiung“ genannt (vgl. Becker/Seidel 2006:110). Außerdem können gängige stereotype Verhaltensmuster durch das reine Bewusstwerden der Zugehörigkeit eines Individuums zu einer Gruppe die Erwartungen bestätigen. Ein Experiment konnte beispielsweise zeigen, dass Frauen, welchen vorher impliziert wird, dass sie geringere mathematische Fähigkeiten haben als Männer, bei mathematischen Tests schlechter abschneiden als eine Vergleichsgruppe ohne diesen Glaubenssatz (vgl. Becker/Seidel 2006:111).

Migrant*innen sind somit verschiedensten Formen von Belastungen ausgesetzt, was laut der Stresstheorie und der Psychologie des Glücks (von Turner⁸⁵) Auswirkungen auf den sozialen Stress hat. Inneres Wohlbefinden ist definiert als das Fehlen von Angst bzw. Symptomen wie Depressionen und aggressiven Impulsen (vgl. Weiss 2005:49). Einerseits benötigt Wohlbefinden die Abwesenheit von Belastungen und andererseits die Anwesenheit von positiv belegten emotionalen Faktoren, wie beispielsweise Akzeptanz, Lebensziele und positiver Lebensrückblick. Zusätzlich ist das Generieren von Kompetenzen ein wichtiger Faktor für die psychische Gesundheit, die Bewältigungsmechanismen fördert und hilft, mit Spannungen und Anforderungen auf konstruktive Weise umzugehen (vgl. Weiss 2005:49). Die Migrationspsychiatrie geht davon aus, dass soziokultureller Stress Coping-Mechanismen von Individuen und Familien überfordert und pathogene Wirkungen hervorruft (vgl. Weiss 2005:49). Krankheiten werden durch Statusverlust, Trennungserfahrungen, Traumatisierungen, schlecht Wohnverhältnisse, Risiken am Arbeitsplatz, potentiellen Arbeitsplatzverlust, schlechte Sprachkenntnisse, Schwierigkeiten bei der Annahme von Verhaltensnormen, Verlust von Kontrolle und durch Identitätskonflikte bzw. Generationskonflikte hervorgerufen. Belastungen und damit zusammenhängende „Life-Events“ können kognitive emotionale Reaktionen auslösen. Diese beeinträchtigen Psyche und Immunabwehr. Beispielsweise werden Krankheiten von Migrant*innen, welche eine lange Aufenthaltsdauer im Zielland haben, als schwerwiegender erlebt (vgl. Weiss 2005:49).

Die Stressforschung betrachtet soziale Unterstützung als wesentlichen Faktor zur Bewältigung von derartigen Einflüssen (vgl. Weiss 2005:50). Soziale Netzwerke sind speziell in belastenden Lebensumständen effektive Mittel zur Unterstützung und sind für Migrant*innen sehr relevant. Im Migrationsprozess werden soziale Netzwerke als Ressource genutzt. Sie ermöglichen einen zwischenmenschlichen Austausch, welcher Anteilnahme, Hilfe zum Handeln, Informationsvermittlung und Anerkennung bedeutet. Da Migrant*innen oft einen niedrigeren sozialen Status innerhalb der gesellschaftlichen Hierarchie einnehmen müssen, leiden sie unter einem infrage gestellten Selbstwertgefühl (vgl. Weiss 2005:50). Ein niedriger Selbstwert vermindert soziale Attraktivität, Leistungsfähigkeit und berufliche Kompetenz. Die Unterstützung zur Generierung von Selbstwert erfolgt dann insbesondere durch Interaktion mit Landsleuten, was den Stress im Migrationsprozess mindert. Die Netzwerke von Frauen und Männern unterscheiden sich jedoch. Frauen haben im Gegensatz zu Männern mehr soziale Kontakte und greifen öfter auf Unterstützung im privaten Bereich zurück. Männer

⁸⁵ Turner, R. J. (1981): Social support as a contingency in psychological well-being. Journal of Health and Social Behavior.

hingegen befriedigen ihre sozialen Bedürfnisse meist im öffentlichen Raum (vgl. Weiss 2005:50).

Für Menschen sind soziale Bindungen die wichtigsten Faktoren für positive Lebenserfahrung, Wohlbefinden und psychische und physische Gesundheit. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe bzw. einer Schicht wirkt sich auf die Lebenserwartung aus, weil sie mit unterschiedlichen sozialen und persönlichen Ressourcen verbunden sind. Sie können als Stressoren wirken, weil Unsicherheit am Arbeitsplatz oder Arbeitslosigkeit ungleich verteilt werden (vgl. Weiss 2005:42). Die Zugehörigkeit wirkt sich auch auf persönliche Ressourcen aus, weil ein niedriger sozioökonomischer Status in der Kindheit und im Erwachsenenalter die Wahrnehmung beeinflusst. Betroffene fühlen sich in ihrer Handlungsfreiheit beschränkt und erleben ihr Verhalten fremdbestimmt (vgl. Weiss 2005:43).

11.3.2 Positive Aspekte der Migration für Betriebe

Migrant*innen sind aufgrund ihrer Biographie oft anfällig für psychische Erkrankungen und Belastungen. Um hier wirkungsvoll agieren zu können, sollte man in jedem Hilfesystem bereit sein, sich Wissen über andere Ethnien und Kulturen anzueignen bzw. Offenheit in der eigenen Weltanschauung zu zeigen. Als Betrieb und als Betriebliche Sozialarbeit muss man sich dabei mit vollkommen neuen Problemlagen und kulturgebundenen Widerständen konfrontieren. Diese können beispielsweise aus eigenen Ängsten vor dem Fremden entspringen. Wer in diesem Handlungsfeld erfolgreich sein möchte, sollte bereit sein, die gewohnten Techniken zu erweitern. Wenn man diese Bereitschaft aufbringt, erhält man einen Einblick in fremde Lebenswelten und eine Erweiterung des eigenen Horizontes dies trägt zum besseren Verständnis verschiedenster kulturabhängiger Lebensweisen und Gewohnheiten bei (vgl. Stompe/Ritter. 2010:103). Diversität und soziale Vielfalt sind wichtige Merkmale unserer heutigen Gesellschaft und können nicht ignoriert werden. Sie können aber das Leben bunter und kreativer machen. Was einerseits als Herausforderung betrachtet werden kann, hat andererseits bei der Implementierung in der Unternehmensstrategie und den Werten enorme Vorteile (vgl. Seidler/Günter 2014:11). Die Märkte und die Umwelt werden zunehmend komplexer, wobei eine erfolgreiche Organisation anschlussfähig, flexibel und effektiv agieren muss. Dabei kann Vielfalt helfen, innovativ und flexibel zu agieren, da es neue Zugänge und Handlungsstrategien fördert. Somit kann Wertschätzung und Wahrnehmung von personeller Vielfalt auf normativen Gründen beruhen, sie haben jedoch angesichts strategischer Überlegungen viele Vorteile (Becker/Seidel 2006:337).

Wie schon mehrmals erwähnt,⁸⁶ nehmen Diversität und somit die Zahl von Menschen mit Migrationshintergrund aus verschiedenen Gründen zu. Diversität erhält in modernen Organisationen stetig mehr Gewicht. Um als Unternehmen zu funktionieren, wird auf das reibungslose Zusammenarbeiten von unterschiedlichen Gruppen, Teams oder Abteilung abgezielt. Die dafür notwendigen Unterscheidungen können aus verschiedenen

⁸⁶ vgl. Migration als Spezialproblem

Richtwerten entspringen. Zu diesen zählen beispielsweise Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Religion, Bildung oder Beruf. Dabei können die einzelnen Kriterien intersektionell betrachtet werden (vgl. Seidler/Günter 2014:9). Wenn man diese Vielfalt implementiert und korrekt begleitet, kann dies zu einem besseren Leistungspotential, einer Steigerung des Ideenreichtums und einer verbesserten Arbeitsatmosphäre führen. Trotz möglicher Befürchtungen, dass Komplexität ein Unsicherheitsfaktor ist, welcher zu Konflikten führen kann, sollten Menschen individuell wahrgenommen werden. Wenn Menschen prinzipiell gleichbehandelt werden und nicht auf spezifische Bedürfnisse einzelner Gruppen eingegangen wird, kann das langfristig kontraproduktiv sein und Unsicherheiten fördern (vgl. Seidler/Günter 2014:9).

Durch die Implementierung von Lern- und Kommunikationsräumen können die speziellen Bedürfnisse thematisiert und behandelt werden. Insbesondere für international tätige Firmen bietet die Förderung von Migrant*innen einen hohen Mehrwert, weil sich länder- und kulturspezifisches Spezialwissen innerhalb der Zielgruppe finden lässt. Unternehmen, die Chancengleichheit und Diversität fördern, haben einen Kostenvorteil, weil sie geringe Fluktuationsraten und Fehlzeiten aufweisen. Außerdem kann mit einer höheren Leistungsfähigkeit und Arbeitsproduktivität gerechnet werden (vgl. Stompe et al. 2010:151). Sorgsamer Umgang mit den Interessen der Beschäftigten schafft am Arbeitsmarkt ein positives Image für Unternehmen. Die genutzten Ressourcen der vielfältigen Beschäftigten steigern die Innovationskraft und erleichtert ein flexibles Reagieren des Betriebes auf Veränderungen in der Umwelt (vgl. Stompe et al. 2010:151).

11.3.3 Relevante Ansatzfelder für BSA

In diesem Abschnitt finden sich migrationsspezifische Themen, die sich durch die Interviews ergeben haben und für die Betriebliche Sozialarbeit relevant sind. Die thematisierbaren Felder sind breiter als in diesem Teilbereich dargestellt, jedoch lag der Fokus auf den Informationen, die von Seite der Befragten kamen. Aus diesem Grund wurden die häufigsten oder auch auffälligsten Punkte aufgegriffen und im Folgenden dargestellt.

11.3.3.1 Kultur

Kultur umfasst Werte, Sitten, Gebräuche, Überzeugungen und Praktiken. Sie prägt und reproduziert die Identität gleichzeitig (vgl. Stompe/Ritter 2010:29). Die Kultur eines Menschen kann als ihr implizites Wissen über die Welt verstanden werden. Kultur kann sogar beeinflussen, wie Schmerz erlebt oder ausgedrückt wird (vgl. Stompe/Ritter 2010:29). Unter dem Begriff der kulturellen Identität wird das Zugehörigkeitsgefühl zu einer sozialen Gruppe bzw. einem kulturellen Kollektiv verstanden. Dieses Kollektiv kann beispielsweise ein kulturelles Milieu oder eine Subkultur sein. Identitätsstiftend ist, wenn Gruppen sich von „fremden“ Personen oder Gemeinschaften kulturell unterscheiden und distanzieren. Unterscheidungen finden über gesellschaftlich oder geschichtlich erworbene Komponenten statt (vgl. Stompe/Ritter 2010:103). Verbundenheit kann durch gemeinsame Geschichte, geographische Herkunft, Abstammung, Tradition oder

Sprache geschaffen werden. Innerhalb der ethnischen Gruppe findet sich starker Zusammenhalt und hohe Loyalität (vgl. Seidler/Günter 2014:25). Die Faktoren zur Entwicklung von kultureller Identität sind heterogen und können zueinander im Widerspruch stehen.

Es handelt sich dabei um eine diskursive Konstruktion, die durch ein wirkliches oder fiktives „Anderes“ hervorgerufen wird. Die Gruppe, zu der eine Zugehörigkeit besteht, vermittelt Gefühle von Sicherheit, Geborgenheit und Heimat. Diese Empfindungen werden dem Fremden gegenübergestellt und im Prozess der Identitätsbildung definiert. In gewissen Fällen kann eine solche Abgrenzung Abneigung und sogar Hass hervorrufen. Besonders förderlich für solch negative Auffassungen ist, wenn eine Gruppe Unterdrückung, Ausbeutung, Abgrenzung oder Diskriminierung erlebt. Solche Erfahrungen können das Potential des Kollektivs zur Selbstbehauptung bestärken. Eine spezielle Form der kulturellen Identität findet sich häufig in traditionellen Gesellschaften, die sich stark durch die bestehende Ordnung identifizieren. Es werden Haltungen, Normen und Werte der Gruppe verinnerlicht und mit einer Verantwortung getragen (vgl. Stompe/Ritter 2010:103).

Kultur zählt zu den wichtigsten Konzepten der Ethnologie, weil sie einen historisch getragenen Komplex von Bedeutung und Vorstellung in sich trägt. Augenscheinlich wird sie in symbolischer Form, die das Wissen über das Leben und die Haltung kommuniziert. Kultur beinhaltet gemeinschaftlich anerkannte Symbole, denen jedes Individuum Form und Bedeutung zukommen lässt (vgl. Weiss 2005:63).

Es handelt sich um einen offenen und instabilen Prozess, bei dem Bedeutungen durchgehend geformt werden. Hier wirken sowohl die verinnerlichte Kultur des Individuums als auch allgemeinverbindliche Vorstellungen bezüglich der Lebensrealität und Sitten ein (vgl. Weiss 2005:64). Kultur darf nicht als isoliert und territorial gebunden verstanden werden. Bei unkritischer Verwendung des Kulturbegriffs kann Fremdheit und Abgrenzung von Gruppen hervorgerufen werden. Kulturalisierung kann somit die Marginalisierung von Minderheit unterstützen. Die Vereinfachung des Kulturverständnisses kann außer Acht lassen, dass Wissen und Denkweisen heterogen sind und sich im Laufe der Zeit und durch Austausch im permanenten Wandel befinden (vgl. Weiss 2005:64). Aus diesem Grund kann man Schulschwierigkeiten, familiäre Problematiken und Somatisierungen nicht nur auf die Ursprungskultur zurückführen. Phänomene müssen auch im Kontext der Interaktion betrachtet werden (vgl. Weiss 2005:64).

Bei Strategien zur Problemlösung oder während des Erforschens von sozialen Belastungen fließen auch immer in die Kontexte der Residenzgesellschaft und der transnationale Kontext ein. Dadurch werden Menschen in spezifischen Lebenswelten wahrgenommen und ein Handlungs-, Entwicklungs- und Interaktionsraum zugeschrieben. Somit sind Individuen symbolisch tätig und prägen selbst Bedeutungen. Durch fortschreitende Integration verändert sich das eigene kulturelle Umfeld. Es findet eine zunehmende Distanzierung von den ursprünglichen kulturellen Werten statt, wobei

transnationale Bindungen weiterhin relevant bleiben. Unterscheidungen werden auch mit dieser Interpretation von Kultur nicht aufgehoben (vgl. Weiss 2005:64).

11.3.3.2 Sprache - Ein Hindernis auf dem Weg zu interkulturellen Ressourcen

In den geführten Interviews wurde immer wieder das Thema „*mangelnde Deutschkenntnisse*“ als belastender Faktor genannt. Für die Befragten ist der häufigste Grund für Diskriminierung der Mangel an Sprachkenntnissen. Diesem Grund für Diskriminierung folgen als weitere Gründe Religion, Vorurteile und das äußere Erscheinungsbild, das auf einen Migrationshintergrund hindeutet. Weitere Faktoren sind Rassismus, sexuelle Orientierung, Machtgefühl, Medien und zu wenig Kenntnis über die eigenen Rechte (vgl. Datafile 2020e2:P64). Menschen, die „*nicht gut Deutsch sprechen*“⁸⁷, würden anders betrachtet und behandelt werden (vgl. Datafile 2020e2:D64). Insbesondere leiden Personen der ersten Generation an ihren mangelnden Deutschkenntnissen (vgl. Datafile 2020e2:Q64).

Sprache ist laut Interview mit Herrn D. ein essenzieller Faktor für die Integration und Wahrnehmung von Menschen. Wenn Menschen gut Deutsch sprechen, werden sie leichter akzeptiert. Die Sprache war und ist eine Barriere innerhalb des Betriebs. Herr D. führte daher als Vorgesetzter einen Deutschkurs für nicht österreichische Staatsbürger*innen ein. Dieses Vorhaben stieß auf Widerstand, vor allem bei Menschen, die es am meisten benötigt hätten. Auch der damalige BR war dagegen. Letztendlich gelang es doch, dieses Vorhaben durchzusetzen, das Projekt wurde schlussendlich finanziert. Herr D. war dagegen, in diesem Kurs mit Alltagsbegriffen zu beginnen, er wollte, dass die Teilnehmer*innen zuerst die Arbeitsanweisungen lesen und verstehen lernten. Der Betrieb lehnte es ab, die arbeitstechnischen Vorgehensweisen in türkischer Sprache zu verschriftlichen, die deutscher Sprache wurden beibehalten, um die Sprachförderung zu gewährleisten. Dieser Deutschkurs hatte einen enormen Mehrwert für die Firma, auch wenn es zuerst mit Kosten verbunden war (vgl. Datafile 2020e2:D104).

Auch ich erfuhr während der Interviews, wie hindernd sprachliche Barrieren sein können. Die meisten Interviews mit Personen, welche Deutsch nicht als Muttersprache hatten und zur ersten Generation zählten, konnten durch meine türkische Muttersprachlichkeit und Umformulierungen bzw. Vereinfachung der Fragen durchgeführt werden (vgl. Datafile 2020e2:Q17). Nur bei einem Gespräch stellte die Sprache eine große Hürde dar: Während dieses Interviews mit einem Arbeiter mit tschetschenischem Migrationshintergrund aus der ersten Generation gab es eine enorme Sprachbarriere, weshalb das Interview nur teilweise durchgeführt werden konnte. Trotz Vereinfachung und Umformulierungen konnte er meine Fragen und ich im Gegenzug seine Antworten nicht verstehen. Ab einem gewissen Zeitpunkt lies die Ernsthaftigkeit bezüglich der Beantwortung der Fragen nach. Als keine klaren Antworten mehr kamen, wurde das Interview abgebrochen (vgl. Datafile 2020e2:O17).

⁸⁷ Subjektive Bewertung von guten und schlechten Sprachkenntnissen

Die Menschen versuchen am Beginn eines Gespräches, sich auszudrücken. Wenn dies jedoch nicht funktioniert, tritt eine gewisse Lustlosigkeit ein. Es wird erzählt, dass vor 20 Jahren Kolleg*innen als Dolmetscher*innen in Gespräche einbezogen werden mussten (vgl. Datafile 2020e2:M52). Es gab generell eine Präferenz, mit Leuten zu reden, welche die Sprache besser beherrschten. Obwohl der Dialog zwischen Arbeiter*innen und „Chef“ wichtig war, wurde er durch die Sprachbarriere erschwert, dadurch war kaum ein Austausch oder eine Beziehungsgestaltung möglich. Umso mehr Bedeutung gewann deshalb ein freundliches „Guten Morgen“, das sich positiv auf das Wertgefühl der Beschäftigten auswirkte (vgl. Datafile 2020e2:M52).

Eine Erkenntnis aus den Interviews war, dass Menschen mit Migrationshintergrund nicht wissen, was BSA ist und dass sie vor einer Etablierung darüber aufgeklärt werden müssen. In meinem Fall als Person mit Migrationshintergrund sollte klar definiert werden, dass ich als Beraterin und beispielsweise nicht als Dolmetscherin in privaten Angelegenheiten einsetzbar bin (vgl. Datafile 2020e2:F21). Neben einem sensibilisierten Umgang mit Sprachkompetenzen muss auch der Bildungsgrad wertschätzend kommuniziert werden. Neben der Scham über die mangelnden Sprachkenntnisse gab es bei Personen mit Pflichtschulabschluss eine gewisse Bildungsscham (vgl. Datafile 2020e2:Q64). Außerdem ist Sprache ein wichtiger Faktor bei Konflikten, weil Menschen mit mangelnden Sprachkenntnissen in Konflikten eher übergriffig und physisch reagieren, weil die Möglichkeit des Dialoges wegfällt und die Betroffenen sich nicht ausdrücken bzw. nicht kommunizieren können (vgl. Datafile 2020e2:N45). Sprache ist ein essenzieller Teilbereich der Kommunikation, weil dadurch Teile der Kultur, Werte, Gefühle, Einstellungen und Vorstellungen kommuniziert werden können. Sie erklärt Lebensregeln, Traditionen, Sitten und Bräuche, welche die Alltagskultur prägen (vgl. Stompe / Ritter 2010:69). Sprache kann einen Blick auf die Sicht der Welt ermöglichen und begünstigt einen Austausch über Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft (vgl. Stompe / Ritter 2010:73).

Migrant*innen der ersten Generation wohnen nicht selten in ghettartem Wohnumfeld, wodurch der Kontakt zu autochthonen Österreicher*innen erschwert wird. Sie sind in ihrer sozialen Mobilität eingeschränkt und ihr Kontakt bezieht sich auf andere Migrant*innen gleicher oder unterschiedlicher Nationalität. Dies ist erschwerend für den Zweitsprachenerwerb außerhalb institutioneller bzw. organisierter Kurse (vgl. Ohnacker et al. 1985:19). Im Betrieb findet eine gewisse Vermischung statt, bei der Beschäftigte mit und ohne Migrationshintergrund in Austausch treten. Um mit den Kolleg*innen kommunizieren zu können, wird von den „*einheimischen*“ Mitarbeiter*innen das Ausländerdeutsch oder „*Foreigner-Talk*“ genutzt (vgl. Ohnacker et al. 1985:19). Darunter wird der Infinitivgebrauch, das Auslassen der Präposition, Verwendung der Negation „*nix*“ und der Gebrauch der Anrede „*Du*“ verstanden. In der Anrede „*Du*“ findet sich eine Diskriminierungstendenz, allerdings ist unter Arbeiter*innen bzw. unter Kolleg*innen das „*Du*“-Wort durchaus üblich (vgl. Ohnacker et al. 1985:21).

Diese Form der reduzierten Kommunikation markiert Machtgefälle und fördert das Gefühl des „*Erbittens*“ von Auskünften durch Migrant*innen. Während in vielen Fällen die Höflichkeitsform „*Sie*“ angebracht wäre, kann das „*Du*“ als Statusmerkmal vermittelt

werden. „*Foreigner-Talk*“ simplifiziert die deutsche Sprache, welche dann dem „*Gastarbeiterdeutsch*“ ähnelt. Dieses etabliert sich dadurch immer mehr, besser wäre es, eine korrekte Form der Zielsprache anzuwenden. Somit grenzen sich die Themen, über die geredet werden kann, ein und Gespräche bleiben auf einer oberflächlichen Basis (vgl. Ohnacker et al. 1985:20). Wenn Migrant*innen sich mit Erfahrungen, Bedürfnissen oder Impulsen in einer neuen sozialen Umgebung nicht einbringen können, fällt es auch schwer, Erwartungen der Umgebung zu erfüllen. Die Betroffenen benehmen sich somit „*falsch*“ bzw. nicht den verlangten Normen entsprechend, wodurch Isolation gefördert wird (vgl. Ohnacker et al. 1985:21).

Aufgrund kultureller Gemeinsamkeiten fällt es Personen leichter, sich innerhalb der eigenen Kultur auszutauschen. Aussagen, Verhaltensweisen und Wörter werden korrekt interpretiert. Innerhalb der bekannten Gruppe werden Missverständnisse vermieden und es herrscht eine Art von Vertrautheit. Interkulturelle Kompetenzen können helfen, die Kommunikation zwischen Mitgliedern verschiedener Gruppen zu fördern. Um interkulturelle Kommunikation gelingen zu lassen, benötigt es eine offene und tolerante Haltung bzw. die Bereitschaft, das „*Eigene*“ vorübergehend zurückzustellen. Dem Gegenüber soll mit Respekt begegnet werden. Kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren der individuellen Wahrnehmung sollen dadurch besser verstanden werden (vgl. Stompe/Ritter. 2010:88). Das bedeutet nicht, dass im Austausch alles bedingungslos angenommen oder unkritisch akzeptiert werden muss, sondern es ermöglicht lediglich die Erweiterung des zwischenmenschlichen Raumes. Dieser Prozess verlangt wechselseitige Anpassung und Toleranz bezüglich Inkompatibilitäten. Die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen kulturellen Werthaltungen fördert die Variabilität selbstverständlicher Normen und relativiert Verhaltensweisen (vgl. Stompe/Ritter 2010:88). Ein positives Beispiel für wechselseitigen Respekt und Wertschätzung trotz Unterscheidungen stellt die Interview-Aussage eines pensionierten Arbeiters dar. Er beschreibt, dass er noch immer zu Weihnachten Nachrichten mit seinem Chef austauscht und dass er diesen Umgang „auf Augenhöhe“ schätzt (vgl. Datafile 2020e2:M24).

Das Erkennen eigener kultureller Codes erleichtert die offene Begegnung mit anderen Normen. Beispielsweise vermittelt in Österreich ein Kopfnicken Zustimmung, in Griechenland hingegen stellt es eine Verneinung dar. Das Wissen bezüglich solcher Kulturstandards zählt als wesentlicher Teil im Erwerb interkultureller Kompetenzen (vgl. Stompe/Ritter 2010:89).

Auch im Beispielsbetrieb dieser Arbeit wurden solche Codes und Kulturstandards verwendet. Schon während des ersten Telefonates nannte mich ein junger Praktikant „*Abla*“. (vgl. Datafile 2020e2:J19). Übersetzt bedeutet „*Abla*“ im Türkischen „*älteste Schwester*“, mit dieser Ansprache wird der Person, welche Hilfestellung leistet, Vertrauen zugesprochen (vgl. Gundermann 2006). Auch die befragten Betriebsrät*innen kannten und nahmen diese Codierungen an. Beispielsweise wurde Frau S. von gewissen Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund als „*Schwester*“ betitelt, was sie stets positiv aufnahm. Auch Herr D. wurde aus Dankbarkeit von Beschäftigten als „*mein*

Sohn“ bezeichnet (vgl. Datafile 2020e1:D50). Durch das Verständnis dieser Codes und spezifischer Sprachformen konnte die Beziehungsebene gefördert werden.

11.3.3.3 „Die Anderen“ als Mittel zur Identitätsbildung

Vor ungefähr 20 Jahren entstanden laut Herrn D. im hier untersuchten Betrieb Konflikte mit nationalistischem Hintergrund, weshalb er in seiner Zeit als Führungskraft Sozialarbeiter*innen und Expert*innen hinzuzog, um diese Probleme suffizient lösen zu können. Ein ausschlaggebender Faktor für ihn war die neutrale Position der externen Unterstützung, dadurch konnte wirkungsvoll festgesetzten Denkmustern entgegengewirkt werden (vgl. Datafile 2020e1:D98).

Gegenseitige Diskriminierung begann laut Herrn D. durch Konflikte zwischen den „Grauen Wölfen“ und den „Serben“, welche einander Schuldzuweisungen machten, beispielsweise *„Die Türken nehmen uns die Arbeit weg“* und umgekehrt. Außerdem habe der Mauerfall 1989 die Diskriminierung gegen Deutsche gefördert, wobei er der Aussage, dass Deutsche in Österreich nicht diskriminiert werden, nicht zustimmt. Als wichtigen Faktor für Diskriminierung und Konflikte nennt er zudem Glauben und Religion (vgl. Datafile 2020e1:D99). Auch physische Konflikte zwischen unterschiedlichen Gruppen am Parkplatz und vor den Werkstoren konnten vorkommen, wobei die Gründe nicht immer ersichtlich waren (vgl. Datafile 2020e1:D102). Konflikte wurden strikt vom Betrieb unterbunden, wobei die Kultur oder Nationalität keine entscheidenden Faktoren darstellten. Außerdem verweist Herr D. im Interview auf wiederkehrende Konflikte zwischen Sunniten und Schiiten, weshalb er Hochzeitseinladungen von Personen dieser Glaubensrichtungen nie zusagte, um keine Parteilichkeit zu signalisieren (vgl. Datafile 2020e1:D84). Ein besonderes Augenmerk der Betriebsräte lag bzw. liegt darin, Diskriminierung in jeder Form zu unterbinden, denn die Firma stellt einen „Multi-Kulti-Betrieb“ dar (vgl. Datafile 2020e1:D84). Wenn man das Entstehen von Gruppenbildungen bemerkt, wird von Führungskräften versucht, diese im Arbeitsprozess zu vermischen. Auch Frau S. bestätigt, dass es vor 20 Jahren klare Gruppierungen gab, diese jedoch zum aktuellen Zeitpunkt nicht sichtbar sind. Es wird keine Freundschaft, aber sehr wohl gegenseitiger Respekt zwischen den Beschäftigten als Basis verlangt. Frau S. legt Wert darauf, dass die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter*innen verschiedener Nationen funktioniere, auch wenn sich die Kommunikation rein auf arbeitsspezifische Themen bezieht. Ignorieren sei dabei keine Option (vgl. Datafile 2020e1:D88).

Eine ehemalige Arbeiterin beschreibt im Interview eine gewisse Konkurrenz zwischen Freundeskreisen, die sie als *„Cliques“* von fünf bis sechs Personen beschreibt. Neben den Hierarchiekonflikten zwischen den Arbeiter*innen und den *„höheren Positionen“*, die für sie *„rassistisch“* konnotiert sind, gibt es außerdem Konflikte zwischen Nationalitäten. Beispielsweise zwischen Türken, Kurden, Zugehörigen aus dem ehemaligen Jugoslawien und Österreichern (vgl. Datafile 2020e2:F43). Zudem gäbe es politische Konflikte zwischen nationalistischen Türken und linken Kurden (vgl. Datafile 2020e2:M45). Fremdenfeindlichkeit und Konflikte zwischen *„Österreichern“* und *„Ausländern“* kämen eher vereinzelt vor, seien jedoch auch nicht ausgeschlossen (vgl.

Datafile 2020e2:M45). Ein junger Arbeiter, welcher ein kurzes Praktikum im Beispielbetrieb absolvierte, denkt nicht, dass es Diskriminierung gibt, sondern dass die Menschen je nach Nationalität gerne unter „ihresgleichen“ bleiben (vgl. Datafile 2020e2: L45).

Diversität und Identität entstehen durch Einschluss und Ausschluss, durch Exklusion und Inklusion (vgl. Stompe/Ritter 2010:27). Grenzen erzeugen ambivalente Emotionen, weil sie einerseits eine Schutzfunktion in sich tragen und andererseits neue Erkundungen verweigern. Durch diese Abgrenzung wird Neugierde unterdrückt und Angst vor dem Fremden genährt (vgl. Stompe/Ritter 2010:28). Bei der Interaktion unterschiedlicher Gruppen kommt die Frage auf, ob man riskieren will, die eigenen Regeln zu brechen (vgl. Stompe/Ritter 2010:29). Es lässt sich somit schlussfolgern, dass, um die eigene Identität zu bekräftigen, „das Andere“ als stärkende Grenze instrumentalisiert wird. Differenzierung macht es leichter, „das Eigene“ zu festigen bzw. darzustellen. Außerdem schafft es Hierarchisierung, welche die eigene Position, auch wenn nur subjektiv, verbessert.

11.3.3.4 Die (zu) schützende Frau?

Als Erweiterung von Männern gehen Frauen in Statistiken oft verloren. Geschlechterstereotype wie Hilflosigkeit, Passivität und Abhängigkeit lassen sich sowohl in Gesetzesgrundlagen als auch in Forschungsdesigns wiedererkennen, in denen Frauen eine aktive geschlechtsspezifische Rolle abgesprochen wird. In der Gesundheitsforschung werden Migrant*innen häufig als Mütter von Problemkindern und Opfer von ehelicher Gewalt betrachtet (vgl. Weiss 2005:57). Migrant*innen werden oft als Auslöser für Identitäts- und Rollenkonflikte im Familiensystem dargestellt. Es findet sich eine Unterstreichung des Opferstatus, die eine Abhängigkeit und Auslieferung verkörpert. Nichtsdestotrotz sind Frauen wichtige Akteurinnen im Migrationsprozess. Die feministische Forschung studiert seit den 80er Jahren Geschlechter-Verhältnisse im Migrationsprozess und deren Zusammenhang mit psychosozialen Gesundheitsstrategien (vgl. Weiss 2005:57). Frauen besitzen laut dieser Forschungsergebnisse genauso viele Strategien zur Bewältigung der Aufgaben im Migrationsprozess wie Männer. Neben den Begleiterscheinungen des Migrationsprozesses sind Frauen durch Hausarbeit, Erziehung und Arbeit einer Doppel- oder Dreifachbelastung ausgesetzt. Migrantinnen weisen außerdem eine geringere Rate an Arbeitslosigkeit als Migranten auf. Die vermehrte Arbeitslosigkeit bei migrierten Männern schafft zusätzliche Spannung. Trotz der Veränderungsprozesse sind viele Migrant*innen immer noch von traditionellen Werten geprägt. Unterschiedliche Vorstellungen können Konflikte im sozialen Netzwerk, beispielsweise in Familien, auslösen (vgl. Weiss 2005:58). Eine Angestellte beschreibt im Interview, wie sie zu Beginn als junge Frau und Türkin Schwierigkeiten hatte, sich durchzusetzen und ernst genommen zu werden. Im Laufe der Zeit gelang es ihr, sich im Betrieb zu etablieren und sie erhielt den verdienten Respekt für ihre Leistungen. Manche Kolleg*innen gaben im Nachhinein sogar zu, am Anfang Vorurteile ihr gegenüber gehabt zu haben (vgl. Datafile 2020e2:123).

In Interviews wird auch die Position eingenommen, dass sich Frauen nicht trauen, ihre Rechte zu verteidigen. Mit dem türkischen Ausspruch „*kocandir döver*“ wurde versucht, die Problematik zu veranschaulichen und es wurde hinzugefügt, dass sich die Situation der Frauen heute etwas gebessert habe (vgl. Datafile 2020e2:M28). „*Kocandir döver*“ kann sinngemäß bedeuten, dass der Ehemann aufgrund seiner Stellung im Familiensystem das Recht hat, die Ehefrau zu schlagen. Es ist vergleichbar mit dem Ausspruch „*kizini dövmeyen dizini döver*“, welcher bedeutet, dass, wenn man seine Tochter auf Grund eines „Fehlverhaltens“ nicht schlagen will, man lediglich sein Knie schlägt.

Herr D. beschreibt die Widerstände bei der Etablierung von zusätzlichen Sprachkursen für Ehefrauen von Migranten. Der Betrieb wollte diese nicht finanzieren, weshalb Geld gesammelt wurde, um einen externen Deutschkurs für die Ehefrauen zu organisieren. Es gab auch negative Kritik unter den teilnehmenden Kulturen, für einige war es unverständlich, dass Männer ihren Frauen einen solchen Zugang überhaupt erlauben würden. Zum Beispiel, warum man seiner eigenen Frau einen Deutschkurs erlauben kann. Trotz dieser kontroversiellen Ansichten wurde der Kurs zunächst abgehalten, musste jedoch nach einer gewissen Zeit wieder aufgegeben werden (vgl. Datafile 2020e1:D105).

Im Rahmen meiner Forschungsarbeit kam ich zur Erkenntnis, dass Migrantinnen erswerende Lebensbedingungen haben und sich teilweise im Konflikt zwischen dem Veränderungsprozess und den traditionellen Werten befinden. Trotzdem ist es wichtig, Frauen nicht in die Opferposition zu drängen, weil die Handlungsfähigkeit und die Nutzung der Ressourcen nicht einfach ignoriert werden können. Empowerment sollte das Ziel sein und auch als Unterstützungsmaßnahme gelten.

11.3.4 Anforderungen an BSA

Eine ehemalige Arbeiterin beschreibt im Interview, dass sich Menschen mit Migrationshintergrund Zugehörigkeit wünschen, diese jedoch nicht erfahren (vgl. Datafile 2020e2:E20). Genau hier könnte Diversity Management als Werkzeug und Ressource behilflich sein. So könnte beispielsweise der Meinung, dass alle auswechselbar sind und Migrant*innen nur geschätzt werden, weil sie zu allem „ja“ sagen, effektiv entgegengewirkt werden (vgl. Datafile 2020e2:N44).

Diversity Management ist ein systematischer Prozess der Wahrnehmung, welcher Integration und Vielfalt berücksichtigt. Es verfolgt die Vision, eine wertschätzende Organisationskultur zu etablieren, in der sich die Beschäftigten mit all ihren Kompetenzen entfalten können (vgl. Seidler/Günter 2014:11). Der Begriff Diversity beinhaltet Diversität, Heterogenität und Verschiedenartigkeit (vgl. Becker/Seidel 2006:7). Nicht selten wird die Bezeichnung der Vielfalt als Synonym verwendet. Es wird Vielschichtigkeit und Facettenreichtum inkludiert. Zu divergierenden Merkmalen zählen neben demographischen Kriterien (Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Religion und Bildungsstand) auch kulturelle Werthaltungen, Erfahrungen und Interessen (vgl. Becker/Seidel 2006:7). Die Etablierung von Diversität als unternehmerische Aufgabe

beinhaltet das Ziel, Lerneffekte zu realisieren und kreative Vielfalt zu fördern. Dabei ist die treibende Kraft die Individualisierung (vgl. Becker/Seidel 2006:9). Durch die Betrachtung der Individualität formt sich „*Diversity Management*“ zu „*Managing Diversity*“. Es wird vom Unternehmen kommuniziert, dass Diversität gegeben und gewollt ist. Durch die Hilfestellung von Diversity Management wird aus der Sammlung von Individualität in gewisser Weise das Beste herausgeholt. Wichtige Teilbereiche sind dabei Bildung und persönliche Entfaltung, welche aktiv unterstützt werden müssen. Wenn sich Individualität in den gegebenen Strukturen nicht finden lässt, soll sie durch Interventionen des Diversity Managements herbeigeführt und begleitet werden (vgl. Becker/Seidel 2006:10).

Zusammengefasst hat Diversity Management die Aufgabe, Heterogenität und Homogenität situativ zu optimieren, um gemeinsam gesetzte Ziele zu erreichen (vgl. Becker/Seidel 2006:10). Im Hinblick auf Migrationserfahrung oder Migrationshintergrund werden Sprachkompetenzen und kulturell kodierte Kommunikationskompetenzen einbezogen und instrumentalisiert. Sie werden durch Diversity Management gefördert und haben speziell in Bezug auf die Internationalisierung einen enormen Vorteil (vgl. Becker/Seidel 2006:290-291). Das Ziel ist es, Lern- und Effektivitätsansätze anzustreben, welche Diversität als Ressource wahrnehmen. Es wird Offenheit und Dynamik gegenüber unterschiedlichen Normen, Einstellungen und Werten vermittelt. Gleichzeitig werden Kenntnisse, Erfahrungen und Einstellungen wahrgenommen und Gemeinsamkeiten gefördert, die das Zusammenspiel einer komplexen Gruppe erleichtern. Es soll nach dem Prinzip des Organisationslernen im Betrieb gefestigt werden. Dabei distanziert man sich von Assimilation und strebt eine kontinuierliche lern- und effektivitätsfördernde Integrationspolitik an (vgl. Bendl et al. 2012:209).

Um sich mit verschiedenen Rollen und Situationen auseinandersetzen zu können, werden Rollenspiele als Intervention und Lern- bzw. Lehrspiel genutzt. Auch wenn das Rollenverhalten in einer solchen Simulation nicht authentisch ist, können Perspektiven und Gefühlszustände sichtbar gemacht werden. Dabei entsteht eine klärende Wirkung in Bezug auf die Interaktion (vgl. Krell/Hartmus 2006:73). Eine weitere Methode kann Aufstellungsarbeit zur Darstellung von innerer Ordnung sein. Sie soll helfen, die innere Ordnung und die dadurch resultierenden Dynamiken ersichtlich zu machen. Beziehungen und Verhältnisse werden dadurch visualisiert und festgehalten (vgl. Krell/Hartmus 2006:73). Eine weitere Alternative für eine Methodensammlung kann die themenzentrierte Interaktion darstellen, welche aus der sozialen Gruppenarbeit entspringt. Ausgewählte Felder, wie beispielsweise Teamarbeit oder Unternehmenskultur, werden thematisiert. Das Grundverständnis geht davon aus, dass Erfahrungen, Verhalten und Kommunikation von Menschen interaktionellen und universellen Gesetzen unterliegen. Somit werden Vorgänge nicht isoliert betrachtet, sondern in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eingeordnet. Die Wirkfaktoren „*ich*“, „*wir*“, „*Thema*“ und „*Globe*“, wobei „*Globe*“ sich auf die Rahmen- und Kontextbedingungen bezieht, werden durch diese Methode ins Gleichgewicht gebracht. Die Übungsleitung muss darauf achten, eine Atmosphäre ohne Scham und Ängste zu schaffen, damit die Gesprächspartner sich öffnen können (vgl. Krell/Hartmus 2006:74).

Der Kapitalbegriff von Pierre Bourdieu veranschaulicht, wie ungleich Ressourcen verteilt sein können. Er unterscheidet vier Kapitalarten (vgl. Bourdieu 1993:54). Das ökonomische Kapital (materieller Besitz), soziale Kapital (Netzwerk und Beziehungen), kulturelle Kapital (Wissen, Bildungstitel, Manieren, usw.) und symbolische Kapital (Prestige) (vgl. Papilloud 2015:45). Die geringe soziale Mobilität in Österreich veranschaulicht, dass dieses Kapital schon durch die Geburt festgelegt wird (vgl. Disslbacher 2020). Wenn man über geeignete gesellschaftliche Ressourcen verfügt, besitzt man legitime Gewalt und kann diese ausüben. Es erlaubt die Herrschaft über ein Feld (vgl. Papilloud 2015:55).

Eine Pisa-Studie wies einen unterdurchschnittlichen Bildungserfolg von jungen Migrant*innen nach. Man kam zu dem Schluss, dass dieser sich nicht rein auf den Migrationshintergrund oder die Mehrsprachigkeit bezieht, sondern in den gesellschaftlichen Mainstream einbettet ist (vgl. Deppermann 2013:10). In den oft „ghettoartigen“ Wohnvierteln nennen sich die Jugendlichen ironischerweise „*Kanaken*“ und exkludieren sich bewusst von der „*deutschen*“ Gesellschaft. Das Gefühl des „*Ausländer*“ sein, selbst mit einer deutschen bzw. österreichischen Staatsbürgerschaft, vermittelt eine gewisse Art von Stärke und Zusammengehörigkeit. Die Problematik nimmt somit gesellschaftliche Problemfelder ein (vgl. Deppermann 2013:10). Da es sich hier um ein (rand-) gesellschaftliches Problem handelt, ist es auch die Aufgabe der BSA, diese Thematik in den Beratungssettings unterstützend abzuhandeln.

Durch symbolischen Interaktionismus soll menschliches Zusammenleben als ein Prozess in permanentem Wandel betrachtet werden. Das Verhalten und die Wahrnehmung sind Übereinstimmungen der Veränderungen innerhalb der Lebensrealität der Individuen und werden parallel von ihnen geprägt (vgl. Rahnfeld 2019:177).

Betriebliche Sozialarbeit ist aufgrund ihrer Qualifikation, ihrer Stellung und ihren spezifischen strategischen und methodischen Zugängen hervorragend geeignet, Träger und Operateur von Diversity Management zu sein. Betriebe, wie der hier untersuchte, wären daher gut beraten, Betriebliche Sozialarbeit als fixes Betreuungsinstrument zu etablieren.

12 Zwischen Allrounder*in und „Sozial-Heidi“

Schön Marlene

Im vorangegangenen Kapitel ging es um einen Einblick in die Sicht des Klientels der Betrieblichen Sozialarbeit und den damit verbundenen Herausforderungen. Doch was bedeutet dies für die Betriebssozialarbeiter*innen? In diesem Kapitel liegt der Fokus, auf den im Feld der Betrieblichen Sozialarbeit arbeitenden Personen und deren Kompetenzen und Ausbildungen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Ausbildungen, die bei Betriebssozialarbeiter*innen vorhanden sind und dabei, welche Kompetenzen sie für die Praxis der Betriebssozialarbeit als wichtig erachten.

Nach der zweijährigen Beschäftigung mit dem Thema Betriebliche Sozialarbeit in Österreich im Rahmen eines Forschungslabors, lässt sich grundlegend folgendes sagen. Die Betriebliche Sozialarbeit ist noch nicht flächendeckend etabliert und befindet sich in ihren Anfängen, jedoch gewinnt der Bereich immer mehr an Bedeutung und Wichtigkeit. Da sich jedoch viele im Feld tätige Personen nicht konkret Sozialarbeiter*innen nennen und auch aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen (Coaching, Sozialarbeit, Erwachsenenbildung, etc.) kommen (vgl. Huber 2020:o.A.), ist es aktuell nicht möglich, genaue Aussagen über dieses Feld zu machen.

Das Interesse an der Grundthematik der Betrieblichen Sozialarbeit hat bereits vor diesem Projekt bestanden, da ich sie schon lange als unglaublich spannendes Feld gesehen haben. Einen besonderen Reiz hat sie für mich, da sie nicht das „typische“ Sozialarbeitsfeld ist. Das konkrete Interesse für den gesetzten Fokus entstand aus der einfachen Frage: Was brauche ich eigentlich an Kompetenzen, um im Feld der Betrieblichen Sozialarbeit arbeiten zu können?

Aus dem eben genannten Forschungsinteresse gehen die folgenden Vorannahmen hervor. Diese Annahmen sind im Zuge der Beschäftigung mit dem Thema Betriebliche Sozialarbeit im Rahmen eines zweijährigen Forschungslabor entstanden. Die Wissensbasis für diese Vorannahmen basieren auf dem fachlichen Input diverser Expert*innen im Forschungslabor.

- Es gibt Personen, die im Feld der Betrieblichen Sozialarbeit arbeiten, sich jedoch nicht so nennen beziehungsweise wo sogar diese Berufsbezeichnung seitens des Unternehmens nicht gewünscht wird.
- Eine weitere Vorannahme ist, dass auch die Ausbildungen beziehungsweise Karrierewege sehr divers sein können. Dies deckt sich mit der Vorannahme der diversen Berufsbezeichnungen und stellt eine Verbindung der beiden Hypothesen her.
- Die nächste Vorannahme von mir ist, dass es trotz der unterschiedlichen Ausbildungen und beruflichen Hintergründe der hier professionell tätigen Personen dennoch so etwas wie eine Art Liste von Kompetenzen und

Handlungsweisen gibt, welche im Feld der betrieblichen Sozialarbeit benötigt werden. Diese können sowohl persönlicher, aber auch professioneller/beruflicher Natur sein.

- Zuletzt gibt es noch die Vorannahme, dass wie bei den Kompetenzen ein gewisses Wissen, welches möglicherweise über das Grundstudium Soziale Arbeit hinausgeht, benötigt wird, um in der (Privat-) Wirtschaft tätig zu sein.

12.1 Exkurs: Kompetenzdefinition

Bevor ich zur Forschungsfrage übergehe, ist es mir ein Anliegen, mich für diese Arbeit zu den Begriffen Kompetenz, Fähigkeit, Fertigkeit und Wissen zu positionieren. Ich beschreibe die Unterschiede anhand eines persönlichen Beispiels: Ich lernte Querflöte und brauchte dafür eine gewisse Fingerfertigkeit, die Tasten zu bedienen. Genauso brauchte ich das Wissen des Notenlesens. Aus der Kombination von Fähigkeit und Wissen – der Vollständigkeit halber gehört das Talent hier ebenfalls dazu – entsteht eine Fähigkeit, die Fähigkeit, Querflöte zu spielen. Setze ich nun die Fähigkeit, das Instrument spielen zu können, dahingehend ein, ein Konzert mit einem Orchester zu spielen, so ergibt sich die Kompetenz. Sie ist die Summe der benötigten Fähigkeiten in offenen, unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen zielgerichtet und zweckdienlich zu handeln und Fähigkeiten anzuwenden (vgl. Nieke 2020:355). Und unter „Lernen“ verstehe ich den Prozess zur Aneignung von Fähigkeiten, der zu einer stabilen Einstellungs- und Verhaltensänderung führt. Diese Veränderung von Kenntnissen, Verhalten, Denken und Fühlen ermöglicht uns, in neuen Situationen 'kompetent' zu handeln. Hier wird von einer Kompetenzentwicklung gesprochen (vgl. Nieke 2020:359).

Abschließend ist anzumerken, dass in der Sozialen Arbeit die Begriffe Kompetenzen und Fähigkeiten gleichzusetzen sind mit dem Grundgedanken „*für etwas geeignet zu sein*“. Jedoch ist menschliches Denken und Tun sowie die damit verbundene Qualität immer zu reflektieren sowie sehr subjektiv und es daher „*die*“ Kompetenz nur schwerlich in der Sozialen Arbeit geben kann (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:27f.). Für diese Arbeit werden somit die Begriffe Kompetenz und Fähigkeit im Sinne des „*für etwas geeignet sein*“ synonym verwendet.

12.2 Forschungsfrage

Aus dem Forschungsinteresse sowie den Vorannahmen ergibt sich folgende konkrete Forschungsfrage:

- Welche (beruflichen Handlungs-) Kompetenzen und Ausbildungen sind aus Sicht von Betriebssozialarbeiter*innen, die in österreichischen Betrieben tätig sind, für die Betriebliche Sozialarbeit notwendig?

Die Forschungsfrage hat sich aus diversen Fragen herausgebildet: Wer arbeitet per definitionem eigentlich als Betriebssozialarbeiter*in, nennt sich aber nicht so? Was sind „klassische“ Ausbildungen und Karrierewege dieser Personen? Gibt es Kompetenzen – sowohl persönlicher als auch beruflicher Natur –, welche bei der Arbeit förderlich oder hinderlich sind? Welche Kompetenzen werden für das Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit benötigt? Alles diese Fragen sind, wie bereits die Vorannahmen, durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema Betriebliche Sozialarbeit entstanden. Aufgrund von Erzählungen von Praktikerinnen vom persönlichen Werdegang und den unterschiedlichen Stationen, ergab sich die zentrale Frage: Wer oder was ist ein Betriebssozialarbeiter*in eigentlich und was muss dieser können?

Mit folgenden Subfragen wird das Forschungsfeld konkretisiert und es werden bestimmte Aspekte der Forschungsfrage beleuchtet:

- Welche unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungen weisen ausgewählte Personen in der Betriebssozialarbeit in Österreich auf?
- Welche individuellen Berufsbezeichnungen können in der Praxis der Betrieblichen Sozialarbeit in Österreich auftreten?
- Welche Kompetenzen soll ein*e Betriebssozialarbeiter*in mitbringen beziehungsweise sich aneignen?

12.3 Vom Almosenwesen zur Sozialarbeit

“Social workers are expected to develop and maintain the required skills and competencies to do their job.” (International Federation of Social Workers 2005:6)

Dieses Zitat aus dem Ethikkodex der „*International Federation of Social Workers*“ (IFSW) zeigt die Wichtigkeit von Fähigkeiten und Kompetenzen in der Sozialen Arbeit. Die Soziale Arbeit, im Einzelnen aber auch in der Gesamtheit gesehen, ist verantwortlich für qualitativ hochwertige Arbeit, welche jedoch nur durch kontinuierliches „*Pflegen*“ und Weiterentwickeln, der für diese Arbeit notwendigen Kompetenzen zustande kommen kann.

Im nachfolgenden erfolgt ein kurzer geschichtlicher Exkurs, um die generelle Entwicklung von Sozialarbeit zu skizzieren und aufzuzeigen, welche Verbindungen es zu den heutigen Kompetenzen der Sozialen Arbeit gibt. Die Geschichte der Sozialen Arbeit kann in grundsätzlich vier große Entwicklungslinien unterteilt werden (vgl. Maiss o.A.:4).

- Almosenwesen im Mittelalter
- Sozialdisziplinierung in der Neuzeit
- Private Initiativen zur Zeit der Industrialisierung
- Soziale Arbeit als Beruf/Profession und Wissenschaft im 20. Jahrhundert

Basis für jegliche Fürsorge beziehungsweise Soziale Arbeit der verschiedenen Zeiten war und ist heute noch das Wertesystem sowie das Menschen- und Gesellschaftsbild (vgl. Maiss o.A.:2). Die menschliche Lebensweise inklusive der Selbstbestimmung und den damit verbundenen Entfaltungsmöglichkeiten ist relevant für die Handlungsweise der Sozialen Arbeit (vgl. Maiss o.A.:2). Gleichzeitig muss jedoch der Fokus nicht nur auf das Individuum gelegt, sondern auch die Forderungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Gesellschaft beachtet werden (vgl. Maiss o.A.:2f). Dies wurde zum ersten Mal 1912 in der österreichisch-ungarischen Monarchie als gesetzliche Fürsorge, welche als direkter Vorgänger der heutigen Sozialen Arbeit gesehen werden kann, verankert (vgl. Maiss o.A.:8).

Eine der führenden Pionierinnen der Fürsorge, also dem Vorläufer der Sozialen Arbeit, war Ilse Arlt (1876-1960). Sie bestimmte 13 Bedürfnisklassen der Klient*innen der Fürsorge (vgl. Maiss o.A.:12f.):

■ Luft/Licht/Wärme/Wasser	■ Erholung
■ Ernährung	■ Familienleben
■ Wohnen	■ Erziehung
■ Körperpflege	■ Rechtspflege
■ Kleidung	■ Ausbildung zur wirtschaftlichen
■ Ärztliche Hilfe und Krankenpflege	Tüchtigkeit
■ Unfallverhütung und Erste Hilfe	■ Geistespflege

Vergleicht man diese Bedürfnisklassen mit den heute definierten Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit, so zeigt sich, dass alle diese Bedürfnisse aus dem vorigen Jahrhundert in die heutige geltenden Arbeitsbereiche der Sozialen Arbeit eingefügt werden können (vgl. Lessiak 2016). Die heute definierten Handlungsfelder nach Lessiak (vgl. 2016) sind:

- Kinder, Jugendliche und Familien
- Alte Menschen
- Materielle Grundsicherung
- Gesundheit
- Straffälligkeit und Resozialisierung
- Beruf und Bildung
- Migration und Integration
- Internationale Arbeit

Aufgrund der eben aufgezählten Handlungsfelder und den damit verbundenen Bedürfnissen der Klient*innen ergibt sich die Notwendigkeit, bestimmte Tätigkeiten zu setzen. Diese Tätigkeiten können sozusagen als berufsspezifisch gesehen werden. Bei der Ausbildung an der Fachhochschule St. Pölten werden diese als Beratung und Betreuung, Intervention, Sozialmanagement und -planung, Ressourcenarbeit und Koordination definiert (vgl. Lessiak o.A.).

Um ganz spezielle und definierbare Fähigkeiten und Kompetenzen der Sozialarbeiter*innen und in einem weiteren Schritt der Betriebssozialarbeiter*innen zu erarbeiten, müssen drei Komponenten berücksichtigt werden (vgl. Lessiak o.A./Eitenberger et al. 2003:160):

- Kompetenzen sind für die Praxis der Sozialen Arbeit von essenziellem Wert
- Handlungsfelder benötigen bestimmte Tätigkeiten
- die Bedürfnisse und das Wertesystem der Gesellschaft und des Individuums dürfen nicht außer Acht gelassen werden

Doch was sind nun diese angesprochenen Kompetenzen und Fähigkeiten und wie können diese erworben werden? Das ist das Thema des nächsten Abschnittes. Zuerst erfolgt jedoch die Auseinandersetzung mit der Ausbildung der Sozialen Arbeit auf Hochschulniveau in Form von Bachelor- und Master-Abschlüssen. Anschließend wird der Kompetenzbegriff von verschiedenen Seiten betrachtet und es werden in Verbindung mit der Sozialen Arbeit relevante Kompetenzen und auf die Fähigkeiten für die Berufspraxis der Disziplin extrapoliert.

12.4 Ausbildung Soziale Arbeit

Wird die Bezeichnung „*Betriebliche Sozialarbeit*“ wortwörtlich genommen, so ergibt sich schon aus dem Wort, dass die benötigte Ausbildung im Bereich Soziale Arbeit verankert sein muss. Doch welche Ausbildungsmöglichkeiten und Wege gibt es in Österreich

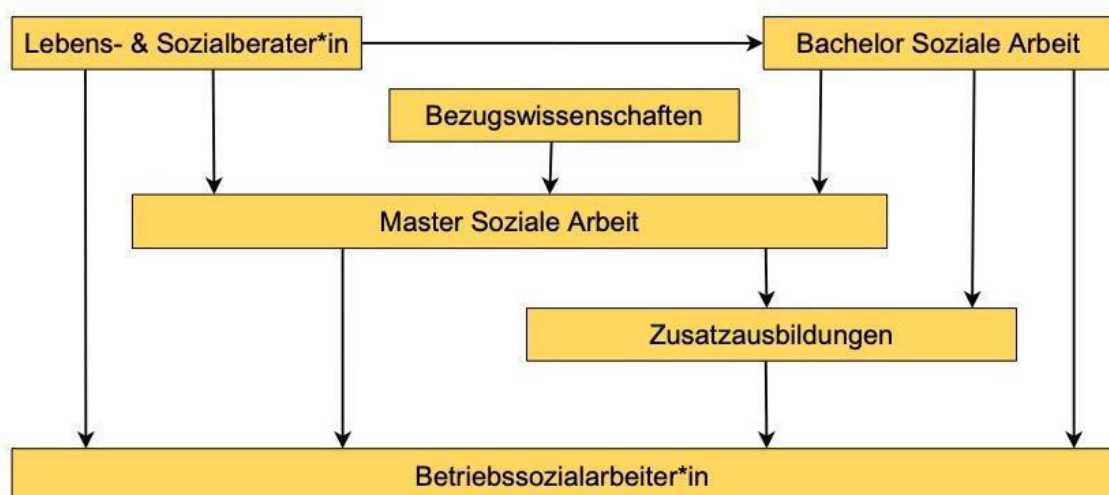


Abbildung 17: Darstellung möglicher Ausbildungswege zur Betrieblichen Sozialarbeit (Eigendarstellung)

Wie auf Abbildung 17 zu erkennen ist, gibt es diverse Möglichkeiten, ein Sozialarbeitsstudium zu absolvieren, welches für den Beruf „Betriebssozialarbeiter*in“ nötig ist, sollten Bezeichnung und Ausbildung korrelieren. Die Abbildung zeigt weiters, dass neben der Sozialarbeit auch andere Berufsgruppen im Feld der Betriebssozialarbeit unterwegs sind, wie zum Beispiel Personen mit Coaching-Ausbildungen, Ausbildungen im Bereich der Sozialwirtschaft und/oder Lebens- und Sozialberater*innen. Hinzuweisen ist aber, dass der Begriff „Sozialarbeit“ in Ermangelung eines Berufsgesetzes kein geschützter Begriff ist und sich demnach jede*r unabhängig von der konkreten Ausbildung als „Sozialarbeiter*in“ und damit auch als „Betriebssozialarbeiter*in“ bezeichnen kann.

Für diese Forschung lag der Fokus auf der „klassische“ Ausbildung Soziale Arbeit sowohl im Bachelor als auch im Master, welche seit dem Jahr 2004 in dieser Form angeboten werden. Das Ziel ist hier, einen Überblick über die Studiengänge sowie aufzuzeigen, welches relevante sozialarbeiterischem Wissen vermittelt wird. Anzumerken ist, dass sich für die vorliegen Forschung aus ressourcengründen nur auf Soziale Arbeit Studiengänge, welche an Fachhochschulen angeboten werden, konzentriert wurde. Im Konkreten ist gegenwärtig das Studium „Bachelor Soziale Arbeit“ an folgenden Fachhochschulen (im Folgenden FH) in Österreich absolvierbar (vgl. Österreichische Fachhochschul Konferenz o.A.a):

- Fachhochschule St. Pölten
- Management Center Innsbruck (MCI)
- Fachhochschule Burgenland
- Fachhochschule Kärnten
- Fachhochschule Oberösterreich
- Fachhochschule Vorarlberg
- Fachhochschule Salzburg
- Fachhochschule Campus Wien
- Fachhochschule Joanneum

Beim Masterstudium Soziale Arbeit gibt es in Österreich nicht mehr so viel Auswahl wie beim Bachelorstudium. Hier sind die möglichen Fachhochschulen die folgenden (vgl. Österreichische Fachhochschul Konferenz o.A.b):

- Fachhochschule St. Pölten
- Management Center Innsbruck (MCI)
- Fachhochschule Kärnten
- Fachhochschule Oberösterreich
- Fachhochschule Joanneum
- Fachhochschule Vorarlberg

Beim Masterstudium ist zusätzlich anzumerken, dass es mehrere Studienrichtungen gibt, welche sich zwar im Sozialbereich bewegen, aber mehr auf die Sozialwirtschaft fokussiert sind. Dies wären in diesem Fall der FH Campus Wien und die Johannes-Kepler-Universität in Linz (vgl. JKU Linz o.A.; FH Campus Wien o.A.a). Außerdem ist ein

Masterstudium nicht an das konkrete Bachelorstudium Soziale Arbeit gebunden – viel mehr gibt es diverse Bezugswissenschaften aus dem Bereich der Sozialwissenschaften, mit deren Abschluss ein Masterstudium der Sozialen Arbeit möglich ist (vgl. FH St. Pölten o.A.c). Dieses Thema wird im Unterkapitel 12.4.2 Masterstudium Soziale Arbeit noch ausführlicher behandelt.

12.4.1 Bachelorstudium Soziale Arbeit

In Österreich werden neun unterschiedliche Bachelorstudiengänge angeboten. Vergleicht man diese, so finden sich individuelle Schwerpunkte der Studiengänge sowie Kategorien, die fachhochschulübergreifend vorhanden sind.

Bachelorstudium Soziale Arbeit in Österreich		
FH St. Pölten	FH Vorarlberg	FH Wien
Sozialforschung Geschichte	Sozialforschung Geschichte	Sozialforschung Geschichte
Methodik Diagnostik Recht	Diagnostik Theorien der Sozialen Arbeit Recht	Methodik Recht
Handlungsfelder Internationales Public Health	Handlungsfelder Internationales	Handlungsfelder
Persönliche Entwicklung	Bezugswissenschaften	Praxis
FH Burgenland	FH Oberösterreich	Management Center Innsbruck (MCI)
Sozialforschung	Sozialforschung	Sozialforschung Geschichte
Methodik Diagnostik Recht	Methodik Handlungskompetenzen	Methodik Diagnostik Recht
Handlungsfelder Ethik	Handlungsfelder Pädagogik	Handlungsfelder
	Persönliche Entwicklung Bezugswissenschaften	
FH Salzburg	FH Joanneum	FH Kärnten
Sozialforschung	Sozialforschung	Sozialforschung
Methodik Recht	Methodik Recht	Methodik Diagnostik Recht
Handlungsfelder	Handlungsfelder Internationales	Handlungsfelder
		Persönliche Entwicklung

Tabelle 5: Übersicht Bachelorstudium in Österreich (Eigendarstellung)

Als Kategorien sind die jeweiligen Zeilen der Tabelle aufzufassen. In die erste Kategorie, Theorie der Sozialen Arbeit, fallen die Punkte Geschichte der Sozialen Arbeit sowie (Sozial-)Forschung. Diese Kategorie haben alle Studiengänge in unterschiedlicher Ausprägung gemein. Die zweite Kategorie kann Grundlagen der Sozialen Arbeit bezeichnet werden. Hier geht es vor allem um die rechtlichen Grundlagen, die Methodik und die soziale Diagnostik, welche alle drei in der Sozialen Arbeit eine große Rolle spielen. Die dritte Kategorie deckt die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit ab. Da es in der Sozialen Arbeit viele unterschiedliche Handlungsfelder gibt, ist der Schwerpunkt in den einzelnen Studiengängen unterschiedlich – sie werden entweder durch Wahlpflichtfächer oder durch eine generelle Ausrichtung vermittelt. Diese kann zum Beispiel „*Internationales*“ (FH St. Pölten) oder „*Pädagogik*“ (FH OÖ) sein. Ebenfalls eine große Rolle in der Sozialen Arbeit spielt die Persönlichkeitsentwicklung sowie die praktische Anwendung des vermittelten Wissens. In den meisten Studiengängen sind Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung bereits fest im Curriculum eingearbeitet, besonders jedoch an der Fachhochschule St. Pölten, der Fachhochschule Kärnten sowie der Fachhochschule Oberösterreich wird die persönliche Entwicklung und Unterstützung in den Curricula betont.

Jedoch muss gesagt werden, dass die im Feld tätigen Betriebssozialarbeiter*innen ein (Zusatz-)Wissen im Bereich Wirtschaft, Management und/oder Personalmanagement für essenziell halten (siehe Unterkapitel 12.5.4 Kompetenzerweiterung BSA). Trotz des fundierten und breiten sozialarbeiterischen Wissens, welches durch die Ausbildung erworben werden kann, fehlt die Komponente des (Betriebs-) Wirtschaftlichen Wissens weitgehend. Hier sind jedoch die FH Kärnten, die FH Salzburg und die FH Joanneum herauszuheben, da dort bereits Lehrveranstaltungen zum Thema *Sozialwirtschaft* sowie *Personalmanagement* existieren und im Curriculum integriert sind (vgl. FH Kärnten o.A.a; FH Salzburg o.A.; FH Joanneum o.A.a).

12.4.2 Masterstudium Soziale Arbeit

Anders als beim Bachelorstudium gibt es nur sechs Masterstudiengänge in Österreich, welche in der folgenden Tabelle dargestellt sind.

Masterstudiengänge Soziale Arbeit in Österreich		
FH St. Pölten	FH Oberösterreich	FH Kärnten
Forschung Methodik	Forschung Methodik	Forschung Methodik
General Social Work	Interkulturelles	Sozialstaat
Case Management		Leitung und Management
FH Joanneum	FH Vorarlberg	Management Center Innsbruck (MCI)
Forschung Methodik	Forschung Methodik	Forschung Methodik

Internationale und Interkulturelle Sozialarbeit	Klinische Soziale Arbeit	Sozialarbeit und Management
Sozialarbeit mit Menschen in prekären Lebenslagen	Sozialraumarbeit	Sozialpolitik
Sozialpolitik, -wirtschaft und -management		

Tabelle 6: Übersicht Masterstudium in Österreich (Eigendarstellung)

Wie bereits in Tabelle 5 repräsentieren die Zeilen wieder einzelne Kategorien, die im Folgenden kommentiert werden. Es lassen sich auch hier bestimmte Kategorien Curricula-übergreifend festmachen. Erstens die Kategorie der Grundlagen, welche alle den Schwerpunkt der Methodik und der Sozialforschung – als Grundlage für die Masterthesis – beinhalten. Die zweite Kategorie fasst studiengangsspezifische Vertiefungen zusammen, welche persönlich nach individuellem Interesse der Studierenden alternativ gewählt werden können. Es finden sich Vertiefungen zu den Themen *General Social Work* und *Case Management* (FH St. Pölten), *Interkulturelles* (FH Oberösterreich) sowie *Klinische Soziale Arbeit* (FH Vorarlberg) oder *Sozialpolitik* (MCI). In Bezug auf betriebliche Sozialarbeit sind die Vertiefungen des Management Center Innsbruck, der FH Kärnten und der FH Vorarlberg besonders interessant. Hier finden sich nämlich Vertiefungen zum Thema *Sozialarbeit und Management* (MCI), *Leitung und Management* (FH Kärnten) und *betriebswirtschaftliche Grundlagen und Personalmanagement* (FH Vorarlberg). Der Vollständigkeit halber ist festzuhalten, dass es noch weitere Masterstudien oder Masterlehrgänge in Österreich im sozial-arbeiterischen Bereich an den Fachhochschulen gibt. Diese wurden für die vorliegende Arbeit jedoch aus Ressourcengründen nicht berücksichtigt.

Wie eben gezeigt, gibt es in Österreich Studiengänge, welche sehr speziell auf die Verbindung zwischen Sozialbereich und Wirtschaft eingehen. Diese stehen jedoch nicht, wie nachfolgend gezeigt wird, im Fokus der eben durchgeführten Auflistung. Zum einen ist dies das Masterstudium Sozialwirtschaft an der Johannes-Kepler-Universität und zum anderen der Masterstudiengang am FH Campus Wien mit dem Titel „*Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit*“. Beide Studiengänge haben den Anspruch, eine Verbindung zwischen Sozialwissenschaft, Sozialarbeit und Wirtschaftswissenschaft beziehungsweise dem generellem Verständnis von Wirtschaft herzustellen (vgl. JKU Linz o.A.; FH Campus Wien o.A.a).

12.5 Kompetenzen – Grundlagen

Die gegenwärtige Arbeitswelt mit ihren kontinuierlichen Veränderungen ist schnelllebig. Die ständige Anpassung an neue Technologien und deren Kurzlebigkeit an sich sind beispiellos (vgl. World Economic Forum 2020:5). Einen weiteren Faktor für die

Veränderung der Arbeitswelt stellt der kontinuierliche Wertewandel⁸⁸ der Gesellschaft dar. Der Arbeitsmarkt ist auf die Individuen angewiesen und muss sich daher dem Wertesystem der Gesellschaft, an die Bedürfnisse und Erwartungen der Gesellschaft und Individuen anpassen (vgl. Eitenberger et al. 2003:160). Denn die kulturellen Werte einer Gesellschaft beeinflussen immer auch das menschliche Verhalten und beeinflussen somit die in der Gesellschaft angesiedelten Unternehmen maßgeblich (vgl. Eitenberger et al. 2003:155).

Beide Faktoren haben Auswirkungen auf einzelne Unternehmen. Zum einen werden Mitarbeiter*innen benötigt, welche die zukünftigen Veränderungsprozesse innerbetrieblich mitgestalten können (vgl. Heiberger 2020:137) und zum anderen stellen Mitarbeiter*innen durch das jeweilige vorhandene Wertesystem Ansprüche an Unternehmen (vgl. Eitenberger 2003:155). Die zum Arbeitsmarkt passenden Fähigkeiten und Kompetenzen verändern sich dadurch ebenfalls. Sie sind in Beziehung zu den benötigten Jobs und dem vorherrschenden Mindset des jeweiligen Marktes zu setzen. Das aktuelle „Arbeitsmarktzeitalter“ wird auch als das Technologiezeitalter bezeichnet (vgl. Stauffer 2020:1ff.). Die anhaltende Digitalisierung des 21ten Jahrhunderts führt dazu, dass neue notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen definiert werden sollen beziehungsweise müssen (vgl. Stauffer 2020). Diese werden als die „21st century skills and competencies“ bezeichnet. Konkret gibt es hiervon 12 am Arbeitsmarkt des Technologiezeitalters (vgl. Stauffer:2020):

- Kritisches Denken (Critical thinking)
- Kreativität (Creativity)
- Zusammenarbeit (Collaboration)
- Kommunikation (Communication)
- Fähigkeit mit Informationen umzugehen (Information literacy)
- Fähigkeit mit Medien umzugehen (Media literacy)
- Fähigkeit mit Technologie umzugehen (Technology literacy)
- Flexibilität (Flexibility)
- Führungsqualität (Leadership)
- Initiative (Initiative)
- Produktivität (Productivity)
- Soziale Kompetenzen (Social Skills)

⁸⁸ Definition von Werten: Werte sind „...jene Kriterien, nach denen die Gruppe oder die Gesellschaft die Wichtigkeit von Personen, Verhaltensmuster, Zielsetzungen und anderen sozio-kulturellen Objekten beurteilt...“ (Eitenberger et al. 2003:156).

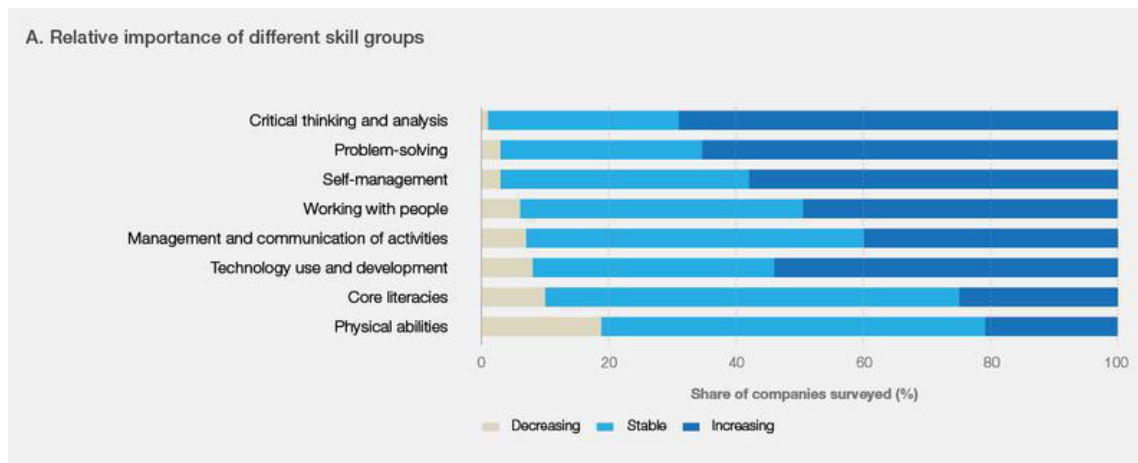


Abbildung 18: Kompetenzen bis zum Jahre 2025 (Original: Perceived skills and skills groups with growing demand by 2025) (World Economic Forum 2020:36)

Diese 21st century Skills korrelieren mit einer Studie des World Economic Forum (vgl. 2020:35f.), wo vor allem die Wichtigkeit von Kompetenzen wie „critical thinking and analysis“, „technology use and development“ sowie „problem-solving und self-management“ bis zum Jahr 2025 und darüber stark wachsen wird.

12.5.1 Definition Kompetenzen

Es gibt eine Mannigfaltigkeit von Kompetenzdefinitionen und -konzepten, wodurch die internationale und innernationale fachlich begründete Diskussion und der Vergleich erschwert werden (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:25). Es herrscht weder Klarheit und Einigkeit in Bezug auf den Begriff noch darin, „*welche Kompetenzen eine erfolgreiche Bewältigung von Anforderungen in unterschiedlichen Lebenszusammenhängen unterstützen*“ (Knauf/Schulze-Krüdener 2014:25). Doch wie könnten nun mögliche Definitionen des Begriffes Kompetenzen aussehen und ist es möglich, eine Abgrenzung zu den Begriffen beziehungsweise Themen von Qualifikation, Fähigkeiten sowie Wissen und Bildung zu schaffen?

Aus etymologischer Sicht hat das Wort Kompetenz seinen Ursprung im Lateinischen, und leitet sich von den Wörtern *competentia* (angemessenem, gerechten Verhalten) und *competere* (zusammentreffen) ab, was zusammengefügt so viel heißt wie: wenn eine Situation und die Fähigkeiten eines Menschen zusammentreffen und dieser sich der Situation angemessen verhalten kann, so hat er*sie eine Kompetenz zur Bewältigung der Situation (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:26). Im Laufe der Zeit wurde das Wort unterschiedlich verwendet, kehrte jedoch immer wieder zur ursprünglichen Bedeutung aus dem Lateinischen zurück (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:27).

Aus einer soziologischen Perspektive wird das Wort Kompetenz mit Zuständigkeit verbunden. Eine Position im hierarchischen Sinne hat Anforderungen und die Person, welche sie bekleidet, ist zuständig und verantwortlich, diese Anforderungen zu erfüllen (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:30).

Hinzu kommt noch die Dimension der „*kommunikativen Kompetenz*“, welche von Habermas geprägt wurde und womit die allgemeine Interaktion mit der jeweiligen Umwelt gemeint ist (vgl. Hofmann 2016:321f). Im Gesamten ist es wichtig, dass die Situation nicht nur bewältigt wird, sondern auch generiert wird. Hieraus ergibt sich bei Knauf und Schulze-Krüdener der Begriff der handelnden Kompetenz (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:31). Grundsätzlich lässt sich die handelnde Kompetenz in folgendem Zitat zusammenfassen und erklären: „*Es kommt auf die Kompetenzen an, die die Person entwickeln muss, um sich in der modernen Gesellschaft kommunikativ bewegen zu können*“ (Knauf/Schulze-Krüdener 2014:31).

Für die Soziale Arbeit ist auch die pädagogische Sicht des Begriffes Kompetenz von Bedeutung. Im Rahmen dieser wird und wurde Kompetenz mit Mündigkeit in Zusammenhang gesetzt (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:38). Aus der Annahme des Zusammenhangs von Kompetenz und Mündigkeit, ergeben sich für den Kompetenzbegriff drei Definitionsbereiche (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:38):

- Selbstkompetenz: Fähigkeit, für sich selbst verantwortlich zu handeln
- Sachkompetenz: Fähigkeit, für Sachbereiche urteils- und handlungsfähig zu sein
- Sozialkompetenz: Fähigkeit, für soziale, gesellschaftliche und politisch relevante Themen urteils- und handlungsfähig zu sein

Kompetenzen sind Voraussetzung und gleichzeitig Notwendigkeit, um spezifische Situationen und Anforderungen zu bewältigen (vgl. Petermann 2017:205). Kompetenzen sind keine Anforderungen von Tätigkeiten oder Berufsbildern, sondern sind als generelle Dispositionen von Personen zu sehen, welche diese dazu befähigen, bestimmte lebensweltliche Situationen und Anforderungen zu bewältigen (vgl. Zwicker-Pelzer 2010:29). Eine für diese Arbeit verwendete und mögliche Bestimmung von Kompetenzen ist folgende: Kompetenzen sind verfügbare oder/und erlernbare Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche es ermöglichen, bestimmte Situationen, Probleme sowie Herausforderungen zu bewältigen (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:57). Somit werden Kompetenzen grundsätzlich erworben und sind erlernbar aufgrund von verschiedenen Bewältigungserfahrungen (vgl. Petermann 2017:205). Sie sind immer erst im Handeln sichtbar (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:57).

Die bereits angesprochene Handlungskompetenz, welche in der Praxis benötigt wird, ergibt sich nach Knauf und Schulze-Krüdener (vgl. 2014:57) aus dem Zusammenspiel von Wissen, Können und Wollen, welche wie folgt definiert werden:

- Wissen: Fachwissen beziehungsweise Fachkompetenz einer bestimmten Materie in einer Situation
- Können: Die Handlungsfähigkeit in einer Situation natürliche, persönliche, berufliche Fähigkeiten (Kompetenzen) anzuwenden
- Wollen: Die grundlegende Bereitschaft, in einer Situation zu handeln

Aufgrund dieses Zusammenspiels wird davon ausgegangen, dass Kompetenzen das geistige, instrumentelle, kommunikative und reflexive Handeln umfassen (vgl. Zwicker-

Pelzer 2010:32). Wird hier nun ein Konnex zur Sozialen Arbeit hergestellt, so ergibt sich daraus, dass eine gewisse professionelle Handlungskompetenz essenziell ist. Diese beinhaltet nach Knauf und Schulz-Krüdener die Wahrnehmungs- Interaktions- und Kommunikationskompetenz sowie die (Selbst-)Reflexionskompetenz (vgl. 2014:41).

Neben dem Begriff der generellen Kompetenzen gibt es noch den Begriff der Schlüsselkompetenzen. Diese bezeichnen „...*die allgemeine Fähigkeit, konkrete Handlungen (Tun, Sprechen, Denken) jeweils situationsgerecht zu generieren (erzeugen) bzw. zu aktualisieren*“ (Zwicker-Pelzer 2010:31) und sind als überfachliche Qualifikationen, welche berufsübergreifend zum selbstorganisierten Handeln befähigen sollen, zu sehen (vgl. Zwicker-Pelzer 2010:31). Schlüsselkompetenzen sind somit nach Zwicker-Pelzer (vgl. 2010:31) ein übergreifendes Fähigkeitsprofil, welches für das Arbeitsfeld und die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben erforderlich ist. Ich gehe hier nicht konform mit Zwicker-Pelzer sondern definiere Schlüsselkompetenzen als Kompetenzen, welche wichtiger als andere sind. Ich beziehe mich hier auf das englische Wort „key competencies“, welches als „Schlüssel zu...“ definiert werden kann. Schlüsselkompetenzen haben somit eine zentrale Bedeutung für das Individuum, weil sie einen (Wettbewerbs)-Vorteil verschaffen oder das Überleben sichern. Dies stellt den Schlüssel zum Vorteil für die Unternehmen dar.

12.5.2 Human Capital

Doch warum ist es wichtig, als Mitarbeiter*in eines Unternehmens gewisse Kompetenzen aufzuweisen? Die Antwort ist: Human Capital. Das Human Capital ist ein immaterieller Wert, welche nicht in der Bilanz aufscheint, jedoch ein wichtiger Faktor in der Schaffung von immateriellen und im weiteren Sinne von materiellen Vermögenswerten eines Unternehmens ist (vgl. Gierlinger et al. 2003:35). Human Capital ist ein Grundstein des unternehmerischen intellektuellen Kapitals und bildet die Grundlage für immaterielles Vermögen. Es setzt sich aus Fähigkeiten, Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen jedes Mitglieds eines Unternehmens zusammen (vgl. Gierlinger et al. 2003:37). Nach dem Summenmodell von Wucknitz (vgl. Gierlinger et al. 2003:37) setzt sich Human Capital aus drei Bereichen zusammen.

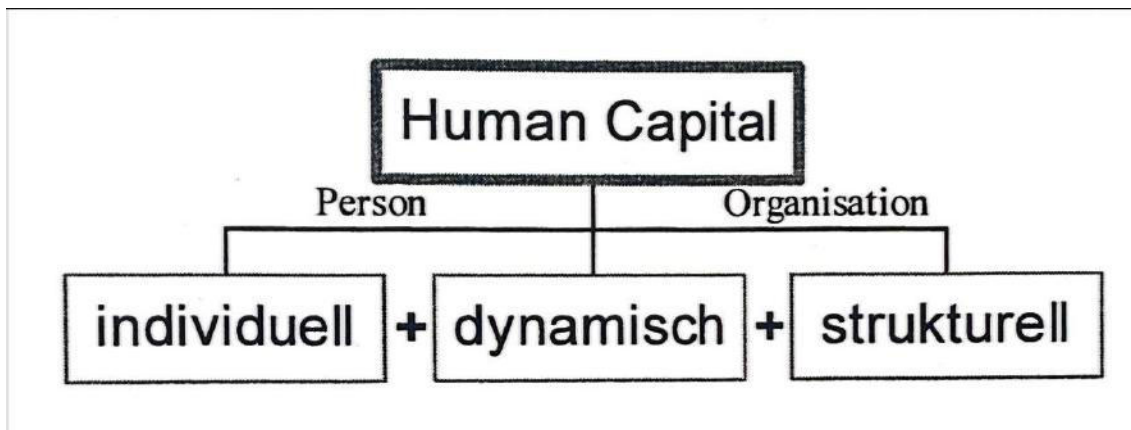


Abbildung 19: Summenmodell nach Wucknitz (Gierlinger et al. 2003:37)

Konkret meinen die Bereiche, welche in Abbildung 19 dargestellt werden, folgendes (vgl. Gierlinger et al. 2003:37):

- individuell: Dies ist sowohl das Wissen und die Fähigkeiten der Einzelperson wie zum Beispiel Kompetenzen, Verhaltensweisen und Einstellungen.
- dynamisch: personenunabhängiges Kapital, dieses spiegelt sich im Team-, Innovations-, und Kommunikationsprozessen sowie Unternehmenskultur wider. Es bleibt zwar beim/im Unternehmen, wird aber von Einzelpersonen und deren individuellem Capital (temporär) geprägt.
- strukturell: Dies sind formale Unternehmensstrukturen, welche sich in der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens zeigen.

Davenport erweitert das Summenmodell und bestimmt als Definition für Human Capital die Bereiche Vermögen (1), Verhalten (2), Anstrengung (3) und Zeit (4) (vgl. Schön A. 2003:276). Gemeint sind damit: (1) Kenntnisse, welche aus Wissen, Fähigkeiten und Talenten bestehen, (2) beobachtbare Verhaltensweisen einer Person, welche Werthaltung, Glauben, Moral und Ethik offenbaren, (3) bewusste und zielgerichtete Anwendung von psychischen und physischen Ressourcen sowie (4) der bewusste Umgang mit zeitlichen Ressourcen für eine Arbeitseinteilung und Erledigung (vgl. Schön A. 2003:276). Erst die Kombination aus allen vier Teilbereichen erzeugt eine Leistung im Sinne eines Ergebnisses von persönlichem Investment (vgl. Schön A. 2003:277). Und genau dieses Investment ist für Unternehmen ein wichtiger Faktor. Folgt man dem Human Capital Management Ansatz, so zeigt sich, dass hier in der ersten Säule des Human Capital Ansatzes das Modell von Davenport angesiedelt ist. Dieser besagt, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter*innen als eine Art Investoren sehen sollen, denn diese haben Talente, verfügen über Können und Fertigkeiten und investieren Zeit und Energie (vgl. Schön A. 2003:274).

12.5.3 Kompetenzen der Sozialen Arbeit

Auch bei Moch (vgl. 2019:10f) wird angesprochen: Kompetenzen sind Fähigkeiten, welche einer Person zugeschrieben werden und womit diese befähigt wird, zielgerichtet und erfolgreich zu handeln. Diese Befähigung trifft jedoch nur auf eine spezifische Situation zu, wodurch sich zeigt, dass der Kompetenzbegriff immer mit einer Situation, in welcher er zum Vorschein kommt, verbunden ist (vgl. Moch 2019:10f). Gerade in der Sozialen Arbeit wird die Fähigkeit zur Bewältigung beruflicher Herausforderungen (Krisen, etc.) erst in der Praxis, welche durch Prüfungssituationen im Studium simuliert werden können, bestätigt – oder eben auch nicht (vgl. Moch 2019:8). Kompetenz ist somit im Sinne der Handlungsfähigkeit ein Konstrukt aus Eigenschaften einer Person und den Eigenschaften einer Situation (vgl. Moch 2019:11). Kompetenzen sind aber nur bedingt prüfbare Eigenschaften. Es kann immer nur überprüft werden, was aktuell in einer Situation an (Handlungs-) Kompetenzen sichtbar ist. Daher ist es nur schwer möglich zu sagen es werden bestimmte Kompetenzen im Rahmen eines Studiums erworben, es kommt immer auf die Anwendung dieser in einer (Prüfungs-)Situation an (vgl. Moch 2019:8). Daher wird hier nun der vom Kompetenzbegriff abzugrenzende Begriff der Qualifikation eingeführt. Denn hierbei handelt es sich um formale Abschlüsse und um „Können“, welches zertifiziert wird. Damit wird eine Befähigung der Ausübung attestiert (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:58). Um hier den feinen Grat zwischen Definition von Qualifikation und Kompetenz mit allen verschiedenen Aspekten zu meistern, wird für das Ergebniskapitel das Wort der „Handlungskompetenz“ verwendet. Dies vereint die Bestimmung von Kompetenz als etwas Erworbenes, was zugleich aber nur in einer Situation anwendbar ist, und durch Ausbildungen mit Prüfungssituationen qualifiziert wird.

In der Sozialen Arbeit können Kompetenzen nicht nur auf reflexiv-akademische Fähigkeiten beschränkt werden, sondern es handelt sich hier um sach- und wirkungsbezogene gerichtete Aktivitäten in interaktiven, adaptiven, reflexiven und rekursiven Prozessen (vgl. Moch 2019:8f). Denn dies macht soziales Handeln – die Handlungskompetenz – aus (vgl. Moch 2019:9). Wegweisend für die Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit ist das Kompetenzen-Modell von Burkhard Müller. Durch die Unterteilung von Anamnese, Diagnose, Intervention und Evaluation wurde es möglich, die Strukturen in multiperspektivischen Fällen aufzuzeigen sowie Arbeitsregeln für das sozialpädagogische Handeln zu erarbeiten (vgl. Müller 2017:71). Auf Basis der von Müller definierten Unterteilungen wurden diverse Kompetenzmodelle erarbeitet, welche die relevanten Eigenschaften der Sozialen Arbeit darzulegen versuchen. Eines dieser Modelle und damit eine Art Kompetenz-Katalog, wurde vom Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit e. V. 2008 herausgegeben (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:53).

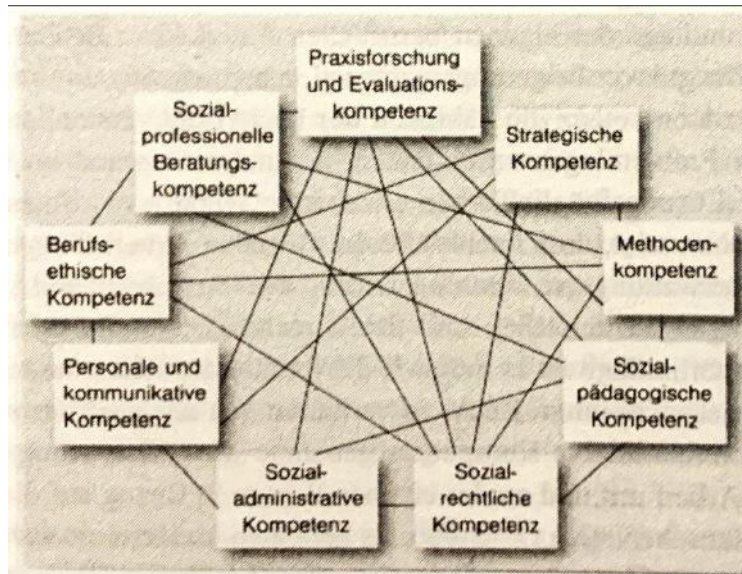


Abbildung 20: Darstellung Kompetenzen-Modell des Deutschen Berufsverband (Knauf / Schulze-Krüdener, 2014:53)

Wie in Abbildung 20 zu erkennen ist, sind neben methodischen und sozialen Kompetenzen auch die bereits wichtige Kompetenz der Reflexion sowie Kommunikation ein wichtiger Bestandteil des Kataloges. Der Katalog hat seitens des Deutschen Berufsverband den Anspruch, dass Absolvent*innen der Sozialen Arbeit diese Kompetenzen in der Praxis zeigen (vgl. Knauf/Schulze-Krüdener 2014:53). Wie später im Unterkapitel 12.6.1 Ausbildungswege zu erkennen ist, wird die Ausbildung Bachelor Soziale Arbeit von den Befragten, als generalistisch veranlagt gesehen und es wird somit angenommen, dass die Absolvent*innen für diverse Bereiche des Sozialwesens qualifiziert sind (vgl. Datafile 2021g1:G4, I4). Dies wird ebenso bei Moch (vgl. 2019:9) beschrieben, da sich einzelne Vertiefungen und Spezialisierungen aus den individuell gelegten Schwerpunkten mit Wahlfächern und Praxis ergeben. Somit muss die Ausbildung den Spagat zwischen den Anforderungen des jeweiligen Berufsfeldes und der persönlichen Spezialisierung meistern.

Welche weiteren konkreten Kompetenzen sollten Sozialarbeiter*innen aufweisen? Eine Studie von Knauf und Schulze-Krüdener (vgl. 2014:141f) definiert diese als die folgenden:

■ **Fachkompetenz:**

- Fachwissen als fundamentale Grundlage des professionellen Handelns
- Wissen über Theorie und Erkenntnisse der Sozialen Arbeit
- Wissen über Bezugswissenschaften
- Wichtigkeit des Zusammenspiels der unterschiedlichen Faktoren vor Einzelwissen
- Schreibkompetenz im Sinne des Fachwissens

- Methodenkompetenz:
 - Organisationsfähigkeit
 - Planungsfähigkeit
 - strategisches Vorgehen und Arbeiten

- Sozialkompetenz:
 - Kommunikationsfähigkeit
 - Teamfähigkeit
 - Kritikfähigkeit
 - Konfliktfähigkeit

- Persönliche Kompetenzen:
 - Eigenes Handeln reflektieren zu können
 - Selbstständiges Arbeiten
 - Abgrenzung im Sinne von Nähe und Distanz in und zur Arbeit

Bei Zwicker-Pelz (vgl. 2010:45) werden diese Kompetenzen noch um die „*beraterische Haltung*“ erweitert, welche aus Empathie, Offenheit, Authentizität, Distanz, *Wertschätzung*, Neutralität und Flexibilität besteht. Ich würde den Begriff der Neutralität um den Begriff der Allparteilichkeit ergänzen, da eine neutrale Haltung in einer Beratungssituation nicht immer möglich ist. Dies wird ebenso in der Literatur beschrieben (vgl. Zwicker-Pelz 2010:45).

Somit führen das Grundgerüst von Müller (vgl. 2017:71), das Konzept des Deutschen Berufsverbandes (vgl. 2008) sowie die Erweiterungen und Ergänzungen von Knauf und Schulze-Krüdener (2014) sowie von Zwicker-Pelz (2010) zu einem Kompetenzkatalog der Sozialen Arbeit, welcher zwar nicht den Anspruch der Vollständigkeit stellt, jedoch ein gutes Leitbild für die Soziale Arbeit und ihre Ausbildung abgibt.

12.5.4 Kompetenzen – Erweiterung BSA

Im deutschsprachigen Raum entstand Betriebliche Sozialarbeit aufgrund der schlechten Lage der Fabriksarbeiterschaften in den Anfängen des 20ten Jahrhunderts, welche von langen Arbeitszeiten, unmenschlichen innerbetrieblichen Bedingungen, geringer Entlohnung und prekären gesundheitlichen Zustände geprägt war (vgl. Baumgartner / Sommerfeld 2018:2). Aus der Sorge um die Mitarbeiter*innen ist daher eine Art Fabrikfürsorge, der Vorläufer der heutigen Betrieblichen Sozialen Arbeit entstanden (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:2f).

In Österreich ist die betriebliche Soziale Arbeit aktuell eine freiwillige Leistung der Unternehmen (vgl. Huber 2019:3). Ebenso in Deutschland ist die betriebliche Soziale Arbeit freiwillig für Unternehmen. Das erschwert eine genaue Definition der Betrieblichen Sozialen Arbeit in Deutschland und auch der Aufgabenbereich kann daraus nicht genau

abgegrenzt werden (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:4). In der vorliegenden Arbeit wird in Bezug auf die Schwierigkeit der Definition und des Aufgabenbereiches für Österreich dasselbe angenommen, wie es für Deutschland seine Gültigkeit hat. Laut der Literatur gesehen, ist die Betriebliche Soziale Arbeit vor allem in den Aufgabenbereichen Coaching (von Führungskräften), Organisationsentwicklung und/oder Gesundheitsförderung in Unternehmen angesiedelt (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:4). Die sowohl in Deutschland als auch in Österreich gelungen, bereits existierenden Positionierungen der Betrieblichen Sozialen Arbeit in Unternehmen sind fragil und personenbezogen. Somit sind diese nicht auf die Soziale Arbeit und die Betriebliche Soziale Arbeit im gesamten umlegbar (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:6). Daher ist es schwierig, allgemein gültige Aussagen über das Feld der Betrieblichen Sozialen Arbeit zu treffen. Es muss somit ein feiner Grat zwischen den zentralen Feldern und Aufgaben der Sozialen Arbeit und der Annäherung an Bedarf und Wünschen der (Privat-) Wirtschaft gegangen werden (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:5f).

Unternehmen können (beispielsweise im Rahmen eines Corporate Social Responsibility (CSR) Konzeptes) freiwillig soziale Belange und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit einbinden. Und genau dort bietet sich die Möglichkeit für die Betriebliche Soziale Arbeit, sich zu profilieren, eine professionelle Dienstleistung anzubieten und somit einen ökonomischen Nutzen für das Unternehmen zu stellen (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:6). Grundsätzlich richtet sich die Soziale Arbeit an den individuellen Lebensführungen der Klient*innen aus und den damit verbundenen psychosozialen Prozessen. Setzt man dies nun in Bezug zum Arbeitsmarkt sowie der Erwerbsarbeit, so ist die Betriebliche Soziale Arbeit für die (dauerhafte) Integration des Individuums am Arbeitsmarkt und des Unternehmens „zuständig“ (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:7).

Die Betriebliche Soziale Arbeit ist aber nicht nur auf der individuellen Ebene angesiedelt, sondern hat auch einen strukturellen Auftrag und eine Position, welche als Übergänge über die Systemgrenze Gesellschaft und Wirtschaft gesehen werden können (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:8). Bei Baumgartner und Sommerfeld (vgl. 2018:8) werden hierfür die Beispiele der Pensionierung, Entlassung und Krankenstände mit der verbundenen Wiedereingliederung genannt. Das Wiedereingliederungsmanagement ist ein Konzept zur Arbeitsintegration von Personen im Unternehmen, welches den Auftrag hat, die Erwerbsfähigkeit und Leistungsfähigkeit wieder her zu stellen, welches in Deutschland als Teil der Betrieblichen Sozialarbeit gesehen wird (vgl. Prümper et al. 2015:302). In Österreich wird Wiedereingliederungsmanagement – auf Basis des BGM-Hauses – zwar als zusammenarbeitend, aber unabhängig von der Betrieblichen Sozialarbeit gesehen (siehe Heller/Wilhelmer, Kapitel 7). Sowohl in Österreich als auch in Deutschland trägt diese Maßnahme jedoch massiv zu einer Reduktion der Fehlzeiten bei und mindert die Gefahr bezüglich des Verlusts des Arbeitsplatzes (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:9).

Die unterschiedliche Lebensführung und die damit einhergehenden Herausforderungen sowie bestimmte Lebensabschnitte haben Einfluss auf die Arbeitskraft und die Integration eines jeden Einzelnen (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:7). Dies bedeutet

für die Betriebliche Soziale Arbeit auch eine Vielzahl an Aufgabenbereichen. Eine Studie von Baumgartner und Sommerfeld (vgl. 2008:4f) zeigt auf, dass die Aufgabenbereiche der Betrieblichen Sozialen Arbeit so vielfältig sind wie die Soziale Arbeit selbst:

- Finanzielle Angelegenheiten
- Probleme am Arbeitsplatz
- Familiäre Beziehungen
- Psychische Schwierigkeiten von Mitarbeitenden
- Sucht
- Stressbewältigung
- Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz
- Ältere Mitarbeiter/Ruhestand
- Wiedereingliederungsmaßnahmen
- Work-Life-Balance
- Abwesenheiten, Fehlzeiten
- Förderung von Kommunikation oder Kooperation
- Gesundheitsförderung

Grundsätzlich korrelieren diese Themen mit den oben bereits dargestellten Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit. Je mehr sich die Soziale Arbeit – im Rahmen der Betrieblichen Sozialen Arbeit – von den anerkannten Kernaufgaben entfernt, als desto „*profilloser*“ wird sie wahrgenommen (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:5). Für die Betriebliche Soziale Arbeit wäre es folglich vorteilhaft, ein Konzept zu entwickeln, in dem aufgezeigt wird, wie die Entfaltung von Sozialer Arbeit als Grundlage der Betrieblichen Sozialen Arbeit gelingen kann, eigene Angebote und Inhalte erlaubt sind und es zugleich auch möglich ist, dass die Soziale Arbeit an das Wirtschaftssystem anknüpfen kann (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2018:6).

Aufgrund der bereits angesprochenen fehlenden Regelung und Abgrenzung des Berufsfeldes Betriebliche Soziale Arbeit herrscht in der Praxis eine große Heterogenität der Qualifikationen, welche Betriebssozialarbeiter*innen mitbringen (vgl. Nguyen/Bohlinger 2020:299). Aufgrund von Expert*innengesprächen wird obwohl es eine deutsche Quelle ist, dass selbe für den österreichischen Markt angenommen. Im Handlungsfeld betriebliche Soziale Arbeit, besteht zwar das Grundstudium Soziale Arbeit als Basis, jedoch reichen die dort erlangten Handlungskompetenzen nicht aus und es müssen beziehungsweise werden Zusatzqualifikationen in den Bereichen von Betriebswirtschaftslehre (BWL), Arbeitspsychologie, Arbeitssoziologie, Arbeitsrecht und Personalmanagement erworben (vgl. Nguyen/Bohlinger 2020:299).

In der Berufspraxis wird zwischen funktionalen und extrafunktionalen Qualifikationselementen unterschieden, welche jedoch beide vorhanden sein müssen, um die Betriebliche Soziale Arbeit ausüben zu können (vgl. Nguyen/Bohlinger 2020:301).

- Funktionale Qualifikationselemente werden bei Nguyen und Bohlinger (vgl. 2020:301) als das Wissen und die Kenntnis der Sozialen Arbeit in den Bereichen

von Sozialrecht, Suchtprävention und -beratung sowie Fertigkeiten im Bereich der Beratung und zusätzlich die Kenntnis von Lernprozessen in Organisationen definiert.

- Als extrafunktionalen Qualifikationselemente werden bei Nguyen und Bohlinger (vgl. 2020:301) vor allem die Klient*innenorientierung, Flexibilität, Team- und Kooperationsfähigkeit und Organisationsfähigkeit hervorgehoben. Ebenso sind Konfliktfähigkeit, kommunikative Fähigkeiten, Fremdsprachenkenntnisse, Umgang mit PC-Softwares im Sinne einer IT-Literacy, Belastbarkeit und Empathie wichtige extrafunktionale Elemente (vgl. Nguyen/Bohlinger 2020:301).

Nicht nur Nguyen und Bohlinger, sondern auch in einer Studie von Stoll (vgl. 2013:90) wurde fehlendes Wissen sowie Kompetenzen der Sozialen Arbeit aufgezeigt. Dies sind zusätzliche Kompetenzen, welche notwendig sind beziehungsweise als notwendig erachtet werden, um sich in der Betrieblichen Sozialen Arbeit zu bewähren profilieren (vgl. Stoll 2013:90f):

- Betriebswirtschaftslehre
- Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, Organisationswissen
- Marketing
- Moderations- und Präsentationstechniken
- Arbeitsrecht
- Projektarbeit
- Kenntnisse über Produktionsabläufe
- Prozessdefinierung
- Personalentwicklung
- Volkswirtschaftslehre
- Kaufmännische Kenntnisse
- Rhetorik
- PC-Kenntnisse
- Sonstiges wie Vertiefungen in Konflikte, Kommunikation, systemisches Handeln, etc.

Aufgrund der nicht genauen Abgrenzung des Feldes, der benötigten Kompetenzen für die (Privat-)Wirtschaft und der eben dargestellten Studien zeigt sich, dass die Qualifikationen der klassischen Sozialen Arbeit nicht ausreichen, um die Aufgaben der Betrieblichen Sozialen Arbeit zur Genüge zu erfüllen. Einige dieser Kompetenzen wie Klient*innenorientierung, Konfliktfähigkeiten, Flexibilität finden sich jedoch im Grundprofil der Sozialen Arbeit wieder. Andere Elemente wie der Umgang mit Technologie und Medien sowie die kommunikativen Fähigkeiten korrelieren mit den am Anfang vorgestellten 21st century skills.

Um die eben aufgezählten fehlenden Kompetenzen zu erlangen, sind Fortbildungen und Zusatzausbildungen nicht nur ein „*muss*“ für die Betriebliche Soziale Arbeit, sondern auch ein Mittel der Qualitätssicherung für die Unternehmen selber (vgl. Stoll 2014:204f). In der bereits erwähnten Studie von Nguyen und Bohlinger (vgl. 2020:299) finden sich als Zusatzausbildungen der BSA am häufigsten die Themen (systemisches) Coaching

und Organisationsberatung. Bei Stoll (vgl. 2014:204f) finden sich am häufigsten die Zusatzausbildungen in einem systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatz wieder, als weitere wichtige Zusatzausbildungen werden Ausbildungen im Bereich der Gruppenmoderation, der Sucht- und Schuldnerberatung sowie der Therapie (Familientherapie, Krisenintervention, Coaching, etc.) genannt.

12.6 Ergebnisse

Nun soll aufgezeigt werden, welche Sichtweisen in Bezug auf die Handlungskompetenzen, Arbeit und Verortung der Betrieblichen Sozialarbeit aus Sicht von Betriebssozialarbeiter*innen in Österreich besteht. Befragt worden sind konkret zwei Betriebssozialarbeiter sowie eine Betriebssozialarbeiterin. Zwei der Befragten sind selbstständig und ein Befragter ist fix bei einem Unternehmen angestellt. Alle drei Befragten sind ausschließlich in Österreich tätig. Meine Ergebnisse lassen sich in drei große Kategorien unterteilen: Ausbildungsweg, vorhandenen Handlungskompetenzen und fehlenden Handlungskompetenzen. Gleichzeitig ist in diese einzelnen Unterkapitel, welche die oben genannten Kategorien repräsentieren, auch die Sicht einer Studiengangsleiterin eines Bachelorstudienganges Soziale Arbeit zum Thema Betriebliche Sozialarbeit und Ausbildung eingearbeitet. Die Forschungsfrage wird anschließend im Kapitel Resümee beantwortet. Dort findet sich dann auch, der Kompetenz-Katalog für Betriebssozialarbeiter*innen sowie die Diskussion der Vorannahmen.

Im Zuge der Forschung sind subjektive Eindrücke, Erfahrungen und individuelle Vorstellungen von Betriebssozialarbeiter*innen welche in Österreich tätig sind erhoben worden. Anzumerken ist, dass es sich hier um eine qualitative Studie handelt und die Ergebnisse daher nicht universell (repräsentativ) anwendbar sind. Jedoch wird versucht, eine Verallgemeinerung der Ergebnisse in Form von Theorien zu formulieren.

12.6.1 Ausbildungswege

Im Falle der interviewten Betriebssozialarbeiter*innen lässt sich sagen, dass unkonventionelle Ausbildungswege für die Betriebliche Soziale Arbeit in Österreich typisch sind. Von den Befragten, haben zwei von drei Personen angegeben, dass diese fast sogar schon eine Voraussetzung sind (vgl. Datafile 2021g1:H1, I1). Auch wenn die Ergebnisse aus Österreich stammen, ist anzumerken, dass sich dies mit Literatur aus Deutschland deckt, wo Berufserfahrung als Voraussetzung in Stellenanzeigen genannt wird (vgl. Nguyen/Bohlinger 2020:300). Alle interviewten Betriebssozialarbeiter*innen kommen ursprünglich aus dem kaufmännisch- und/oder wirtschaftlichen Bereich in Form einer Lehre (vgl. Datafile 2021g1:G1, H1) oder erlebten bereits früh betriebliche Wirklichkeit im familiären Umfeld (vgl. Datafile 2021g1:I1). Es zeigt sich, dass eine „reine“ Soziale Arbeit-Ausbildung nicht ausreicht und ein kaufmännischer und/oder wirtschaftlicher Background, Ausbildung, oder Arbeitserfahrung aus Sicht der Befragten

für die Firmen von großer Wichtigkeit bei den Betriebssozialarbeiter*innen ist (vgl. Datafile 2021g1:G3, H3, I3).

„...eine Ausbildung im wirtschaftlichen, also im kaufmännischen Bereich, also in Österreich in der Handelsakademie abgeschlossen mit Matura und danach eine HTL, also eine höhere technische Lehranstalt mit Matura.“ (Tg1:15ff)

Im Rahmen der Erhebungen wurden die Interviewten auch auf das Thema der Zusatzausbildungen angesprochen. In der europäischen Literatur werden diese als notwendige kontinuierliche Weiterbildungen zur Qualitätssicherung beschrieben (vgl. Stoll 2014:204f). Hier unterscheiden sich die Meinungen der befragten Betriebssozialarbeiter*innen zur in der hier rezipierten Literatur geäußerten Meinung. Zwar werden auch in den Interviews Zusatzausbildungen oder Weiterbildungen als notwendig erachtet, jedoch aus dem Grund, sich weitere und in vielen Fällen auch fehlenden Handlungskompetenzen anzueignen (vgl. Datafile 2021g1:H2, I2). Bei den Befragten werden unter anderem Zusatzausbildungen im Bereich Supervision (3x), Coaching (3x) und hier im Besonderen die des systemischen Coach (2x) (vgl. Datafile 2021g1:G1, H2, I2) genannt. Ebenso sind vereinzelt die Ausbildungen zum Lebens- und Sozialberater, Unternehmensberater sowie im Bereich des Sozialmanagements zu finden (vgl. Datafile 2021g1:I2).

„Ich war dann bei diversen Wirtschaftstrainer Geschichten unterwegs und habe dann über die Jahre mir mein Coaching Repertoire erweitert und habe mir da auch einiges noch angeeignet.“ (Tg3:26ff)

Doch trotz einer guten fundierten kaufmännischen und sozialarbeiterischen Ausbildung werden die Handlungskompetenzen und damit der Nutzen beziehungsweise die Notwendigkeit von Betriebssozialarbeit in der Praxis nicht immer anerkannt. So wird, das Wort „Sozialheid!“ von Dritten ausgehend verwendet, hat die in Frage kommenden Betriebssozialarbeiterin eine Ausbildung im Sozialbereich. Das Wort „Sozialheid!“ ist in diesem Kontext als belächelt zu verstehen und auf Basis von Klischees des Berufes Sozialarbeiter*in entstanden (vgl. Tg2:286ff). *„...die mit einem sozialen Background kommen, sind ganz schnell das Etikett umgehängt gekriegt. Wir sind die Sozialheidis. So haben uns die damals genannt.“ (Tg1:286ff)*

Ist es in einem Betrieb der Fall, dass bereits positive Erfahrungen seitens der Managementebene oder von Mitarbeiter*innen mit (Betriebs-) Sozialarbeit gemacht wurden, hat die Betriebssozialarbeit innerbetrieblich ein deutlich besseres Standing als dort, wo dies nicht der Fall ist (vgl. Datafile 2021g1:H8, I1). Das Wording und damit verbundene Standing der Betrieblichen Sozialen Arbeit wurde hier eigens erhoben und analysiert (siehe Unterkapitel 12.7 Betriebliche Sozialarbeit oder was?) In der Ausbildung in Österreich, ist jedoch die Betriebliche Soziale Arbeit nach Wahrnehmung der Befragten als ein eigenständiges Handlungs- und künftiges Berufsfeld der Sozialen Arbeit noch nicht angekommen und verankert (vgl. Datafile 2021g2:C2).

12.6.2 Soziale Arbeit als Allrounder*in

„...das Besondere an der sozialen Arbeit ist Allrounderin zu sein...“ (Tg4:43f)

Dieses Zitat zeigt sehr gut, worin die Stärke und zugleich die Besonderheit der Sozialen Arbeit liegt. Die breit gefächerte Ausbildung befähigt die Sozialarbeiter*innen dazu, in sehr diversen Feldern mit sehr unterschiedlichen Herausforderungen zu arbeiten. Die Interviews haben gezeigt, dass hierfür die Betriebliche Soziale Arbeit von Unternehmen geschätzt wird (vgl. Datafile 2021g1:H4, I4). In der Privatwirtschaft wird die Soziale Arbeit als Ressourcenwissenschaft gesehen (vgl. Datafile 2021g1:G4). Am besten wird die Definition von Ressourcenwissenschaft mit dem Zitat *„Als Sozialarbeiter weiß ich, okay, wenn ich mal gar nicht mehr weiter weiß, wo der nächste Experte ist“* (Tg3:170f) veranschaulicht. Es geht in der (Betrieblichen) Sozialen Arbeit nicht darum, „Allwissend“ zu sein, sondern um rasche, unkomplizierte und praxisnahe Lösungsansätze, möglicherweise mit anderen Experten gemeinsam (vgl. Datafile 2021g1:H5, I5). Von Seiten der im Feld tätigen Betriebssozialarbeiter*innen werden neben der Allrounderin – was von den Befragten als Handlungsfeldwissen bezeichnet wird (vgl. Datafile 2021g1:I7) – vor allem die Handlungskompetenzen der Gesprächsführung (Kommunikation und Beratung), die Krisenintervention sowie die Verschwiegenheit hervorgehoben (vgl. Datafile 2021g1: H5, I5). Als Teil der Verschwiegenheit gilt auch eine von den Betriebssozialarbeiter*innen genannte unparteiische Haltung. Den genauso wie in der klassischen Sozialen Arbeit ist auch in der Betrieblichen Sozialen Arbeit ein Doppeltes Mandat⁸⁹ zu finden. Das Doppelte Mandat der Betrieblichen Sozialarbeit, so wird es von den Befragten gesehen, besteht zwischen der Verantwortung gegenüber dem*der Klient*in und dem*der Auftraggeber*in, in diesem Fall einzelne Unternehmen (vgl. Datafile 2021g1:I4). Hier stellt sich sehr wohl die Frage für die befragten Betriebssozialarbeiter*innen, wem muss beziehungsweise soll ich was melden und am Anfang der Zusammenarbeit ist dies auch festzulegen (vgl. Datafile 2021g1:I5) (für weitere Informationen siehe Türk Kapitel 8).

Des Weiteren sind von Seiten der interviewten Studiengangleiterin zwei konkrete Handlungskompetenzen der Sozialen Arbeit genannt worden, von welche die Arbeit der Betrieblichen Sozialen Arbeit profitieren kann: die Fähigkeit zum Empowerment sowie die Möglichkeit des präventiven Handelns (vgl. Datafile 2021g2:E7).

12.6.3 Soziale Arbeit als Sozial-Heidi

Wie bereits in der Literatur zu erkennen war, fehlen der Sozialen Arbeit jedoch Handlungskompetenzen, um zu einer Betrieblichen Sozialen Arbeit zu werden (vgl. Stoll 2013:90f). Dies wird ebenfalls von den in der Praxis tätigen befragten Personen so

⁸⁹ Doppelte Mandat: Dies ist ein Ausdruck für den zweifach Auftrag der Sozialen Arbeit. Es muss sowohl die Realität und das Wohl der Klient*innen gesehen werden und gleichzeitig ist der Staat und die Gesellschaft ebenfalls mit Rahmenbedingungen, Interessen und Gesetzen der Auftraggeber der Sozialen Arbeit. Hier gilt es in der Praxis einen Konsens oder Kompromiss zu finden (vgl. Ziegler 2015:69). Eine ausführlichere Begriffsbestimmung inklusive dem Dreifachen Mandat ist dem Kapitel 2 zu entnehmen.

gesehen. Konkret fallen bei der Auswertung der Interviews zwei große Bereiche auf, wo angegeben wird, dass es Kompetenzlücken gibt: im Wirtschafts- und im Organisationbereich (vgl. Datafile 2021g1:G5, H5, I5). Hervorzuheben sind hier vor allem Wissensprozesse über Unternehmensabläufe, Volks- und Betriebswirtschaftslehre oder auch Arbeits- und Unternehmensrecht. Ebenso fallen Wissen über Personalentwicklung und PR in diese Kategorie (vgl. Datafile 2021g1:G5, I5). Die von den im Feld tätigen befragten Betriebssozialarbeiter*innen genannten Handlungskompetenzen decken sich mit den durch die Literaturarbeit definierten. Im konkreten Fall dieser Forschung wurden die Handlungskompetenzen aufgrund des nicht „klassischen“ Ausbildungsweges und den Jugendjahren in der Privatwirtschaft kompensiert (vgl. Datafile 2021g1:G1, H1, I1). Aufgrund der befragten Praktiker*innen werden diese aber auch oft durch Zusatzausbildungen wie zum Beispiel Unternehmensberatung, welche im Unterkapitel 12.6.1 Ausbildungswege bereits dargestellt worden sind, erworben. In der Ausbildung der Sozialen Arbeit wird aufgrund der Seltenheit der Betrieblichen Sozialarbeit in Österreich diesen Handlungskompetenzen kein hoher Stellenwert beigemessen (vgl. Datafile 2021g2:E5). Ob diese Handlungskompetenzen zu Wirtschafts- und Organisationsverständnis in der Ausbildung in Zukunft integriert werden, lässt die Forschung in diesem Fall offen. Der Fokus der vorliegenden Forschung lag nicht auf der zukünftigen Entwicklung der Ausbildung Soziale Arbeit.

Neben den Handlungskompetenzen im Wirtschafts- und Organisationsbereich werden von den befragten Betriebssozialarbeiter*innen als weitere fehlende Handlungskompetenzen die Moderation und die Mediation definiert. Jedoch wird hier auch betont, dass die Ausbildung in der Sozialen Arbeit gerade mit der Handlungskompetenz der Krisenintervention hier ebenfalls ein gutes Werkzeug aufweist. *„...Konfliktgeschichten sind an der Tagesordnung, [...] man bekommt die Konflikte nicht dann, wenn sie beginnen. Sondern man bekommt dann die Konflikte, wenn sie schon wirklich verhärtet sind.“* (Tg3:190ff) Das Zitat zeigt sehr gut, dass es jedoch mehr benötigt als „nur“ Krisenintervention und dass sich die Betriebssozialarbeit hier noch weiter entwickeln kann. Weiter Ergebnisse zeigen, dass es in der Arbeit als Betriebssozialarbeiter*in auch um das Doppel der Moderation und Präsentation geht. Denn als Betriebssozialarbeiter*in muss man sich im Unternehmen und bei den Mitarbeitern präsentieren können, je nachdem was gerade gefordert ist. Gleichzeitig ist es notwendig auch Gruppenthematiken zu moderieren und hier im Sinne einer Allparteilichkeit für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter*innen zu arbeiten (vgl. Datafile 2021g1:I5).

12.7 Betriebliche Sozialarbeit oder was?

Und wie sieht es mit dem Wording „Betriebliche Sozialarbeit“? Sollte sie sich überhaupt so nennen und wie sieht ihre Position in der Praxis der (Privat-) Wirtschaft aus? Hierzu gehen die Meinungen in den Interviews teilweise auseinander. Seitens der befragten Studiengangsleiterin wird der Begriff und die Positionierung der Betrieblichen Sozialarbeit als wichtig und auch geeignet empfunden (vgl. Datafile 2021g2:E2).

„...im Zuge dessen finde ich den Begriff Soziale Arbeit ein ganz, ganz geeignetes Angebot, weil ja die Anliegen der Mitarbeiterinnen sehr divers sein können.“ (Tg4:33f)

Ebenso wird das von den im Feld tätigen Betriebssozialarbeiter*innen gesehen. Es werden zwar Versuche gemacht, die Betriebliche Sozialarbeit anders zu nennen, gerade von Unternehmensseite, jedoch werden die Personen dann trotzdem Sozialarbeiter*in genannt (vgl. Datafile 2021g1:G8, I9). Wichtig für die befragten Betriebssozialarbeiter*innen ist jedoch, dass immer auch eine individuelle Anpassung an das Unternehmen stattfinden sollte beziehungsweise muss (vgl. Datafile 2020g1:G9, H9). Hier ist auch zu erkennen, dass der Begriff des Coach für die Person oder/und der Begriff der Gesundheitsförderung für die Betriebliche Soziale Arbeit in der Praxis verwendet wird (vgl. Datafile 2021g1:G7-8). Aus Sicht der Studiengangleiterin macht dies keinen Unterschied. Denn *„...ich bin Sozialarbeiter oder Sozialarbeiterin. Das kann mir ja niemand nehmen...“* (Tg4:165f) Das eine im Sinne der anderen Tätigkeitsbezeichnung und das andere die eigene Profession der Sozialarbeit bedingen einander nicht und schließen einander auch nicht aus (vgl. Datafile 2021g2:E8). Wichtig ist bei der Wahl der Begrifflichkeit immer die eigene Überzeugung und Authentizität in Kombination mit dem, was vom Tätigkeitsfeld gefordert oder gewünscht wird. Hier gilt es, einen Konsens oder zumindest einen Kompromiss zu finden (vgl. Datafile 2021g1:H9).

Abschließend ist hier zu sagen, dass von befragten Betriebssozialarbeiter*innen die (Betriebs-) Sozialarbeit als *„...wahrscheinlich umfassender, gründlicher, genauer und auch nachhaltiger...“* (Tg3:210) arbeitend empfunden wird als andere in diesem Feld tätigen Berufe (vgl. Datafile 2021g1: H9, I9).

12.8 Resümee

Unter Berücksichtigung der Vorannahmen aus dem Unterkapitel 12.2 Forschungsfrage wird nun der gesamte Forschungsprozess reflektiert. Danach folgt die Beantwortung der Forschungsfrage sowie den dazugehörigen Unterfragen. Ein Forschungsausblick zum Gesamtthema Betriebliche Sozialarbeit erfolgt dann am Ende der Gesamtarbeit.

12.8.1 Reflexion der Vorannahmen

Zusammenfassend unter Berücksichtigung der Literatur- und Sozialforschung kann gesagt werden, dass es sehr wohl Betriebssozialarbeiter*innen in Österreich gibt. Sie kommen aus den unterschiedlichsten Grundberufen und haben in die Soziale Arbeit gefunden oder umgekehrt. Einige nennen sich Betriebssozialarbeiter, andere wiederum nicht doch grundsätzlich meinen sie alle dieselbe Arbeit (vgl. Datafile 2021g1:G8, H8, I8). Dies zeigt die Forschung klar auf. Somit sind sowohl meine erste Vorannahme der Benennung als auch die zweite Vorannahme bezüglich der diversen Ausbildungswege bestätigt worden. In Bezug auf meine letzten beiden Vorannahmen lässt sich sagen, dass die *„klassische“* Sozialarbeit nicht darauf ausgerichtet ist, Betriebssozialarbeit zu leisten beziehungsweise anzubieten – noch nicht (vgl. Datafile 2021g2:E3). In der Praxis

der Betriebssozialarbeit finden sich viele Handlungskompetenzen der Sozialen Arbeit, welche für die Betriebssozialarbeit wichtig sind und nach Rückmeldung von Betriebssozialarbeiter*innen von Unternehmen geschätzt sowie gefordert werden (vgl. Datafile 2021g1:H5, I5). Jedoch ist es auch nötig, durch bestimmte Zusatzausbildungen im Bereich der (Privat-)Wirtschaft und/oder Coaching sich essenzielle Handlungskompetenzen anzueignen (vgl. Datafile 2021g1:G1, H2, I2). Die Ergebnisse zeigen deutlich: Soziale Arbeit ist nach Sicht der im Feld tätigen befragten Personen die richtige Grundprofession, um Betriebssozialarbeit zu betreiben, obwohl es neben den Handlungskompetenzen der Sozialen Arbeit noch weitere Handlungskompetenzen, welche im Kompetenz-Katalog dargestellt werden, benötigt.

Abschließend lässt sich auf Basis der Literatur- und Praxisforschung sagen, dass die Soziale Arbeit sehr wohl das richtige Angebot für die Bedürfnisse der Unternehmen stellen kann (vgl. Datafile 2021g1:H1-4, I1-4). Zusammenfassend aufgrund der Forschung und des Forschungslabors lässt sich sagen, dass die Betriebliche Soziale Arbeit muss lernen in der Wirtschaft Selbstvertrauen zu entwickeln und zu sagen: *„Wir sind die Richtigen für den Job, wir haben das Know-How und die Kompetenzen und wir sind Sozialarbeiter.“*

12.8.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Zur Erinnerung: Die gegenständliche Forschung hat sich vorgenommen, folgende Forschungsfragen zu beantworten:

- Welche (beruflichen Handlungs-)Kompetenzen und Ausbildungen sind aus Sicht von Betriebssozialarbeiter*innen, die in österreichischen Betrieben tätig sind, für die Betriebliche Sozialarbeit notwendig?

Verbunden mit folgenden Unterfragen:

- Welche unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungen weisen ausgewählte Personen in der Betriebssozialarbeit in Österreich auf?
- Welche individuellen Berufsbezeichnungen können in der Praxis der Betrieblichen Sozialarbeit in Österreich auftreten?
- Welche Kompetenzen soll ein*e Betriebssozialarbeiter*in mitbringen beziehungsweise sich aneignen?

Sowohl meine Forschungsfrage als auch die dazugehörigen Unterfragen können mit dem nachfolgenden Kompetenz-Katalog beantwortet werden. Gleichzeitig ist dieser Katalog ein Wegweiser für Personen, welche Betriebssozialarbeit betreiben wollen.

12.9 Kompetenzkatalog der Betrieblichen Sozialarbeit

Der nachfolgende Kompetenzkatalog, entstand aus der Literatur- sowie Sozialforschung dieses Kapitels. Er hat den Anspruch die folgenden Fragen zu beantworten: Wie sollte meine Ausbildung aussehen? Was sind Zusatzqualifikationen, die ich benötige? Gibt es eine Ausbildung für Betriebliche Sozialarbeit, was muss ich da können, was wird von mir verlangt? Welche (Handlungs-) Kompetenzen benötige ich?

Der Start erfolgt üblicherweise mit einer Ausbildung im Sozialbereich. Idealerweise die der Sozialen Arbeit – egal ob im Bachelor oder Master. Möglich sind jedoch auch andere Ausbildungen im Umfeld der Sozialen Arbeit wie zum Beispiel Lebens- und Sozialberater*in. Idealerweise ist bereits ein wirtschaftlicher Background vorhanden, ansonsten ist zu empfehlen, sich in Richtung Unternehmensberatung, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre oder Unternehmensorganisation weiterzubilden. Ebenso empfehlenswert für die Arbeit als Betriebssozialarbeiter*in sind weitere Zusatzausbildungen im Bereich der Mediation, Präsentation und generell im Bereich Wirtschaftswissen.

Die in der betrieblichen Praxis benötigten Kompetenzen sind eine Mischung aus Grundkompetenzen der Sozialen Arbeit und speziell für die Privatwirtschaft geformten Kompetenzen.

Persönliche Kompetenzen	Kompetenzen der Sozialen Arbeit	Spezielle Kompetenzen der Betrieblichen Sozialarbeit
Fähigkeit mit Information, Medien und Technologie umzugehen	Fachwissen über die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit	Organisations- und Wirtschaftswissen
Reflexionsfähigkeit	Methodenkompetenz	Rhetorik
Sozialkompetenzen	Sozialkompetenzen	Mediationskompetenzen
Flexibilität	Gesprächsführung	Moderationskompetenzen
Kritisches Denken	Unparteiische Haltung	Personalentwicklung
Kreativität	Beratungskompetenzen	Kaufmännische Kenntnisse

Tabelle 7: Darstellung der Kompetenzen für die Betriebliche Sozialarbeit (eigene Darstellung)

Wie der Tabelle 7 entnommen werden kann, sind die geforderten Kompetenzen vielfältig. Natürlich gibt es je nach Unternehmen oder Bereich, Variationen, was die Kompetenzen anbelangt. Jedoch zeigte sowohl die Literatur als auch die Interviews, dass es sich auf diese eben genannten Kompetenzen fokussiert.

Abschließend noch (aus meiner Sicht) zum Wichtigsten: Was ist der berufliche Identität? Hat der Begriff Betriebssozialarbeiter*in überhaupt seine Berechtigung oder sollten es doch anders heißen?

Hier ist aus meiner Sicht ein ganz klares JA in Richtung Betriebssozialarbeit zu formulieren. Sie sind Betriebssozialarbeiter*in, Sie haben das benötigte Know-How und die geforderten Kompetenzen, um in der Privatwirtschaft tätig zu sein. Sie müssen sich nur trauen, diese auch einzusetzen. Natürlich können Sie sagen: „*ich mache es zwar aber nenne es anders*“. Oder vielleicht wird sogar von Unternehmensseite eine andere Bezeichnung gefordert. Doch im Endeffekt muss die Betriebssozialarbeit sich trauen zu sagen: „*Ja wir sind die Richtigen für diese Aufgabe und heißen Betriebssozialarbeit!*“

13 „Erklär mir die Schweiz“

Thalmann Barbara M., Winter Janine

Nachdem im letzten Kapitel Qualifikationen und Kompetenzen der Betrieblichen Sozialarbeiter*innen fokussiert wurden, liegt in folgendem Kapitel das Hauptaugenmerk auf der Schweiz. Anhand dieser internationalen Forschungsergebnisse sollen Erfahrungen und Herausforderungen der BSA in der Schweiz aufgezeigt und dahingehend als Best-Practice-Beispiel für eine mögliche Implementierung in Österreich reflektiert werden.

13.1 Einstieg Forschungsprozess

Winter Janine

In Österreich ist die Betriebliche Sozialarbeit (BSA) (noch) nicht etabliert. Obwohl die Beratung von Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen häufig im Kontext der Sozialen Arbeit stattfindet, passiert dies mit anderen Benennungen. Dass diese Form der Sozialen Arbeit aber nicht nur für Mitarbeiter*innen, sondern auch für die Unternehmen und somit auch für die wirtschaftliche Lage eines Landes Möglichkeiten, Chancen und Vorteile bietet, beweisen Vorzeigeländer wie beispielsweise die Schweiz.

Das Gebiet der BSA ist aus unterschiedlichen und doch gemeinsamen Motiven interessant. Einerseits wurden bereits Erfahrungen in Vorberufen gesammelt, in denen eine betriebliche Sozialarbeit als Unterstützung für Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen wünschenswert gewesen wären. Denn persönliche Probleme belasten nicht nur das Privatleben, sondern beeinflussen auch den beruflichen Kontext. Genauso kann es auch umgekehrt betrachtet werden: Betriebliche Probleme können zu einer Belastung im Privatleben führen.

Im Zuge der ersten Literaturrecherche zur BSA wurde deutlich, dass die Schweiz nachweislich ein gutes Beispiel für die Anwendung der Betrieblichen Sozialarbeit darstellt. Daher haben wir uns dazu entschlossen, der Frage nachzugehen, warum etwas, das in der Schweiz scheinbar funktioniert, in Österreich bis dato zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen wird.

Stoll (vgl. 2013), Klein/Appelt (vgl. 2017) und Schulte-Meßtorff/Wehr (vgl. 2013) bieten eine Basis an Grundlagen der Betrieblichen Sozialarbeit in Deutschland und schaffen es, die Thematik den Leser*innen auch in praktischer Hinsicht näherzubringen. Stoll (vgl. 2013) legt auch Erläuterungen zur Kosten-Nutzen-Analyse der Betrieblichen Sozialarbeit dar. Hinsichtlich der theoretischen Verortung kann auf die Publikation von Baumgartner und Sommerfeld (vgl. 2016) verwiesen werden, in welcher das Ziel genannt wird, dass der Diskurs um das Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit wieder neu entfacht

wird. Publikationen und bereits vorhandene Forschungsergebnisse zur Thematik der Belegbarkeit von Betrieblicher Sozialarbeit bieten die Kostenanalysen von Baumgartner aus dem Jahr 2003 und 2020. Zwei der größten Anbieter*innen von Betrieblicher Sozialarbeit wurden im Prozess zu diesen Kosten-Nutzen-Analysen erforscht. In der Schweiz ist es besonders die Fachhochschule Nordwestschweiz, welche die akademische Forschung zu dem Handlungsfeld der BSA voranbringt. Die zu diesem Zeitpunkt aktuelle Publikation stammt von Klein (vgl. 2021) und stellt unserer Auffassung nach ein weiteres Grundlagenwerk für die BSA dar.

Ausgehend von der Auseinandersetzung mit der oben angeführten Literatur und weiteren Recherchen wurde unser Forschungsinteresse deutlich, wodurch sich die folgende Forschungsfrage zu diesem Kapitel der Masterthesis entwickelte: **Ist BSA in der Schweiz als „Good/Best-Practice“-Beispiel geeignet?** Um eine Beantwortung dieser Frage gewährleisten zu können, wurden zu Beginn online Interviews mit Expert*innen der Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz geführt. Hierdurch konnten Kontakte geknüpft werden, welche eine Beobachtung sowie weitere Interviews vor Ort ermöglichten. Die bereits gewonnenen Erkenntnisse konnten durch weitere telefonisch durchgeführte Interviews mit Expert*innen in der Schweiz vertieft werden. Aufgrund der Erkenntnisse zu diesem Forschungsprozess ist es dem Forschungsteam ein Anliegen, darauf aufmerksam zu machen, dass die Ausführungen zur Betrieblichen Sozialarbeit lediglich einen Querschnitt darstellen und keinen Anspruch auf Vollständigkeit bieten.

Das folgende Unterkapitel soll den Leser*innen die Grundlagen der Schweiz näherbringen. Der Fokus liegt hierbei auf markanten Schlüsselwörtern, welche viele mit der Schweiz in Verbindung bringen. Durch den Vergleich der Versicherungssysteme am Ende soll ein Übergang zur Notwendigkeit der Sozialen Arbeit geknüpft werden.

13.2 Die Schweiz

Was hat die Schweiz zu dem Land gemacht, das es heute ist? Gibt es Besonderheiten und wenn ja, welche? Die Grundlageninformation über die Schweiz in diesem Unterkapitel würden per se eine Masterthesis behandeln. Der Fokus des angewandten Vorhabens liegt jedoch darin, die Soziale Arbeit im betrieblichen Handlungsfeld anhand der Erfahrungen in der Schweiz näher und intensiver beleuchten zu wollen. Ebenso ist uns bewusst, dass die Themen nur grob skizziert, erläutert und behandelt werden können. Eine intensivere Auseinandersetzung mit Teilaspekten zur Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz wird in den folgenden Unterkapiteln stattfinden.

13.2.1 Zahlen, Daten, Fakten

Mit einer Fläche von 41.285 km² ist die Schweiz (Bundeshauptstadt Bern) circa halb so groß wie Österreich (Bundeshauptstadt Wien) mit 83.879 km² (vgl. Blaser/Kernen/Moser-Lèchot 2019). Gemessen an der Zahl der Einwohner*innen ist die Schweiz aber nahezu gleichauf mit Österreich. Im Jahr 2019 hat die Schweiz eine

ständige Wohnbevölkerung von 8.606.033 (vgl. BFS 2020b), Österreich zählt laut Statistik Austria (Stichtag 01.01.2019) eine Gesamteinwohner*innenzahl von 8.858.775 (vgl. Statistik Austria 2020). Geografisch gesehen besteht die Schweiz aus drei Naturräumen: Das Mittelland nimmt circa 30 Prozent der Schweizer Gesamtfläche ein, die Jura 10 % und die Alpen 60 Prozent. Im Mittelland befinden sich die meisten der größeren schweizer Städte, ebenso wohnen dort rund zwei Drittel der schweizer Einwohner*innen (vgl. Blaser et al. 2019:11-12).

Im Jahr 2019 wohnten in der Schweiz 6.856.430 Personen mit einer schweizer Staatsangehörigkeit und 2.175.375 Ausländer*innen. 25,3 Prozent der schweizer Bevölkerung haben somit eine ausländische Staatsangehörigkeit (vgl. BFS 2020b). Italien (14,8 Prozent), Deutschland (14,1 Prozent), Portugal (12 Prozent), Frankreich (6,4 Prozent) und Kosovo (5,2 Prozent) sind die am stärksten vertretenen ausländischen Gruppen in der Schweiz (vgl. BFS 2020b). Im Vergleich: 1.438.923 der Einwohner*innen von Österreich hatten zum Stichtag 01.01.2019 eine ausländische Staatsbürgerschaft. Prozentuell sind das 16,2 Prozent (vgl. Statistik Austria 2020). Die Schweiz zählt zu den europäischen Ländern mit dem höchsten Ausländer*innenanteil (vgl. BFS 2020b; Blaser et al. 2019).

Zwischen 1850 und 1914 galt die Schweiz als Auswanderungsland. Zwischen 1850 und 1914 wanderten rund 300.000 Schweizer*innen aus der Schweiz aus, um vor allem in Nord- und Südamerika ein besseres Leben zu finden. Ab 1880 kam es aber auch zu einer verstärkten Einwanderung aus den Nachbarländern Italien, Deutschland und Frankreich. Vor allem Arbeiter*innen zog es in die Schweiz, um dort in Fabriken, am Bau oder bei den großen Infrastrukturvorhaben wie beispielsweise der Lötscherbahn Arbeit zu finden. Bis zum ersten Weltkrieg galt die Schweiz als ein Land mit einer liberalen Migrationspolitik. Erst in der Zeit des „Wirtschaftswunders“ (ab 1950/1960) kommt es dann wieder verstärkt zu Einwanderungen. Ein Mangel an Arbeiter*innen begünstigt die Einwanderung von Migrant*innen. Jedoch erhalten jene zu diesem Zeitpunkt nur ein begrenztes Visum als Gastarbeiter*innen. Generell sieht die Schweiz seit 2002 vor, dass die Einwanderung von Personen aus dem EWR-Raum (europäischer Wirtschaftsraum, entstanden im Jahr 1994) mit einem freien Personenverkehr geregelt ist. Aus allen anderen Staaten dürfen Personen nur einwandern, wenn sie hoch qualifizierte Spezialist*innen sind (vgl. Blaser et al. 2019:20-22).

Ein Experte in der Schweiz hat das Thema der Migrant*innen wie folgt festgehalten (Th2 2020:60-67): *„Was wir oftmals vergessen ist, dass die Schweiz angewiesen ist auf Migration. Also bis Ende 19. Jahrhunderts war die Schweiz Auswanderungsland und heute, seit der Industrialisierung, ist es ein Einwanderungsland. Für den Wohlstand der Schweiz sind die Migrant*innen unabkömmlich, die als Arbeitskräfte gekommen sind. Da vergisst man, dass dahinter auch Menschen sind mit einer restringierten Einbürgerungspolitik, darum haben wir auch so hohe statistische Zahlen, was die Schweizer*innen und ausländische Bevölkerung betrifft.“*

13.2.2 Sprachen, Dialekte

Laut der schweizer Verfassung gibt es vier Landessprachen: Deutsch, Französisch, Italienisch und Rätoromanisch. Deutsch, Französisch und Italienisch sind Amtssprachen. Das bedeutet, dass die Schweiz sämtliche Publikationen des Bundes in diesen 3 Sprachen publizieren muss, ebenso werden die drei Amtssprachen im Parlament gesprochen. Eine Ausnahme ist hier einzig der Kanton Graubünden, in dem Rätoromanisch die Amtssprache ist. Mit 63 Prozent der Gesamtbevölkerung zählt Deutsch beziehungsweise Schweizerdeutsch zu der am meisten gesprochenen Sprache. 23 Prozent der Einwohner*innen der Schweiz sprechen Französisch, 8 Prozent Italienisch und 0,5 Prozent die rätoromanische Sprache (vgl. Blaser et al. 2019:23-25).

13.2.3 Die Schweiz: eine Willensnation

„Das Besondere an der Schweiz ist, dass sie weder ethnisch noch religiös eine Einheit darstellt. Das Schweizer Nationalgefühl gründet denn auch nicht auf einer bestimmten Ethnie, Sprache oder Kultur, sondern auf der gemeinsamen Geschichte und den gemeinsamen politischen Werten. Deshalb bezeichnet man die Schweiz oft als eine Willensnation.“ (Blaser/Kernen/Moser-Léchoy 2019:16)

Aber wie lässt sich der lange Weg der Schweiz zu dieser sogenannten Willensnation aufzeigen? In aller Kürze daher die Geschichte zur heutigen Schweizerischen Eidgenossenschaft:

Der Werdegang der Schweiz beginnt im 13. und 14. Jahrhundert. Bereits zu dieser Zeit gelingt es einzelnen Gebieten, sich aus dem Herrschertum einer lokalen Grafschaft zu lösen und direkt dem Kaiser und dem Heiligen Römischen Reich unterstellt zu sein. Im Jahr 1291 schließen Uri, Schwyz und Nidwalden einen Bund zur Wahrung des Friedens. Dieser Bund kann als Beginn der Schweizerischen Eidgenossenschaft gesehen werden (vgl. Blaser et al. 2019). In den folgenden Jahrzehnten erweitert sich das Bündnis um weitere Orte. Das Ziel bleibt aber immer gleich. Es gilt, fremde Übergriffe abwehren zu können *„und die Macht der einheimischen Führungsschichten zu sichern.“* (Blaser et al. 2019:16) Am Ende des Dreißigjährigen Krieges im Jahr 1648 bekommt die Eidgenossenschaft die Souveränität zugesprochen und etabliert sich mit diesem Merkmal in einer Position der Unabhängigkeit von anderen Staaten. Die Eidgenossenschaft gilt nun als ein unabhängiger Staat und nicht mehr als Teil des Römischen Reiches. Nach Blaser et al. (vgl. 2019:16-18; Fallend 2001:14) sind es die Eidgenossenschaften, welche zunehmend die Neutralität als politische Positionierung einnehmen. Diese Neutralität bildet den Grundstock dafür, dass die Schweiz sich nicht an bewaffneten Auseinandersetzungen zwischen anderen Staaten beteiligt. Die Schweiz trifft aber, trotz Neutralität, Vereinbarungen mit anderen Staaten über Söldnerlieferungen. Sie beteiligt sich insofern als Staat nicht an Auseinandersetzungen, versendet Söldner aber zum Wehrkampf in andere Staaten. Ebenso stellt die Schweiz die bewaffnete Truppen des Kirchenstaats („Schweizergarde“) (vgl. Blaser et al. 2019:17).

Ende des 18. Jahrhunderts kommt es in der Schweiz zu Revolutionen. Durch die Besetzung Napoleons entstehen eine zentralistisch organisierte Staatsform und neue Kantone. Nach der Niederlage Napoleons im Jahr 1815 beginnt die Zeit der Restauration, Männern werden politische Rechte (Wahlrecht, Stimmrecht, Recht zur Mitbestimmung) zugesprochen, Arme und Frauen werden von diesen Rechten ausgeschlossen. Die Landesgrenze der Schweiz wird beim Wiener Kongress im Jahr 1815 neu definiert, so entstehen die heutigen Grenzen. Ebenso wurde die Neutralität der Schweiz bei diesem Wiener Kongress völkerrechtlich anerkannt (vgl. Blaser et al. 2019:18). In der Zeit rund um 1830 wird in vielen Kantonen der Schweiz die Gewaltenteilung sowie die Presse- und Wirtschaftsfreiheit eingeführt. 1848 kommt es nach Widerständen und einem Bürgerkrieg zur Gründung des Bundesstaates Schweiz. Dieser wird zu einem einheitlichen Wirtschaftsraum, die Kantone behalten aber die Selbstständigkeit (vgl. Blaser et al. 2019:16-21). In beiden Weltkriegen gelingt es der Schweiz, die Neutralität zu wahren. Jedoch stellen die globalen Kriege auch den Bundesstaat vor Herausforderungen (Lohnsenkungen, Anstieg der Lebensmittelpreise, Streik der Arbeiterklasse). Nach dem 2. Weltkrieg erlebt die Schweiz, wie ganz Westeuropa, ein starkes Wirtschaftswachstum. Die soziale Sicherheit wächst, der Lebensstandard verbessert sich. Im Jahr 1979 bildet sich als 26. und bisher letzte Kanton der Schweiz Jura. Ab dem Jahr 1999 kommt es zu einer kompletten Revision der Bundesverfassung, die Kantone werden stärker in die Arbeit des Bundes miteinbezogen. Der UNO-Beitritt (United Nations Organization) der Schweiz erfolgt im Jahr 2002. Im Jahr 2000 und 2005 werden zwei bilaterale Verträge mit der EU durch das Stimmvolk angenommen, weitere Anbahnungen hinsichtlich einem Beitritt zur EU lehnt das schweizer Stimmvolk jedoch ab (vgl. Blaser et al. 2019:20).

„Spannend ist aber vor allem, dass die Schweiz nicht – wie andere Länder – eine gemeinsame Geschichte hat. Die Geschichte der Schweiz ist, dass sie keine Gemeinsamkeiten hat. Wir haben vier Sprachen, da muss man sich immer anders erfinden. Es gibt eigentlich keine schweizer Traditionen, sondern regionale Traditionen.“
(Th2 2020: 75-79)

13.2.4 Kantone, Föderalismus und weitere Besonderheiten

Der Begriff Föderation (lateinisch: foederatio: „Vereinigung“) ist der Begriff für ein Bündnis von Staaten (vgl. Fallend 2001:17). Wie bereits erläutert, ist die Schweiz ein Bundesstaat, besteht daher aus unterschiedlichen Teilstaaten (Schweizerische Eidgenossenschaften). Diese Teilstaaten werden als Kantone bezeichnet und sie sind in den Grundsätzen eigenständig. Einzig die Bundesverfassung kann diese Eigenständigkeit einschränken. Diese Form der Eigenständigkeit der Kantone wird Föderalismus genannt (vgl. Blaser et al. 2019:54-56; Müggler 2017:262). Darunter verstanden wird ein gesellschaftliches Organisationsprinzip, das *„eine dauernde institutionelle Verbindung von autonomen, eigenverantwortlichen Gruppierungen zu größeren, durch gemeinsame Ziele verbundenen Einheiten bewirkt.“* (Fallend 2001)

„Konkret bedeutet der schweizer Föderalismus: Aufgaben, die im Gesamtinteresse liegen, z.B. die Außenpolitik und die Landesverteidigung, übernimmt die

Eidgenossenschaft als Gesamtstaat. Andere Aufgaben, wie etwa das Schul- oder Polizeiwesen, löst jeder Kanton selber.“ (Blaser et al. 2019:55)

Auch Österreich oder Deutschland sind föderalistisch geregelte Staaten, jedoch geht die Eigenständigkeit der Teilstaaten nicht so weit wie in der Schweiz. Jeder schweizer Kanton besitzt zur Ausführung dieser Staatsfunktionen eine eigenständige Verfassung. Gesetze, Gerichte, Regierung und Parlament werden pro Kanton aufgestellt (vgl. Blaser et al. 2019:55-59). Der Staatsaufbau der föderalistischen Schweiz ist in drei Stufen geregelt: Bund – Kanton – Gemeinde. Eine Gemeinde in der Schweiz hat zahlreiche Aufgaben und Kompetenzen, aber eben nur so viele, wie dies vom Bund und von den Kantonen bestimmt wird. Diese Kompetenzzuteilung ist ein wesentlicher Aspekt im Föderalismus. Die Kontrolle der Einwohner*innen, Organisation der Volksschulen, Feuerwehr, Elektrizitäts- und Wasserversorgung und Kehrrichtabfuhr sind Beispiele für Aufgaben, die auf der Gemeindeebene geregelt werden. Das Schulwesen oder auch das Gesundheitswesen, das Bauwesen und die Polizei sind Aufgaben der einzelnen Kantone. Aufgaben auf Bundesebene sind Außenpolitik, Geldpolitik, Militär, Zoll und Wirtschaftspolitik (vgl. Blaser et.al. 2019:55-59).

Auf die Frage nach Besonderheiten in der politischen Kultur war die Antwort eines Experten in den durchgeführten Erhebungen: *„Die politische Kultur ist eine konsensorientierte [...] – das ist eigentlich das wichtigste Label der Schweizer Politik, und ich würde sagen der Föderalismus, also die 26 Kantone der Schweiz. Sehr viele Aufgaben werden auch nach dem Subsidiaritätsprinzip da gelöst, auf der untersten Stufe, also den Gemeinden [...]. Es ist ein konstituierendes Prinzip, Föderalismus und Subsidiarität und dann würde ich auch sagen noch als letztes Eigenverantwortung. Das ist ein Prinzip, das sich dann auch insbesondere in Sozialrechten und Zielen wiederfinden lässt.“ (Th2 2020:40-57)*

Mügglar (vgl. 2010:261-262) nennt die Neutralität, die internationale Zusammenarbeit sowie das Schengen-Abkommen als charakteristische Merkmale der Schweiz. Dieses regelt seit 2004 den Reiseverkehr und ist insofern auch für den Arbeitsmarkt in der Schweiz wichtig, da damit die Personenkontrollen an den Grenzen der Schengen-Staaten aufgehoben wurden. Dies stellt vor allem für Arbeitskräfte eine Erleichterung bei der Ein- und Ausreise in die Schweiz dar.

Eine weitere Besonderheit liegt im politischen System. Seit 1848 regiert in der Schweiz ein Bundesrat, der aus sieben Mitgliedern (Bundesrät*innen) Besteht. Das Jahr 1959 gilt als das Geburtsjahr der „magischen Formel“ der Schweiz, auch „Zauberformel“ genannt (vgl. NZZ 2020b; Mügglar 2017). Diese Formel besagt einen Verteilsschlüssel von 2:2:2:1 zwischen vier Parteien, die alle in den Kantonen vertreten sind, über zumindest einen Vertreter im Bundesrat verfügen und somit eine Vertretung aller Bürger*innen gewährleisten. Die vier Parteien im Schweizer Bundesrat sind die Schweizerische Volkspartei (SVP), die Sozialdemokratische Partei (SP), die Christlichdemokratische Partei (CVP) und die Liberalen (FDP). Weitere Parteien sind nicht im Bundesrat vertreten, im Bundesparlament gibt es von ihnen dennoch Abgeordnete, beispielsweise von den Grünen (vgl. NZZ 2020b; Mügglar 2017).

„Die eidgenössische Legislative bildet die Bundesversammlung (Parlament), die aus zwei Kammern – dem Nationalrat und dem Ständerat – besteht. Das Schweizer Parlament ist ein sogenanntes Milizparlament, d. h. dass die Parlamentarier ihr Mandat nicht hauptberuflich ausüben und direkt vom Schweizer Volk gewählt werden. Im Nationalrat als Volksvertretung sind die Kantone proportional zu ihrer Bevölkerungsdichte vertreten und im Ständerat sind die Kantone – mit Ausnahme von sechs sog. Halb-Kantonen, die nur ein Mitglied stellen – mit je zwei Sitzen vertreten. Alle Gesetzgebungsvorhaben müssen vom National- und Ständerat behandelt und von beiden angenommen werden.“ (Müggler 2017:262)

13.2.5 Schweizer Demokratie: Das Recht geht vom Volk aus

Unter einer direkten Demokratie (plebiszitäre Demokratie) wird einerseits eine Form der Herrschaft verstanden: In dieser Form trifft das Volk unmittelbar und direkt alle Entscheidungen, welche politisch zu treffen sind. Die Entscheidung geht vom Volk aus (Volks Herrschaft). Im Gegensatz zu einer direkten Demokratie steht die repräsentative Demokratie, bei der Vertreter*innen das Volk repräsentieren (vgl. Haupt 2013; Blaser et al. 2019). In der Literatur wird die erste Form der Demokratie als nahezu „ausgestorben“ dargestellt. Die Begründung lautet, dass bei der direkten Demokratie alle Entscheidungen von Bürger*innen getroffen und mittels Abstimmung abgefragt werden müssten. Insofern meint der Begriff der „direkten Demokratie“, dass den Bürger*innen eines Landes mittels vorgegebener Möglichkeiten der Beteiligung die Mitsprache an politischen Entscheidungen ermöglicht und zugesprochen wird. Anregung, Referendum, Initiative oder Plebiszit sind Beispiele für solche Möglichkeiten der Beteiligung der Bürger*innen (vgl. Haupt 2013).

Die Schweiz stellt eine demokratische Ausnahme dar und gilt als einziges Land mit einer direkten Demokratie. Alle wichtigen Entscheidungen werden mittels Volksentscheidungen getroffen, das Recht geht vom Volk aus. Die Schweiz ist das Land mit der stärksten Ausprägung von direktdemokratischen Elementen weltweit. Keine der wichtigen Entscheidungen wird somit von einer Volksbefragung ausgenommen (vgl. Haupt 2013). Im Alltag der schweizer Bürger*innen bedeutet das, dass es drei- bis viermal jährlich auf Bundesebene zu Volksentscheidungen kommt, Kantone können wahlweise noch zusätzliche Termine festlegen. Mehrere Fragen stehen dann zur Beantwortung, unterstützt werden die Einwohner*innen durch zur Verfügung gestellte Informationsbroschüren zu den jeweiligen Thematiken (vgl. Haupt 2013). Ebenso wird im Bezug auf die Schweiz aber auch von einer halbdirekten Demokratie gesprochen (vgl. Blaser et al. 2019; Haupt 2013). Zur Erläuterung: In vielen Gemeinden und Kantonen gibt es Formen der direkten Demokratie. Dies bedeutet, dass Bürger*innen stark mitbestimmen wenn es beispielsweise um den Ausbau der Infrastruktur, Vorhaben bei Bauten usw. geht. Auf nationaler Ebene verfügt die Schweiz über ein indirekt demokratisches System. Das bedeutet, dass die Bewohner*innen der Schweiz das eidgenössische Parlament wählen, welches Gesetze erlässt sowie die Regierung und das Gericht wählt. Besonderheit hier ist wiederum, dass die Schweizer*innen durch Initiativen und Referenden direkten Einfluss auf diese Gesetze oder Verfassungen nehmen können (vgl. Blaser et al 2019; Haupt 2013).

Von 1848 bis 2020 wurde in der Schweiz vom Volk über insgesamt 637 Vorlagen abgestimmt. Von 2011 bis 2020 fanden 84 der insgesamt 637 Vorlagen statt. Die Stimmbeteiligung lag in den Jahren 2011 bis 2020 bei 46,4 Prozent (vgl. BFS 2020a). Zu welchen Abstimmungen es kommt, kann anhand der beiden Volksabstimmungen im November 2020 aufgezeigt werden. Damals wurden die schweizer Bewohner*innen aufgefordert, mittels Volksentscheidungen über die Konzernverantwortungsinitiative und Kriegsgeschäft-Initiative zu entscheiden (vgl. BFS 2020a). Die Volksinitiative, initiiert von Nichtregierungsorganisationen, zur Thematik der Konzernverantwortung fordert, dass Unternehmen in der Schweiz zukünftig für die Arbeitsbedingungen in Bezug auf Menschenrechte und Umweltvergehen Verantwortung übernehmen und Konsequenzen tragen müssen. Obwohl die Mehrheit der schweizer Bevölkerung für die Konzernverantwortungsinitiative gestimmt hat, scheiterte diese Initiative am Ständemehr. Dies bedeutet, dass die Initiative aufgrund des Widerstands im ländlichen Raum und kleineren Kantonen abgelehnt wurde (vgl. NZZ 2020a). Nichtsdestotrotz kann anhand dieser beiden Beispiele aufgezeigt werden, auf welchem hohem Niveau in der Schweiz die Diskussion um Produktionsethik geführt wird. Ebenso wurde die zweite Initiative zu den Kriegsgeschäften (Verbot von Kriegsmaterialproduktion) mehrheitlich abgelehnt (vgl. BFS 2020a), auch hier kann die ethische Diskussion gesehen werden, die so eine Thematik überhaupt zu einem Thema einer Volksabstimmung gemacht hat. Aufsehen hat im Jahr 2018 die „Hornkuh-Initiative“, eine eidgenössische Volksinitiative zum Thema der Würde der landwirtschaftlichen Nutztiere erregt. Eingbracht durch einen einzigen Mann (Bergbauern) war es durch die Volksentscheidung möglich, das Anliegen des Bergbauern zur Wahlurne zu bringen. Auch wenn die Initiative scheiterte, kann anhand dieses Beispiels aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten durch die direkte Demokratie in der Schweiz gegeben sind (vgl. NZZ 2020c).

13.2.6 Versicherung, Soziale Sicherheit, Gesundheit

Im Folgenden soll ein Vergleich der Gesundheitssysteme in Österreich und der Schweiz gezogen werden. Seit dem Jahr 1996 herrscht auch in der Schweiz, wie in Österreich, eine Versicherungspflicht. Im wesentlichen beinhalten beide Gesundheitssysteme die gleichen Komponenten (wie eine Arbeitslosenversicherung, Mindestsicherung beziehungsweise Sozialhilfe, eine verpflichtende Krankenversicherung und vom Staat kontrollierte Pensionsversicherungssysteme). Sozialversicherung und Arbeitslosenversicherung sind solidarisch haftend, die Krankenkassenprämien und Pensionsversicherung jedoch variieren individuell aufgrund der Höhe der Beitragszahlungen. Eine einheitliche Grundversorgung für die Gesamtbevölkerung soll dadurch garantiert werden. Diese Systeme stellen sowohl in Österreich als in der Schweiz einen bemerkenswerten Anteil am Bruttoinlandsprodukt (BIP) der jeweiligen Volkswirtschaft dar. Im Jahr 2018 konnten Sozialausgaben in Österreich in der Höhe von 24,1 Prozent und in der Schweiz von 26,3 Prozent des BIP verzeichnet werden (vgl. WKO 2018). In Österreich besteht Pflichtversicherung für alle unselbständigen Beschäftigten, die Versicherung können sich die Personen nicht aussuchen. In der Schweiz besteht für unselbständige Beschäftigte eine Versicherungspflicht mit Auswahl zwischen mehreren Anbieter*innen. Es gibt keine beitragsfreie Mitversicherung wie beispielsweise in Österreich.

Aufgrund des föderalistischen Prinzips obliegt die Wahl des/der Versicherungsträger*in den Schweizer Einwohner*innen selbst, weshalb der Versicherungsmarkt über 60 Anbieter*innen verfügt. Staatliche als auch privatwirtschaftliche Anteile kennzeichnen das Schweizer Gesundheitswesen. Leistungserbringer wie unter anderem Krankenhäuser und Ärzt*innen werden sowohl staatlich als auch privatwirtschaftlich finanziert. Grundsätzlich obliegt die Gesundheitsversorgung den einzelnen Kantonen, gewisse Aspekte sind jedoch auch gesetzlich und auf nationaler Ebene geregelt (vgl. Swissinfo 2018). Für Personen mit einem schwachen Einkommen wird ein Teil der Kosten von den Kantonen subventioniert. In Österreich wiederum ist das Solidaritätsprinzip gültig und somit besteht keine freie Wahl der Pflichtversicherung, außer bei bestimmten Freiberufern (vgl. Blaser/Kernen/Moser-Léchoy 2019:131-147).

Themen wie Globalisierung, technologischer Fortschritt und seit dem Jahr 2019/2020 die Corona-Pandemie⁹⁰ stehen eng mit der Arbeitsorganisation in Verbindung und betreffen sowohl die Schweiz als auch Österreich. Eine große Verwandlung vollzieht sich weltweit, welche auch die beiden Länder trifft. Im Zuge dieser Veränderungen steigen nachweislich physische und psychische Belastungen, unter denen die Individuen in der Bevölkerung stehen. Permanenter Stress und Druck erhöhen das Risiko, anhaltende Gesundheitsprobleme zu entwickeln. Laut der Arbeiterkammer Österreich (2018) sind Erwerbstätige mit höherer erlebter Anerkennung respektive sozialer Unterstützung weniger häufig von physischen und psychischen gesundheitlichen Beschwerden betroffen. Im Jahr 2013 hat die Statistik Austria bei der Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung eruiert, dass 73,3 Prozent der Erwerbstätigen Risikofaktoren für eine körperliche Erkrankung und 40,3 Prozent einen Risikofaktor für psychische Erkrankungen angaben⁹¹ (vgl. Statistik Austria 2013).

Eine ähnliche Tendenz steigender Risikofaktoren in Bezug auf mentale und physische Erkrankungen aufgrund von Überlastung kann auch in der Schweiz festgestellt werden. Im Jahr 2017 waren 45 Prozent der Erwerbstätigen an ihrem Arbeitsplatz mindestens drei von neun möglichen physischen Risiken ausgesetzt. In Hinblick auf psychosoziale Faktoren waren 50 Prozent der Erwerbstätigen von drei der insgesamt neun Risiken betroffen (vgl. Bundesamt für Statistik 2019). Aus den diversen Risikofaktoren resultieren immer häufiger psychosomatische Erkrankungen, Depressionen, Erschöpfungszustände, Burn-out, Schlaflosigkeit und verschiedene Arten von stoffgebundenen und stoffungebundenen Süchten. Aufgrund dessen werden Krankenstände vermehrt in Anspruch genommen, wodurch die Kosten für die Unternehmen steigen. Die steigenden Ausfallzahlen ließen in den letzten Jahren einen neuen Markt in der Schweiz entstehen – und zwar knüpfen Krankenversicherungen ihre Prämien an die Leistung des Case-Managements. Wenn dieses nicht implementiert

⁹⁰ In Bezug auf diese Krise kann im Moment noch keine Einschätzung getroffen werden. Dass jedoch gravierende Veränderung vorstättengehen, steht außer Frage.

⁹¹ Q: STATISTIK AUSTRIA, Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung Ad-hoc-Modul 2013: „Arbeitsunfälle und arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme“. – Hochgerechnete Zahlen. – Jahresdurchschnitt 2013. – Erwerbstätige Bevölkerung in Privathaushalten im Alter von 15 oder mehr Jahren. – Werte mit weniger als hochgerechnet 15.000 Personen sind statistisch sehr stark zufallsbehaftet, also mit einem Stichprobenfehler von über $\pm 33\%$. – (x) Werte mit weniger als hochgerechnet 6.000 Personen sind statistisch nicht interpretierbar.“ (Statistik Austria 2013)

wird, steigen die Versicherungsprämien an (vgl. Blaser/Kernen/Moser-Lécho 2019:131-153). Die steigenden Probleme der Arbeitnehmer*innen lassen auf die Relevanz der Einführung Betrieblicher Sozialarbeit schließen. Dieses Handlungsfeld findet in der Schweiz bereits seit einem Jahrhundert Anwendung. Im Hinblick auf die beiden Volksabstimmungen im November 2020, die Konzernverantwortungsinitiative und das Finanzierungsverbot für Kriegsmaterialien, zeigt die Wichtigkeit ethischer Diskurse. Die Konzernverantwortungsinitiative beabsichtigt, dass von Schweizer Unternehmen mehr Verantwortung für ihre Auslandsgeschäfte in Hinblick auf die Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards getragen werden muss. Bei Verursachung von Menschenrechtsverletzungen und Umweltzerstörung sollen ihre Unternehmen oder Tochterfirmen haften. Die Einhaltung dieser Initiative obliegt hauptsächlich Großkonzernen (vgl. Konzernverantwortungsinitiative 2020). Die Herstellung von Kriegsmaterialien, die durch Pensionskassen, die Schweizerische Nationalbank, Hinterlassenenversicherungen und Invalidenversicherungen finanziert werden, soll verboten werden (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft 2020). Die Schweiz ist bemüht, aus einer menschenrechtlichen, umweltorientierten Perspektive heraus zu handeln. Eine Verknüpfung kann hier mit der Betrieblichen Sozialarbeit hergestellt werden, da auch in diesem Bereich nach dem Berufskodex der professionellen Sozialen Arbeit des Berufsverbandes AvenirSocial gearbeitet wird, mit einem Schwerpunkt auf der menschenrechtlichen Haltung.

Als nächstes soll ein Zwischenresümee gezogen werden, um die Geschichte der Schweiz zu reflektieren und auch um im nächsten Schritt die Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz näher betrachten zu können.

13.3 Zwischenresümee

Auf die Frage, was die politische Kultur in der Schweiz besonders auszeichnet, haben die Expert*innen in den Interviews vor allem den Föderalismus, die Kantone bzw. das Spannungsfeld zwischen Land und Städten, die direkte Demokratie sowie das Subsidiaritätsprinzip und das Prinzip der Eigenverantwortung genannt (Datafile 2020h:Q29). Abschließend kann festgehalten werden, dass die Schweiz im weltweiten Vergleich ein besonderes Land ist. Inwieweit diese Besonderheiten die BSA betreffen, wird den Leser*innen im weiteren Verlauf der Masterthesis versucht näherzubringen. Im nachfolgenden Kapitel soll die Betriebliche Sozialarbeit (BSA) in den Fokus gerückt werden. Das Ziel der Masterthesis ist es, Grundlage für eine selbstsichere Positionierung von BSA in Österreich zu schaffen und so erachten wir den Blick über die Grenzen und die Darlegung der internationalen Ergebnisse unserer Forschung zur BSA als wichtige Grundlage für eine mögliche Etablierung in Österreich.

13.4 „Erklär mir die Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz“

Unter Einbeziehung der Erhebungen in der Schweiz soll den Leser*innen dieser Masterthesis die Schweizer Betriebliche Sozialarbeit als „Good/Best-Practice-Modell“

nähergebracht werden. Durch Einbindung bereits publizierter wissenschaftlicher Literatur soll ein Bezug zu den durchgeführten Erhebungen hergestellt und ein Querschnitt der Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz abgebildet werden. Im Zuge der Datengenerierung zeichnete sich ein Großbetrieb mit einer rund 100-jährigen internen BSA-Tradition als Paradebeispiel besonders ab. Es handelt sich hierbei um die BSA der Schweizerischen Post. Die anschließende Darstellung und Aufschlüsselung der internen BSA der Post soll einen Überblick bieten, wie eine eventuelle Implementierung von BSA in Großbetrieben gestaltet werden kann. *„Die Post blickt auf eine rund 100-jährige Tradition der BSA zurück“* (vgl. Datafile 2020h:E81). Anschließend wird der Begriff der traditionell wirkenden internen BSA durch die Vorstellung der externen BSA erweitert. Hierzu werden zwei externe Anbieter*innen von Betrieblicher Sozialarbeit in der Schweiz mit den Namen Proitera und Movis näher beleuchtet.

13.4.1 Geschichte der BSA in der Schweiz

Das Hauptaugenmerk in diesem Teil der Arbeit soll auf der Entwicklung der Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz liegen. Um ein vollständiges Bild der Entstehung zu ermöglichen, wird auch auf die Historie der BSA in Deutschland eingegangen. Zum einen wurde anhand der Recherche deutlich, dass die Entstehungsgeschichte der BSA in Deutschland weiter zurückreicht als jene in der Schweiz, zum anderen steht ein größeres Repertoire an Literatur zur Verfügung.

Aufgrund von Verstädterung, Industrialisierung und den im Deutschen Reich entstandenen Problematiken können mit Beginn des 20. Jahrhunderts die ersten Ansätze der heutigen Betrieblichen Sozialarbeit erkannt werden. In diversen Großbetrieben, wie beispielsweise Krupp, Siemens oder Bayer, kamen bereits Anfang des 1. Weltkriegs Fabrikpflegerinnen zum Einsatz (vgl. Klinger 2001:16). Klassischerweise waren es Frauen mit einer Grundausbildung als Krankenschwester und einer kurzen, auf das Anforderungsprofil zugeschnittenen Zusatzausbildung. Während des 1. Weltkriegs wurde eine Einstellungsverpflichtung von Fabrikpflegerinnen vor allem in den Munitionsfabriken erlassen. Aufgrund des wachsenden Einsatzes von Frauen in der Kriegindustrie sollte mit der Tätigkeit der Fabrikpflegerinnen einem Ausfall durch die Doppelbelastung als Hausfrauen, Mütter und Arbeiterinnen vorgebeugt werden (vgl. Klinger 2001:16).

Die Aufgaben der Fabrikpfleger*innen beinhalteten unter anderem (Reinicke 1988:204 zit. in. Bremmer 2017):

- *„Unterbringung der Kinder während der Abwesenheit der Mütter*
- *Schlichtung bei Streitigkeiten*
- *Beratung bei Alimentationsproblemen*
- *Finanzplanung*
- *Überwachung von vorgeschriebenen Schonzeiten*
- *Pflege der Geselligkeit und Unterhaltungsabende.“*

Diese Unterstützungsleistungen sollten die Doppelbelastung, der die Frauen aufgrund ihrer Rolle als Mütter und Arbeiter*innen ausgesetzt waren, vermindern. Hierdurch sollte eine weiterhin gut funktionierende Produktion in den Munitionsfabriken gewährleistet werden (vgl. Klinger 2001:16 zit. in. Baumgartner/Sommerfeld 2016:9).

Wie bereits Bremmer (vgl. 2017) festgestellt hat, kann das Tätigkeitsprofil teilweise auf die heutige Betriebliche Sozialarbeit übertragen werden, weshalb von Ansätzen der BSA durch die Fabrikfürsorge gesprochen werden kann. Eine weitere Professionalisierung der Fürsorge in Betrieben wurde vom Nationalsozialismus ausschließlich als Kontrollinstanz und Interessensvertretung der politischen Führungsebene missbraucht. Aus diesem Grund kann eine Stagnation der sozialen Betriebsfürsorge verzeichnet werden. Nach dem 2. Weltkrieg gestaltete es sich als schwierigen und langandauernden Prozess, das verlorene Vertrauen in die Betriebsfürsorge wiederzuerlangen. Die Umbenennung von Werksfürsorge in Sozialberatung fand in den 60er- und 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts statt. Diese Veränderung lässt eine Loslösung vom alten Image deutlich werden (vgl. Bremmer 2017:9-18). „*Aus wohlthätiger Fürsorgearbeit wird systematische Beratung*“ (Bremmer 2017:14). Zusätzlich wird dieses „neue“ Handlungsfeld vermehrt von Sozialpädagog*innen und Sozialarbeiter*innen abgedeckt. In dieser Phase der Etablierung Betrieblicher Sozialberatung wurde das Hauptaugenmerk auf Einzelfallberatung im Bereich Sucht gerichtet. Im Hinblick auf die Humanisierung der Arbeitswelt gelang es der BSA sich mehr und mehr zu etablieren (vgl. Stoll 2013:31-32).

Laut Müggler (vgl. 2017) sind nur wenige Quellen vorhanden, die Aufschluss über die Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz bieten. Die Entstehungsgeschichte kann jedoch ab den 1920er-Jahren verortet werden. Aufgrund der Problematiken wie beispielsweise Arbeitslosigkeit und Wertverlust des Realeinkommens, welche sich durch die Nachkriegszeit entwickelt haben, wurde die Einführung von Fabrikfürsorge in Großbetrieben in der Schweiz (wie der Maschinenfabrik Gebrüder Bühler AG) unumgänglich (vgl. Müggler 2017:265-266).

Eine prägende Rolle, um die Weiterentwicklung der BSA in der Schweiz weiterhin aufrechtzuerhalten spielt seit mehr als einem Jahrzehnt der Berufsverband AvenirSocial mit seiner Fachgruppe „Leitende Betriebliche Sozialarbeit“. Im nachfolgenden Abschnitt wird der Berufsverband mit seiner Fachgruppe dargestellt, um ein ganzheitliches Bild der BSA in der Schweiz abbilden zu können.

13.4.2 AvenirSocial: der Schweizer Berufsverband

AvenirSocial bedeutet übersetzt soziale Zukunft und ist der Schweizer Berufsverband für die Soziale Arbeit. Durch Zahlung eines Mitgliedsbeitrages kann diesem Berufsverband beigetreten werden. Im Folgenden soll die Wichtigkeit eines Berufsverbands darlegen. Ebenso wird aufgezeigt, wie der Schweizer Berufsverband in der historischen Entwicklung wachsen und sich zu einer unterstützenden Ressource für die Disziplin und Profession der Sozialen Arbeit in der Schweiz entwickeln konnte. Der Berufsverband hat das Ziel, die Interessen der Fachpersonen (Soziale Arbeit,

Sozialpädagogik, Soziokulturelle Animation, Kindererziehung und Sozialpädagogische Werkstattleitung) zu vertreten (vgl. AvenirSocial 2021).

In der Schweiz schlossen sich im Jahr 1944 alle Fabriksfürsorger*innen zu einer Vereinigung zusammen. Ab 1961 wurde der Name „Schweizerischer Berufsverband Sozialarbeitender in Betrieben“ genutzt und ab 1969 der Name „Schweizerischer Berufsverband Soziale Arbeit (SBS/ASPA)“. Seit 2005 lautet der Name des Berufsverbandes für Soziale Arbeit in der Schweiz AvenirSocial. Im Jahr 2008 wurde innerhalb dieses Berufsverbandes eine Fachgruppe mit dem Namen „Leitende Betriebliche Sozialarbeit“ gegründet (vgl. Müggler 2017:266). Dieser Fachgruppe gehören Leitende in den Betrieblichen Sozialberatungen in der Schweiz an. Innerhalb dieser Fachgruppe vernetzen sich somit interne und externe Vorgesetzte, das sind öfter nicht Sozialarbeitende, sondern zum Beispiel Psycholog*innen. Sie stehen in einem regelmäßigen Austausch (persönlich wie digital) und vernetzen sich zu Themen wie Theorie, Praxis und Trends im Unternehmen (vgl. Th2 2020:17-24).

Ausgehend von der internationalen Definition der Sozialen Arbeit (vgl. IFSW 2021) hat die Fachgruppe „Leitende in der Betrieblichen Sozialarbeit“ des Schweizer Berufsverbandes AvenirSocial im Jahr 2014 ein Leitbild für die Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz verfasst und aufgesetzt. Die Definition der BSA stellt sich in diesem Leitbild wie folgt dar (AvenirSocial 2014): „Interne und externe Betriebliche Sozialarbeit ist ein spezialisierter Bereich der Sozialen Arbeit. Sie richtet sich grundsätzlich nach deren Zielen und Prinzipien. Betriebliche Sozialarbeit unterstützt MitarbeiterInnen einer Unternehmung bei der Lösung von Problemen, die mit ihrer Arbeits- und Lebenssituation verbunden sind. Betriebliche Sozialarbeit ist Teil des sozialen Engagements eines Unternehmens. Sie fördert die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht im Sinne des schweizerischen Arbeitsgesetzes.“

Zum Zeitpunkt der Erhebungen in der Schweiz (Juli 2020) hatte AvenirSocial einen Mitgliederstand von circa 3.800 Fachpersonen⁹² der Sozialen Arbeit, Tendenz steigend. Ein Wachstum des Berufsverbandes wird mit einer Reorganisation begründet, welche in den letzten Jahren stark fokussiert wurde. Die Publikation der Fachzeitschrift SozialAktuell gilt seit vielen Jahren als fester Bestandteil der Arbeit des Berufsverbandes. Ebenso wird aber auch die Website aktuell gehalten, es gibt ein (Un)-Wörterbuch zur Sozialen Arbeit, welches verfasst und laufend aktualisiert wird, sowie einen Podcast, der Fachpersonen und Adressat*innen der Sozialen Arbeit in der Schweiz eine Stimme gibt. Der Berufsverband agiert viel politischer als noch in den Jahren zuvor, ist Mitglied bei nationalen und internationalen Verbänden und Organisationen (beispielsweise beim Schweizerischen Gewerkschaftsbund oder International Federation of Social Workers) (vgl. Th2 2020:128-150).

Das Wachstum und die Entwicklung des schweizer Berufsverbandes wird auch von den Betrieblichen Sozialarbeiter*innen als wichtig empfunden. Vor allem ein Schrumpfen (von einem Experten der Schweiz auch als „Ausfransen“ bezeichnet) der zuständigen

⁹² Der Österreichische Berufsverband der Sozialen Arbeit hatte mit Ende 2020 einen Mitgliederstand von 1.200 Personen (vgl. Eh1 2021).

Professionen in diesem Handlungsfeld möchten die Expert*innen verhindern. Aus diesem Grund werden die Fachgruppe sowie der Berufsverband selbst als Ressourcen zur Weiterentwicklung und zum stetigen Austausch gesehen (vgl. Th4 2020 633-637).

Wie auch in Österreich gibt es in der Schweiz kein Berufsgesetz zur Sozialen Arbeit. Aber auch hier ist der Berufsverband AvenirSocial bestrebt, dieses durchsetzen zu können (vgl. Th2 2020:213-217; OBDS 2021). Trotz eines fehlenden Berufsgesetzes hat sich die Betriebliche Sozialarbeit in den Organisationen und Unternehmen etablieren und behaupten können, sodass sich daraus ein stetig wachsendes Handlungsfeld entwickeln konnte. Als Argumentationsgrundlage dieser Etablierung kann einerseits das historische Wachstum, andererseits aber auch die Unterstützung durch den Berufsverband und die Entwicklung des Berufskodexes/Leitbilds gesehen werden (vgl. Datafile 2020h:Q69).

Da das Arbeitsfeld der BSA nicht gesetzlich und/oder staatlich reglementiert ist, können Standards/Kodices oder Leitbilder nur dann Wirkung entfalten, wenn die Betriebe und die Führungskräfte diese auch anerkennen und betriebsintern implementieren. Allen voran steht bei einer Überlegung der Implementierung das Leitbild des Berufsverbandes AvenirSocial, welches zum Zeitpunkt der Erhebungen im Herbst 2020 zum dritten Mal überarbeitet wurde. Dies ist zeitgleich aber auch ein Hinweis, dass die Betriebliche Sozialarbeit in einem stetigen Wandel begriffen ist (vgl. Datafile 2020h:M69).

Im Folgenden wird aufgezeigt, welche Rolle der Berufsverband beim Wachstum eines Handlungsfeldes einnimmt, auch wenn es in einem Land noch kein Berufsgesetz gibt. AvenirSocial stellt eine wichtige Ressource für die Professionist*innen dar, ist um Vernetzung und Weiterentwicklung bemüht, reagiert rasch auf Situationen und stellt Richtlinien bezüglich des sozialarbeiterischen Ethos und Habitus für ein ganzheitliches Verständnis der Profession zur Verfügung (vgl. Datafile 2020h:Q69).

13.4.3 Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz

Eine formale Daseinsberechtigung der BSA in Organisationen, wie auch in weiteren Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit, gibt es bis dato nicht (vgl. Müggler 2010:265; Stoll 2013:20).

In einem Unternehmen wird BSA als ein Teil der Sozialpolitik gesehen. Die Bereitstellung dieser Leistung ist ein freiwilliges Angebot eines Unternehmens und kann nicht von Mitarbeiter*innen oder einzelnen Abteilungen rechtlich eingefordert werden (vgl. Stoll 2013:20). Baumgartner (vgl. 2016:15-22) hält fest, dass diese Freiwilligkeit zur Entscheidung von BSA einen fortlaufenden Legitimationsbedarf erfordert. Die Soziale Arbeit und somit auch die Betriebliche Sozialarbeit muss sich laut Meinungen von Autor*innen (vgl. Baumgartner 2016; Stoll 2013) dahingehend immer wieder in Organisationen positionieren, ihr Vorhandensein verteidigen und sich auch immer wieder flexibel an neue Situationen anpassen und ausrichten.

„[...] die Betriebliche Sozialarbeit ist auch ein spezifisches Feld, das nicht sehr groß ist [...].“ (Th2 2020:27-28)

„[...] , dass Betriebliche Sozialarbeit eine Nische ist. Oder wenn man jetzt zum Beispiel vergleicht in der Zeit, wo ich mit dem Studium begonnen habe, hat sich gerade die Schulsozialarbeit etabliert. Das ist ein Arbeitsfeld, das sich innerhalb von 10 Jahren viel mehr entwickelt hat in dem Sinn, dass es wirklich ein potenzieller Arbeitgeber sein kann. Aber die Betriebliche Sozialarbeit ist natürlich noch immer eine Nische, denn es gibt nicht viele Stellen auf diesem Gebiet.“ (Th4 2020:55-60)

Diese zwei Zitate zeigen, dass selbst die Expert*innen im Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit die Soziale Arbeit in Organisationen als Besonderheit sehen. Zu den Zielgruppen der Sozialen Arbeit in Betrieben zählen die Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens. Weitreichender kann auch davon gesprochen werden, dass Angehörige ersten Grades der Mitarbeiter*innen wie auch Vorgesetzte bzw. Leitungspositionen und gesamte Abteilungen zu den Zielgruppen gezählt werden. Es kann somit von einem Dreischritt der Zuständigkeiten gesprochen werden (vgl. Stoll 2013). Deutlich wird, dass die Betriebliche Sozialarbeit von allen Interviewten als eine Unterstützung zur Gewährleistung der betrieblichen Fürsorgepflicht gesehen wird (Datafile 2020h:Q39). *„Die BSA ist aus der Sicht eines Unternehmens oder einer Firma, eines Arbeitgebers, dazu da, der Fürsorgepflicht nachzukommen. In dem Sinne, dass man seine Mitarbeitenden unterstützt und auch aus Eigeninteresse da möglichst wenig Kosten entstehen, weil die Mitarbeitenden möglichst frühzeitig betreut werden und ihnen geholfen wird. In verschiedenen Belangen, Burn-out und so weiter. Die Firma macht das ja nicht ohne Eigennutzen, die Rechnung muss am Ende aufgehen, obwohl es schwierig ist, die Wirkung genau zu berechnen.“ (Th2 2020:155-161)*

Nicht nur die klassischen Sozialarbeitsthemen wie Einzelfallhilfe, Beratung, Konfliktmanagement, Schuldenregulierung, Case Management und Fortbildung werden von der BSA angeboten. Durch Zusatzqualifikation erworbene Erweiterungen können ebenso die Gruppenarbeit, Organisationsentwicklung als auch den Bereich Coaching abdecken (vgl. Datafile 2020h:F63). Es kann somit der Eindruck entstehen, dass die BSA ein „Rundum-Paket“ für die Fürsorgepflicht eines Betriebes darstellt (vgl. Datafile 2020h:Q49). Dem ist auch so, jedoch priorisiert eine Expertin die Diskussion um die Spezifizierung der BSA und um die Abgrenzung zu anderen Tätigkeiten in einem Betrieb. BSA wird sonst zu einem „Bauchladen“, konkurriert mit dem großen Feld der „unspezifischen Beratung“ und verliert an Trennschärfe, was eine Positionierung noch schwieriger macht (vgl. Datafile 2020h:F63). Dieses „Rundum-Paket“ der Fürsorgepflicht eines Unternehmens kann ein weiteres Argument für die Notwendigkeit von BSA sein beziehungsweise eine Argumentationsgrundlage für einen Diskurs von Implementierung bilden. Auf die Frage nach möglichen Themengebieten der BSA wurde von den Expert*innen in der Schweiz die Antwort gegeben, dass es keinen Themenbereich im zwischenmenschlichen Kontext gibt, für den die Betriebliche Sozialarbeit nicht Anlaufstelle ist. Die Betriebliche Sozialberatung ist dadurch auch Ombudsstelle, was ein zusätzliches Interesse der Firmen abdeckt. Ob die Betriebliche Sozialberatung auch die

Funktion der Whistleblowerin⁹³ übernehmen kann, wurde im Netzwerk „Leitende in der Betrieblichen Sozialberatung“ kontrovers diskutiert. Proitera übernimmt keine Whistleblowerfunktion. Laut einer Expertin ist es vor allem der Aspekt der Ombudsstelle, der für Österreich von Relevanz bei der Implementierung von BSA sein kann. Die BSA ist die passende Stelle, um die Funktion der betrieblichen Anlaufstelle bei Vertrauensfragen (Ombudsstelle) wie beispielsweise Mobbing, sexueller Belästigung und vielleicht auch dem Whistleblowing zu übernehmen (vgl. Datafile 2020h:Q51). Diese Aussage spiegelt die Vielfältigkeit und Einzigartigkeit der Profession der Sozialen Arbeit wider.

Durch diese kurze Einführung in die Betriebliche Sozialarbeit sollte eine Grundlage für die weitere Masterthesis geschaffen werden. Im Folgenden sollen zwei „Good/Best-Practice“ Organisationen/Firmen vorgestellt und näher betrachtet werden. Durch die Einbindung dieser Forschungsergebnisse soll den Leser*innen eine bessere Vorstellung der internen/innerbetrieblichen und externen/außerbetrieblichen BSA vermittelt werden.

13.4.4 Interne BSA erklärt am Beispiel der Post

Ein „Good/Best-Practice“-Beispiel der internen BSA ist jene der Schweizerischen Post. Die Darlegung des „Good/Best-Practice“-Beispiels soll auch als Anregung für Gestaltungsmöglichkeiten der BSA in Österreich dienen. Die Post als Beispiel der internen BSA wurde ausgewählt, da eine Kontaktaufnahme während des Forschungsprozesses hergestellt werden konnte. Ebenso war ein persönliches Kennenlernen vor Ort in der Schweiz möglich.

Wie bereits weiter oben in der Geschichte der BSA in der Schweiz verdeutlicht wurde, können die Anfänge der BSA in der Schweiz am Beginn des 20. Jahrhunderts verortet werden. Baumgartner (vgl. 2010) führt aus, dass in den 1920er-Jahren (Nachkriegszeit) in den Fabriken Fürsorgerinnen angestellt waren. In den Fabriken konnten so Beratungen, Unterstützung in diversen Belangen sowie auch Schulungen zu internen Prozessen angeboten werden. Diese Etablierung von Fabrikfürsorgerinnen gilt als der Grundstein von Sozialer Arbeit in Betrieben (vgl. Baumgartner 2010:216).

Ausgehend von sozialen Spannungen in der Schweiz zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen war es die Maschinenfabrik Gebrüder Bühler AG, die Betriebliche Sozialarbeit erstmalig als eine interne Firmenleistung einführte. Diese erste Etablierung in den Firmen, sowie dem späteren Zusammenschluss der Fabriksfürsorger*innen im Jahr 1944 (Vereinigung der Fabriksfürsorger*innen) kann dies als ein Beginn der internen Betrieblichen Sozialarbeit festgehalten werden (vgl. Müggler 2017:265-267). Als Pendant zur internen BSA gilt die externe BSA auf welche folgend näher eingegangen wird. Wie bereits erläutert, stellt die BSA eine Leistung dar, die von Unternehmen, Betrieben, Behörden und öffentlichen Institutionen freiwillig angeboten wird und

⁹³ Unter Whistleblowing wird die Funktion verstanden, dass jemand in einem Unternehmen rechtzeitig Alarm schlagen oder Hinweise zu Problemen, Missständen oder Gefahren geben kann. Dadurch entsteht für Unternehmen der Vorteil, dass die Problematiken früher erkannt, angesprochen und bearbeitet werden können (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon o.A.)

entweder durch interne BSA oder extern zugekaufte BSA bedient werden kann (vgl. Müggler 2017:265-267; Stoll 2013:20).

Trotz der relativ weit zurückreichenden geschichtlichen Prägung des Handlungsfeldes ist die Betriebliche Soziale Arbeit keinesfalls in jedem Unternehmen etabliert (vgl. Baumgartner 2010:215). Auch wenn es keine allgemeingültige Regelung gibt, was Betriebliche Sozialarbeit macht oder nicht macht oder wo sie eingesetzt werden kann, gibt es bei allen möglichen und eingesetzten Varianten der Betrieblichen Sozialen Arbeit einen gemeinsamen Nenner: Betriebliche Sozialarbeit reagiert auf ein Spannungsfeld zwischen den Abläufen der Wirtschaft und Problemstellungen der Mitarbeitenden. Die Fragestellungen können menschlicher oder sozialer Natur sein, die BSA reagiert somit auf die Reibungen zwischen den Individuen, den Problemlagen und dem Arbeitsfeld, also der Wirtschaft. Als Ziel und Aufgabe der BSA kann die Prävention, also die Vermeidung von Konfliktsituationen gesehen werden (vgl. Stoll 2013:23). Ebenso ist es ein Ziel, *„prozessbegleitend auf sozial verträgliche Weise zum Wachstum des Unternehmens beizutragen.“* (Stoll 2013:23)

Interne Betriebliche Sozialarbeit bedeutet, dass Sozialarbeiter*innen firmenintern angestellt sind. Erfahrungen zeigen, dass vor allem Großunternehmen wie die Schweizerische Post, die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), Roche, Coop Schweiz und Swisscom über interne Betriebliche Sozialarbeit verfügen und deren Dienste den dortigen Mitarbeiter*innen anbieten (vgl. Müggler 2017:265-267). Laut Müggler ist die Dienstleistung der internen und externen BSA vergleichbar. Allerdings ist es die Größe der Firmen, welche oftmals ausschlaggebend dafür ist, welche Art der BSA in Organisationen implementiert wird. Kleine Firmen haben zumeist nicht die Möglichkeit, eine Person eigens für die Beratung der Mitarbeiter*innen anzustellen. Dies würde sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht rentieren (vgl. Alma Medien AG 2020; Klein 2021).

Der Geschäftsbericht der Schweizerischen Post für das Jahr 2019 macht deutlich, dass die Organisation im Alltag der Menschen in der Schweiz eine bedeutende Rolle einnimmt. Täglich werden circa 7 Millionen Briefe und eine halbe Million Pakete in die Haushalte geliefert, an die 450.000 Personen steigen täglich in einen Postbus, ebenso hat PostFinance einen Kundenstamm von circa 2,7 Millionen Kund*innen. Unter dem Dach der Post werden die Post CH AG, PostFinance AG, PostAuto AG, Post CH Kommunikation AG, Post CH Netz AG und SPS Holding AG geführt (vgl. Post 2021).

Die Schweizerische Post hat etwa 54.000 Mitarbeiter*innen in der ganzen Schweiz. Außerhalb der Schweiz werden weitere 8.000 Mitarbeiter*innen dazugezählt. Für diese Mitarbeitenden ist die Sozialberatung zuständig. Die Betriebliche Sozialarbeit bei der Schweizerischen Post tritt unter dem Namen ‚Sozialberatung‘ auf. Zum Zeitpunkt der Erhebungen sind bei der Schweizerischen Post 19 Betriebliche Sozialarbeiter*innen für die gesamten Mitarbeitenden in der ganzen Schweiz zuständig. Die BSA der Post blickt auf eine 60-jährige Tradition zurück (vgl. Th4 2020:77-86). In insgesamt 5 Hauptregionen findet sich ein Standort der Sozialberatung, ebenso gibt es aber auch Außenstandorte, an welchen die Sozialberater*innen vor Ort sind. Die Standorte vor Ort haben den Vorteil,

dass die Mitarbeitenden das Angebot der Sozialberatung sehr niederschwellig in Anspruch nehmen können (vgl. Th4 2020:96-102).

Im Finanzbericht für das Jahr 2019 benennt die Post auch die Corporate-Responsibility-Strategie, eine unternehmerische Gesellschaftsverantwortung. Die Kernwerte dieser Strategie – Zuverlässigkeit, Wertsteigerung und Nachhaltigkeit – werden von der Schweizerischen Post als eine ethische Grundhaltung definiert (siehe Heller/Wilhelmer, Kapitel 7). Einerseits betrifft diese Corporate-Responsibility-Strategie das Handeln nach außen, also beispielsweise die Beschaffung der Ressourcen auf ökologischem Wege, energieeffizient, ressourcenschonend und fair. Andererseits richtet sich diese Strategie aber auch an interne und externe Stakeholder*innen, welche die Themen als hoch relevant eingestuft haben. Eine Verantwortung bei der Beschaffung der Ressourcen, das Bewusstsein zur Verantwortung als Arbeitgeber*in und Kreislaufwirtschaft zählen als weitere Handlungsfelder zur Corporate-Responsibility-Strategie. Ebenso legt dieser Finanzbericht dar, dass die Sozialberatung für Mitarbeitende, Vorgesetzte und HR-Beratende in schwierigen Situationen Unterstützung bieten kann. Das Ziel der Sozialberatung ist es, den Mitarbeiter*innen der Schweizerischen Post aufzuzeigen sowie eigenverantwortliches Handeln und die Bereitschaft zur Leistung zu fördern (vgl. Post AG 2019:23, 51). Die Abrechnung der Leistung „Sozialberatung“ erfolgt im Viertelstundentakt. Die Rechnungslegung erfolgt bei voller Anonymität für die Mitarbeitenden, pro Monat wird jedem Bereich eine Rechnung gestellt und somit finanziert sich die Sozialberatung aus der zuständigen Betriebsabteilung. Als Ziel wird eine „schwarze Null“ angegeben, also kein Gewinn, aber auch kein Verlust (vgl. Th4 2020:479-495).

„Die Kernaufgaben der Sozialberatung bestehen darin, Mitarbeitende in schwierigen Lebenssituationen oder bei Konflikten am Arbeitsplatz professionell zu beraten und zu begleiten. Im Jahr 2019 nutzten 2.330 Personen das Beratungsangebot; 456 Vorgesetzte und Mitarbeitende besuchten die Präventionsseminare (u. a. Sucht, Mobbing, sexuelle Belästigung, Vorbereitung auf die Pensionierung). [...] Beim Krisentelefon, das jeden Tag rund um die Uhr bedient wird, sind 69 Anrufe eingegangen, die vor allem psychische Notlagen und akute Probleme am Arbeitsplatz betrafen.“ (Post AG 2019:51)

Aber was sind nun die Unterschiede zwischen der internen und externen BSA? Es kann festgehalten werden, dass sich die geschichtliche Entwicklung der innerbetrieblichen und außerbetrieblichen BSA unterscheidet. Zuerst entstand die innerbetriebliche BSA, die externe BSA hat sich erst im Laufe der Zeit aus der internen BSA entwickelt. Der Bekanntheitsgrad ist abhängig von der Öffentlichkeitsarbeit, welche die BSA (intern oder extern) in den Unternehmen leistet (vgl. Datafile 2020h:Q62). Weiters konnte durch die Erhebung festgestellt werden, dass den Studierenden der Sozialen Arbeit bei der internen BSA der Schweizerischen Post Praktika angeboten werden. Die Nachfrage der Studierenden nach Praktika in der Betrieblichen Sozialarbeit ist hoch, vor allem da wenig Möglichkeiten in diesem Handlungsfeld zur Verfügung stehen (vgl. Th4 2020:63-66). Die Promotion/Werbung der Dienstleistung Sozialberatung ist beim Beispiel der Schweizerischen Post oder dem externen Anbieter Proitera gleichermaßen

implementiert. Die Sozialberatung der Schweizerischen Post bewirbt sich beispielsweise klassisch mit Plakaten und Flyern. Ebenso gibt es in manchen Bereichen in den Betriebsstätten der Post in der Schweiz aber auch Screens mit einem eigenen Werbefilm. Zusätzlich stellt der Internetauftritt eine enorme Ressource dar. Sozialberater*innen halten Präsentationen für neue Mitarbeiter*innen beziehungsweise präsentieren sich die Abteilung jährlich neu, um immer präsent zu sein. Ebenso wird die Mitarbeiter*innenzeitung herangezogen, um dort mittels Storytellings auf das Angebot aufmerksam zu machen. Beachtet werden muss auch, dass Individualität bereits bei der Bewerbung der Dienstleistung notwendig ist (vgl. Th4 2020:185-192).

„Eben wie gesagt, wenn man in einem Briefzentrum mit 50 verschiedenen Nationen arbeitet, muss man anders über die Angebote informieren als auf einem Kaderanlass oder wo auch immer.“ (Th4 2020:193-195)

Klein (vgl. 2021:78-83) führt an, dass interne BSA eine auf Tradition beruhende und daher bewährte Möglichkeit ist, den Mitarbeitenden einer großen Organisation Prävention und Unterstützung anzubieten. Ein weiterer Unterschied zwischen den beiden Formen der BSA ist die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen in der Organisation. Interne betriebliche Sozialarbeit arbeitet eng mit relevanten, internen Stellen zusammen (wie beispielsweise dem Personalwesen, Betriebsrat, der Vertretung der Mitarbeiter*innen oder den Arbeitsmediziner*innen). Durch die Kooperation und Vernetzung mit regionalen weiterführenden Einrichtungen zur Betreuung von Mitarbeitenden ist eine Nachhaltigkeit gewährleistet. Auch Klein (vgl. 2021:79) gibt den Vorteil der Organisationskenntnisse der internen BSA an. Durch die Anstellung im Betrieb ist eine kontinuierliche und fortsetzende Soziale Arbeit möglich, Vertrauen kann durch die Präsenz eher aufgebaut werden. Hier führt Klein auch die nicht zu vernachlässigende Komponente der Empfehlungen an. Werden von Mitarbeiter*innen gute Erfahrungen mit der Sozialberatung gemacht, werden sie die BSA an Kolleg*innen weiterempfehlen. Klein visualisiert diese Möglichkeit des Vertrauensaufbaus mit einem Luftballon. Werden die Anonymität, die Schweigepflicht oder weitere Faktoren der BSA nicht gewährt und kommt es dadurch zu einem Vertrauensbruch, platzt der Ballon. Es wird nach so einem P(l)atzter schwer werden, wieder erneut das Vertrauen der Mitarbeiter*innen für sich gewinnen zu können (vgl. Klein 2021:79).

Diese These des Vertrauensaufbaus im Unternehmen bei interner BSA wurde auch in den Interviews bestätigt (Th4 2020:273-275): *„Und ja, die Niederschwelligkeit im Sinne, dass die Leute uns mehr und mehr kennenlernen in der Zusammenarbeit. Das erleichtert uns auch den Zugang im Vergleich zu externen Anbietern.“*

In den Erhebungen wurde deutlich, dass trotz des gemeinsamen Austausches in der Fachverbandsgruppe des Berufsverbandes AvenirSocial eine Konkurrenz zwischen den externen und internen Anbieter*innen von BSA herrscht. Begründet wurde dies damit, dass es in Organisationen immer wieder zu Reorganisationen kommt. Dort wird dann genau geprüft, ob es weiter sinnvoll ist, eine Dienstleistung, beispielsweise die Sozialberatung, im Betrieb zu behalten, oder ob diese auch eventuell kostengünstiger ausgelagert werden kann. In Anbetracht dieser Wirtschaftlichkeit stellen Anbieter*innen

von BSA eine Konkurrenz für die traditionellen internen Stellen der BSA dar. Ein Argument für interne Betriebliche Sozialarbeit ist, dass die Arbeitsabläufe und Strukturen eines Unternehmens bekannt sind. Wenn externe Anbieter*innen neu in eine Organisation kommen, dauert es laut Aussage eines Experten bis zu einem halben Jahr, bis Abläufe, Strukturen und Zusammenhänge verstanden werden (vgl. Th4 2020:259-272). Diese Aussage wird von Stoll (vgl. 2013:200) bekräftigt. Organisationen, welche auf interne BSA zurückgreifen und die Leistung nicht durch externe Anbieter*innen abdecken, begründen diese Entscheidung mit dem Vorliegen der Kenntnisse interner Strukturen und Prozesse des Unternehmens. Durch die Etablierung interner BSA ist es möglich, spezifisch reagieren zu können. Weitere Punkte wie Akzeptanz und die zugeschriebene Kompetenz werden von Führungskräften als Pluspunkte der internen BSA angeführt. Ebenso stellt die schnelle Reaktionszeit einen Vorteil dar. Durch den Standort vor Ort kann ohne lange Vorlaufzeit reagiert und ein Lösungsprozess angefacht werden (vgl. Stoll 2013:200).

Für interne Anbieter*innen der BSA gibt es aber nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile, welche im Gegenzug als Argument für die externe BSA genutzt werden, wie weiter unten ausführlich erläutert und behandelt wird. Aspekte wie Vertrauen, Allparteilichkeit, Anonymität und Meldepflicht sowie Kündigungen und Konflikte sind Themen, welche erfahrungsgemäß aufgrund der brisanten Inhalte ausgelagert werden (vgl. Th4 2020:275-282).

Auch ein Experte aus der Schweiz (vgl. Th2 2020:196-203) spricht die Zuständigkeit der internen BSA vor Ort als Vorteil an: *„Wenn eine Firma diesen Punkt einer eigenen BSA erreicht hat, dann macht es aus meiner Sicht unbedingt Sinn, das intern zu machen. Wege sind kürzer, der Arbeitgeber ist näher bei der Arbeitnehmerin, man ist präventiv einfach besser unterwegs, als wenn das einfach ein Angebot ist für einen Externen.“* (Th2 2020:204-207)

Eine weitere Expertin hat angemerkt, dass der Diskurs um die Unterscheidung von interner und externer BSA schon lange anhält und wohl auch noch zukünftig Bestand haben wird. Ein Diskurs um „die bessere Variante“ sei aber nur schwer auflösbar, da beispielsweise Aspekte der Vertraulichkeit oder Anonymität sich sowohl intern als auch extern gleich gut regeln lassen. Was aber unterschieden werden kann, ist der Aspekt der Finanzierung, da dieser auf strukturellen Voraussetzungen aufbaut. Externe Angebote werden jährlich hinterfragt, überprüft und neu verhandelt. Das interne Feld der BSA sei einerseits wegen der Historie, aber auch wegen des Aspekts der Finanzierung sicherer aufgestellt (vgl. Th3 2020:206-216).

Die Sozialberatung der Schweizerischen Post blickt stolz auf eine langjährige Tradition zurück, sieht aber ebenso in der Zukunft weitere Herausforderungen. Wurde hier die innerbetriebliche Sozialarbeit erläutert, soll nun im nächsten Unterkapitel der Fokus auf der Möglichkeit der externen Betrieblichen Sozialarbeit liegen.

13.4.5 Externe BSA erklärt am Beispiel von Proitera: von der Tradition zur Innovation

Im Zuge der Auseinandersetzung mit der externen Betrieblichen Sozialarbeit stießen wir auf zwei Großanbieter, Movis und Proitera, wobei sie sich auf eines dieser namenhaften Unternehmen fokussiert haben. Der Titel verrät bereits, um welchen Anbieter es sich handelt.

Aus historischer Perspektive liegen die Anfänge der externen Betrieblichen Sozialarbeit, vormals Fabrikfürsorge, beim Anbieter Movis bereits im Jahr 1922, als er im Auftrag des Schweizerischen Volksdienstes in der agierte (vgl. Movis o.A.). Else Züblin-Spiller gilt als die Pionierin, welche gemeinsam mit dem Soziologieprofessor Jacob Lorenz die erste Fabrikfürsorgestelle eröffnet hatte. Aufgrund dieser Installierung wurde sie auch als Fabrikfürsorgerin der Firma Gebrüder Bühler in Uzwil engagiert und konnte die Mitarbeiter*innen für ihre Leistungen begeistern und gewinnen. Die Verknüpfung zur heutigen externen BSA ergibt sich vor allem durch die von Else Züblin-Spiller angewandten Prinzipien, wie die Allparteilichkeit, Neutralität und den menschlichen Umgang im Arbeitskontext (vgl. Movis o.A.).

Einen wesentlichen Grundsatz für diese Art der Fabrikfürsorge stellte das Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ dar, welches heute immer noch eine große Bedeutung in der BSA hat. In Bezug auf die Aufgabengebiete der damaligen Fabrikfürsorgerinnen lag das Hauptaugenmerk auf ähnlichen Bereichen wie heute, zentrale Beispiele stellen diesbezüglich die Wohnungs- und Existenzsicherung und die Unterstützung bei Behördengängen dar. Laut Movis (vgl. o.A.) konnte ab dem Jahr 1942 diese Beratungsform vonstattengehen. Das von Else Züblin-Spiller initiierte Konzept verzeichnete in den letzten Jahrzehnten eine wachsende Nachfrage, weshalb sich ab dem Jahr 1999 die Firma in dieser Branche unter dem Namen Movis an verschiedenen Standorten in der Schweiz etablieren konnte. Das heutige Angebot von Movis umfasst externe Mitarbeitendenberatung, Case Management, Gesundheitsmanagement und Schulungen. Um den Anforderungen der Kund*innen gerecht zu werden, wird in allen Regionen der Schweiz eine physische Beratung angeboten. Zusätzlich wird eine telefonische 24-Stunden-Beratung an allen sieben Wochentagen in vier Sprachen gewährleistet (vgl. Movis o.A.).

„Wettbewerb ist vor allem unter den beiden großen Anbietern, also uns und Proitera merkbar.“ (Datafile 2020h:G37)

*„Ähm wir zwei sind dann auch die großen Player.“ Bei Movis gibt es verschiedene Berufsgruppen, die die Betriebliche Sozialarbeit abdecken. Psycholog*innen, Sozialpädagog*innen. Bei Proitera verfügt jedoch jeder über eine Ausbildung als Sozialarbeiter*in.“ (Th1 2020:300-303)*

Wie bereits anhand der Überschrift und den oben angeführten Zitaten deutlich wird, stellt Proitera den zweiten Großanbieter der externen Betrieblichen Sozialarbeit dar. *„Es sollte ein Name sein der kompatibel ist mit meiner Einstellung zur Sozialen Arbeit, kommt ursprünglich aus dem Lateinischen. Auf dem Weg heißt Proitera. Wege entstehen beim*

Gehen war mein Leitsatz. Auf dem Weg ist wirklich die Soziale Arbeit, wir kennen die Lösung nicht, aber wir entwickeln Wege, die machbar sind, unter Einbezug der Resilienz.“ (Datafile 2020h:G37)

Die Wahl des Firmennamens lässt, wie das angeführte Zitat darlegt, den Anspruch, den Proitera an sich selbst stellt, erkennen. Das Interesse der Gründerin des Unternehmens, Frau Katja Müggler, wurde aufgrund ihrer Tätigkeit bei der Schweizerischen Post geweckt. Anregungen einer adäquaten Umsetzung externer BSA konnte sie vor allem anhand der Vernetzung mit dem Deutschen Bundesfachverband für Betriebliche Sozialberatung gewinnen (vgl. Datafile 2020h:F25). Mittlerweile bietet Proitera Betriebliche Sozialarbeit an 25 regionalen Standorten in der Schweiz an. Sie zeichnet sich vor allem durch ihre sozialen wie betrieblichen Kompetenzen aus. Ein besonderes Merkmal stellt die starke Orientierung an den Werten der Sozialen Arbeit dar. Das Leitbild von Avenirsocial umfasst alle wesentlichen Grundprinzipien, welche bei Proitera seit Jahrzehnten strikt umgesetzt werden (vgl. Datafile 2020h:F27). *„Dabei handelt es sich um ethische Richtlinien, um Berufsgeheimnis, zur Vertraulichkeit, zu kostenloser Dienstleistung für Mitarbeitende und um das Recht des Klientels auf Selbstbestimmung.“* (Müggler 2017) Alle Mitarbeitenden bei Proitera sind ausgebildete Sozialarbeiter*innen und verfügen vor dem Berufseinstieg in die BSA über Berufserfahrung in verschiedenen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit sowie diverse Zusatzqualifikationen. Eine Möglichkeit, sich bereits während des Studiums in der Praxis bei Proitera einzubringen und Erfahrungen in diesem spannenden Handlungsfeld zu sammeln, gibt es bisher jedoch nicht.

„Die Unternehmen akzeptieren keine Beratung durch Lernende, da sie für hochqualifizierte Arbeit einen Vertrag abgeschlossen haben. Für übertragbare, niederschwellige Arbeiten sind Praktika jedoch nicht attraktiv. Also ein Zielkonflikt.“ (Datafile 2020h:F85)

Wie aus dem angeführten Zitat hervorgeht, ist es für Proitera nicht möglich, Studierenden der Sozialen Arbeit einen Einblick in die Praxis der externen BSA zu ermöglichen. Praktikant*innen könnten sich ausschließlich in die Beobachtungsrolle begeben, dies würde jedoch die Effektivität eines Praktikums nicht abdecken. Für die Organisation steht vor allem eine einheitliche Arbeitsweise im Vordergrund. Um diese gewährleisten zu können, wurden eigene Grundsatzpapiere entwickelt. *„Zu jedem Beratungsbereich bei Proitera habe ich ein Grundsatzpapier entwickelt. Die Grundsatzpapiere sind mit der Haltung als Betriebssozialarbeiter*in entwickelt worden. Ein Beispiel für so ein Grundsatzpapier sind die Grenzen der Schweigepflicht.“* (Datafile 2020h:F49)

„Also wir haben Intranet-Grundsatzpapiere zu den wichtigsten Themen. Darin ist unsere Haltung und eine Handlungsanleitung zu den jeweiligen Themen festgehalten. Die Mitarbeitenden werden bei der Einführung geschult, ein Qualitätsmerkmal von Proitera. Das wird sehr geschätzt. Die Angestellten haben einen unterschiedlichen Background, auch wenn alle Soziale Arbeit studiert haben.“ (Th1 2020:350-355)

Die Anforderungen, die an die Expert*innen gestellt werden, werden in gemeinsamen Supervisionen und Interventionen sichergestellt und in betriebsinternen, nationalen Weiterbildungen werden die Themen vertieft (vgl. Th1 2020:355-358). Eine einheitliche Vermittlung der Werthaltung und der Arbeitsweise von Proitera soll unter anderem durch die Supervision gewährleistet werden, das anschließende Zitat bekräftigt dies (vgl. Datafile 2020h:E60). *„Und jeder hat seine persönliche Arbeitsweise. Das soll ja auch so sein. Gleichzeitig ist eine gemeinsame Haltung wichtig, die wir den Firmen gegenüber vertreten.“* (Th1 2020:360-362)

Zusätzlich wendet Proitera eine Methodenvielfalt an, welche sich an den neuen Erkenntnissen und den berufsethischen Grundsätzen der Sozialen Arbeit orientiert: der systemische Ansatz und die lösungsfokussierte Kurzzeitberatung, basierend auf der Resilienz. Alle Mitarbeiter*innen haben Zugang zu verschiedenen Visualisierungsinstrumenten wie Flipchart oder Handfiguren (vgl. Datafile 2020h:F55). Ergänzend zu den einheitlichen Rahmenbedingungen wird darauf geachtet, dass die Mitarbeiter*innen an den Standorten die kantonspezifischen Gesetze und Regelungen kennen.

*„Das Gesamtkonzept der BSA soll einheitlich sein, weil viele Firmen national aufgestellt sind. Es ist wichtig dass die Sozialarbeiterin in der Westschweiz in der Nordwestschweiz dieselbe Haltung vertritt und vergleichbar handelt. Oft haben dabei verschiedene Berater*innen kantonsübergreifend dieselbe Ansprechperson, resp. dieselbe HR-Verantwortliche, zum Beispiel beim CM.“* (Datafile 2020h:F47)

Zusammengefasst ist es dem Unternehmen wichtig, einen einheitlichen Standard zu liefern. Dieser soll jedoch genügend Entfaltungsspielraum beinhalten, damit die einzelnen Betriebssozialarbeiter*innen ihr individuelles Potenzial einsetzen können. Das breite Spektrum an Leistungen, welches Proitera für die jeweiligen Kund*innen anbietet, kann in fünf Segmente gegliedert werden: Betriebliche Sozialberatung, Case Management, Kurse & Seminare, Organisationsentwicklung, Coaching und Mitarbeitendenberatung (vgl. Proitera 2021).

„Die Betriebliche Sozialarbeit hat ja eine breite Themenpalette. Bei Problemen am Arbeitsplatz kann es sich um Mobbingvorwürfe, Verdacht auf sexuelle Belästigung, Konflikte mit dem Vorgesetzten oder Schwierigkeiten mit dem Arbeiten in einem Großraumbüro handeln. Andere Themenbereiche sind Schulden, gesundheitliche Probleme, familiäre Schwierigkeiten oder ein Suchtproblem.“ (Th1 2020:63-65)

Die Betriebliche Sozialberatung, die bei Proitera auch unter dem Namen EAP (Employee Assistance Program) geführt wird, bietet im Bereich Berufliches die folgenden Unterstützungsmöglichkeiten an: Probleme/Konflikte am Arbeitsplatz, Burn-out, Mobbing-Vorwürfe, sexuelle Belästigung und traumatisierende Ereignisse sowie Berufsunfälle. Der Bereich Gesundheit beschäftigt sich im Detail mit psychischen Problemen, physischen Beschwerden, Suchtproblemen und Case Management (vgl. Proitera 2021). Das Case Management wird bei Proitera auch als Gesundheitsmanagement bezeichnet. Es ist ein Gesamtkonzept, das die gesamte Firma und deren Mitarbeiter*innen einbezieht. Ziel ist es, ein arbeitsfreundliches Klima zu unterstützen,

damit die Mitarbeitenden gesund und motiviert bleiben. Das Konzept soll bei Erkrankung eine rasche Reintegration der Mitarbeitenden fördern oder sozialverträgliche Anschlusslösungen finden (vgl. Proitera 2021).

*„Wir erstellen zusammen mit den Mitarbeiter*innen im Rahmen des Case Management einen Behandlungsplan. Die Mitarbeitenden sollen sich gut begleitet fühlen. Die Sozialberatenden behalten in Absprache mit der HR und Gesundheitsmanager*innen im Unternehmen den Lead. Oft braucht es auch eine Schweigepflichtentbindung gegenüber dem Arzt.“ (Th1 2020:385-390)*

Proitera stellt ebenso Kurse und Seminare zur Verfügung. Diese Programme haben vorrangig das Ziel, Vorgesetzte und Personalverantwortliche bei der Erweiterung ihrer Führungskompetenzen zu unterstützen (vgl. Proitera 2021). Es werden für Mitarbeitende ausgewählte Themen wie die Auseinandersetzung mit Suchtproblematiken, Finanzen, Druck und Stress als Workshops angeboten. Die Organisationsentwicklung ist ein eigener Bereich, der von zusätzlich ausgebildeten Berater*innen angeboten wird. Eine Organisationsentwicklung durchleuchtet die Strukturen und Prozesse ganzer Unternehmen oder einzelner Einheiten. Die Organisationsexpert*innen zeigen auf, welche strukturellen Maßnahmen Veränderungsprozesse begünstigen und beschleunigen können. Entscheidend ist, dass die Mitarbeitenden die Veränderungen als Chance und Wende zum Besseren wahrnehmen (vgl. Proitera 2021). Aus diesem Spektrum soll eine höhere Leistung des Betriebes ohne eine Herabsetzung der Arbeitsqualität erzielt werden. Das Coaching richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeitende mit Führungsverantwortung. Im Zentrum steht die (selbst)kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Führungskompetenz (vgl. Proitera 2021).

Welche Kund*innen nehmen die angeführten Leistungen der externen BSA Proitera eigentlich in Anspruch? *„Unter anderem Pflegeheime, politische Gemeinden, kleine Städte. Wir haben Industriebetriebe, Handelsbetriebe, Logistikbetriebe, einfach aus allen Branchen. Wir haben 160 Firmen unter Vertrag.“ (Th1 2020:275-283)* Proitera betreut Firmen mit mehreren tausend Mitarbeiter*innen. Die meisten Betriebe beschäftigen jedoch 200-800 Mitarbeitende. Aber auch kleinere Firmen mit etwa 20 Mitarbeiter*innen finden Unterstützung durch Proitera (vgl. Th1 2020:397-440). Proitera folgt der Devise: *„Alle Angestellten müssen wissen, dass ihnen die BSA zur Verfügung steht.“* Um dies zu erreichen, gibt es ein Kommunikationskonzept, das nach Vertragsabschluss ausgehandelt und implementiert wird (vgl. Datafile 2020h:F64).

Und wie setzt sich die Finanzierung der Leistungen von Proitera zusammen? Die Honorare werden von Proitera über die in Anspruch genommenen Beratungseinheiten berechnet (vgl. Müggler 2017). *„Proitera weist, basierend auf Erfahrungswerten, einen detaillierten Berechnungsschlüssel aus, der den geschätzten Aufwand der Sollzeit gegenüber stellt. Es wird davon ausgegangen, dass pro Jahr 5-10 Prozent aller Mitarbeitenden die BSA aufsuchen. Dadurch werden die Folgekosten am Arbeitsplatz, verursacht durch soziale Probleme, maximal reduziert und der wirtschaftliche Nutzen generiert.“ (Müggler 2017)*

Abschließend stellt – laut den Erhebungen – für Proitera auch die Auseinandersetzung und Verwendung einer adäquaten Werbung einen wichtigen Aspekt dar. Durch die geführten Expert*inneninterviews gelangten sie zu folgender Erkenntnis: Externe BSA hat einen hohen Promotionaufwand, um das Angebot in die Unternehmen und zu den Auftraggeber*innen transportieren zu können (Datafile 2020h:Q61). Dieses Ergebnis kann anhand von folgendem Zitat bekräftigt werden: *„Wir müssen den Firmen wirklich den Mehrwert, den sie haben, wenn sie mit uns arbeiten, immer wieder zeigen. Wir müssen uns sichtbar machen, wir müssen ja zuerst einen Fuß in das Unternehmen bekommen, das ist eine große Arbeit, die wir machen.“* (Th1 2020:270-274)

Laut den Angaben der Befragten wird zu Beginn das gesamte Angebot, das von Proitera angeboten wird, in den jeweiligen Betrieben vorgestellt. Ein Patentrezept gibt es hierfür nicht. Es hängt von den einzelnen Unternehmen ab, wie geworben wird. *„Wir sind bestrebt, uns zu Beginn eines neuen Mandates im Unternehmen bei allen Angestellten persönlich vorzustellen und das Angebot zu erläutern. Dies ist der erste Schritt der Vertrauensbildung.“* (Th1 2020:253-255) In der Regel erfolgt dies mittels PowerPoint-Präsentation, durch das Verteilen von Flyern und das Aufhängen von Plakaten mit den Kontaktdaten der zuständigen Beratenden sowie dem Angebot. Zusätzlich werden Inserate im Intranet und in den Firmenzeitungen geschaltet (vgl. Datafile 2020h:I60). Ein besonderes Augenmerk richtet Proitera vor allem auf eine angemessene Website und auf Social-Media-Plattformen. *„Die Website bleibt ein paar Jahre aktuell und muss dann wieder erneuert werden. Wir haben nie gespart, nicht das Teuerste aber nie das Billigste ist die Devise. Wir haben Profis eingeflogen für Social Media. Wir hatten immer gute Fachleute. Wir wollen die Nase vorne haben.“* (Datafile 2020h:F60)

Durch die Implementierung von externer BSA wird dem HRM und Personalmanagement eine Entlastung und auch ein Mehrwert geboten. Das Angebot wird durch positive Erfahrungen und der daraus resultierenden Mundpropaganda weiter etabliert (vgl. Datafile 2020h:I60).

„Proitera agiert im Markt. Wir gewinnen neue Mandate und verlieren auch mal eine Firma. Das ist stets bedauerlich. Insgesamt verzeichnen wir ein stetiges Wachstum.“ (Th1 2020:425-427) ^[SEP]Das Human Resource Management (HRM) und die Personalentwicklung in Bezug auf BSA spielt beim Entscheid, die BSA einzukaufen, bei der Implementierung und der Etablierung im Unternehmen eine zentrale Rolle. Welche das genau ist, wird im Folgenden aufgegriffen.

13.4.6 BSA und HR/Personalentwicklung, geht das gut?

Um einen besseren Einstieg in dieses Unterkapitel bieten zu können, wird zu Beginn auf den Begriff Human Ressource Management (HRM) eingegangen (siehe Heller/Wilhelmer, Kapitel 7). Die Bezeichnung HRM wurde von allen Interviewpartner*innen dieser Masterthesis verwendet.

Es soll nun eruiert werden, welche Aufgabenbereiche das HRM abdeckt. Einerseits beinhaltet es die Personalverwaltung mit den folgenden Aufgabenbereichen:

- *„das Anlegen, das Führen und das Verwalten von Personalakten*
- *das Erfassen von Personalzugängen und -abgängen*
- *die Erstellung von Arbeitsverträgen, Urlaubs- oder Weiterbildungsanträgen*
- *die Betreuung von Lohn- und Gehaltszahlungen*
- *die Erfassung der Arbeitszeiten und Krankenstände*
- *die Korrespondenz mit Behörden, Ämtern, Krankenkassen, Versicherungen, Abrechnungsstellen und anderen Vertragspartner_innen.“ (Pre Screen 2021)*

Eine weitere Aufgabe des HRM ist die Personalführung. Deren Zuständigkeitsbereich umfasst kurz zusammengefasst die Personalauswahl und Integration beziehungsweise in weiterer Folge Motivation der Mitarbeiter*innen, um ein zielorientiertes Arbeiten zugunsten des Unternehmens leisten zu können (vgl. Pre Screen 2021).

Um als HR-Manager*in anerkannt in der Schweiz tätig werden zu können, empfiehlt sich der Abschluss als HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit einem eidgenössischen Fachausweis. Dieser Lehrgang wird beispielsweise von der Fachhochschule Nordwestschweiz angeboten (vgl. Fachhochschule Nordwestschweiz o.A.). Diese Ausbildung beinhaltet folgende Schwerpunkte:

- *„Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Bildungssysteme und HR-Management*
- *Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft*
- *Sozialversicherungen*
- *Interaktion, Information und Netzwerke (u. a. Rekrutierung, Kontaktpflege und Konfliktmanagement)*
- *Personalgewinnung und -trennung*
- *Beratung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten*
- *MA-Beurteilung, -Entwicklung, -Honorierung*
- *Projektmanagement und Infrastrukturbewirtschaftung“ (Fachhochschule Nordwestschweiz o.A.)*

Als Grundvoraussetzung zur Absolvierung der Fachprüfung zur HR-Fachfrau / zum HR-Fachmann gelten laut Schweizerischem Trägerverein für Berufs- und höhere Fachprüfungen in Human Resources (vgl. 2020) die folgenden zu erbringenden Zertifizierungen: *„ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ), eine gymnasiale Maturität, eine Fachmaturität, einen Fachmittelschulausweis oder einen gleichwertigen Abschluss und b) den Ausweis über die erfolgreiche Zertifikatsprüfung Personalassistenten/Personalassistentin der Trägerschaft HRSE oder der eingetragene Ausweis eines Ausbildungsinstituts mit Äquivalenz.“* (Schweizerischer Kaufmännischer Verband 2020) Zusätzlich wird zwischen drei Fachrichtungen unterschieden: Betriebliches Human Resource Management, Öffentliche Personalvermittlung und -beratung, Private Personalvermittlung und -verleih. Für jeden der drei Bereiche muss nach positiver Ablegung der Prüfung eine anschließende vierjährige berufliche Praxis, wovon 2 Jahre im Bereich HR geleistet werden sollen (vgl. Schweizerischer Kaufmännischer Verband 2020), absolviert werden.

Ein einheitliches Anforderungsprofil für HR-Manager*innen ist laut einer Expertin und den durchgeführten Recherchen bis dato nicht vorhanden. *„Anforderungsprofil zu HR-Ausbildung ist noch nicht einheitlich existent. Gespräche und verschiedene Modelle einer Grundausbildung von HR-Mitarbeiter*innen werden noch geführt.“* (Th1 2020:483-485) Laut den Angaben der Interviewpartner*innen verfügt die Mehrheit der HR-Manager*innen über eine kaufmännische Ausbildung, ein Studium der Betriebswirtschaft oder der Psychologie (vgl. Th1 2020:485-486). Grundsätzlich ist auch ein Quereinstieg in das HR-Management möglich. In diesen Fällen werden eine praktische Vorerfahrung und eine Ausbildung innerhalb der jeweiligen Branche gefordert (vgl. Mein Studium Karriere 2021). Anhand der Auseinandersetzung mit den Aufgabenbereichen der HR-Mitarbeiter*innen, der möglichen Ausbildung und dem bereits mitgebrachten Vorwissen dieser Berufsgruppe kann im Anschluss eine bessere Verknüpfung zu der Betrieblichen Sozialarbeit hergestellt werden.

Welche Rolle nimmt das HRM in Bezug auf die Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz ein? Von allen Interviewpartner*innen wurde angegeben, dass eine Unterstützung durch das HRM für die BSA essentiell ist (vgl. Datafile 2020h:E41) Zusätzlich wurde auch deutlich, dass eine differenzierte Betrachtungsweise in Zusammenhang mit den Verbindungen zum HRM bei der internen und externen BSA eine Notwendigkeit darstellt (vgl. Datafile 2020h:K40).

Das folgende Zitat verdeutlicht die Relevanz einer funktionierenden Vernetzung von HRM und BSA. *„Ein guter Dialog zwischen HR und BSA ist unumgänglich. Nur so können Mitarbeiter*innen optimal von der Leistung der Betrieblichen Sozialarbeit profitieren.“* (Datafile 2020h:F59)

*„Also die HRs, die Gesundheitsmanager*innen und vereinzelt die CEOs sind unsere wichtigsten Ansprechpartner.“* (Th1 2020:297)

Es hängt vor allem davon ab, welchen Einfluss HR-Manager*innen bei ihrer Geschäftsleitung haben, in welchem Maße diese Entscheidungen über die Implementierung oder Aufrechterhaltung der BSA treffen können. In der Schweiz gibt es laut den Expert*innen mehrere Unternehmen, bei denen das HRM nicht Geschäftsleitungsmitglied, sondern den Finanzverantwortlichen unterstellt ist (vgl. Datafile 2020h:F40). *„Das ist problematisch. Die Finanzverantwortlichen schauen oft, dass so wenig Geld wie möglich oder sehr gezielt ausgegeben wird. Das HR ist für die Entwicklung der Angestellten zuständig und will Geld ausgeben zum Fördern und Weiterentwickeln und wissen, ob sich dadurch Erfolg oder der geplante Mehrwert einstellt. Dieser Zielkonflikt verhindert oftmals die Einführung einer Betrieblichen Sozialberatung.“* (Datafile 2020:F40)

Laut Müggler (vgl. 2017) ist das HR-Management als Auftraggeberin den Betrieblichen Sozialarbeiter*innen oft übergeordnet. *„Sie sind die Auftraggeber und neben der Geschäftsführung die Mitunterzeichnenden der Kooperationsverträge.“* (Müggler 2017:269) Das Auftreten und die Persönlichkeit der Betrieblichen Sozialarbeiter*innen gegenüber dem jeweiligen HRM wird als wesentlich bei der Auftragsakquise erachtet.

„Es geht darum, dass du deine Arbeit vertreten und verkaufen kannst, auch wenn der HR-Manager mit seinem Team für tausend Leute zuständig ist.“ (Th1 2020 121-123)

Um den betreffenden Personen den Nutzen von BSA näherbringen zu können, besteht die Möglichkeit, dies anhand einer Aufschlüsselung, wie beispielsweise Proitera dies macht, darzulegen (vgl. HR Today 2012). *„Fünf bis zehn Prozent aller Angestellten des jeweiligen Kunden beanspruchen im Laufe eines Jahres eine Beratung. Diese Zahl ist konstant über die rund hundert Kundenunternehmen.“ (HR Today 2012)* Zusätzlich könnten Kosten-Nutzen-Analysen die Effektivität der Betrieblichen Sozialarbeit bekräftigen und für das HRM sichtbar machen. Auf diese Thematik wird später näher eingegangen.

Zusammenfassend wird vor allem ein Unterschied zwischen der internen und externen BSA deutlich, da die interne BSA bereits im Betrieb verankert ist und nicht erst durch eine gute Präsentation und Positionierung vor dem HRM einen Auftrag lukrieren muss (vgl. Th4 2020:354-355). Eine Parallele der beiden Anbieter*innen (intern/extern) stellt wiederum die Aufrechterhaltung des Angebots der Betrieblichen Sozialarbeit in den Unternehmen dar. Auf diese Gegebenheit wird im Anschluss eingegangen. Firmenstrukturen sind im Allgemeinen und gerade auch im Bereich HRM stets von Veränderungen geprägt. Diese Umstrukturierungen können die BSA maßgeblich beeinflussen: *„Ein schwieriger Moment innerhalb der Mandatsführung ist stets der Wechsel im HR oder des CEO. Wenn HR die Dienstleistung BSA nicht als gut und hilfreich empfindet, wird die BSA keinen Erfolg haben. Also das sind wirklich Schlüsselpersonen.“ (Datafile 2020h:F52)* Es wird auch von Seiten der internen BSA oft die Problematik angeführt, dass bei großen Betrieben im HRM-Bereich immer geprüft wird, welche Dienstleistung intern sinnvoll und effizient ist, oder ob eine externe Lösung besser für das Unternehmen geeignet ist. Eine Entscheidung, ob die BSA firmenintern behalten oder ausgelagert werden soll, obliegt dem HRM (vgl. Th4 2020:262-264). *„Aber das ist übrigens nicht nur mit der Sozialberatung so.“ (Th4 2020:264-265)* *„Der Kampf um die Existenzberechtigung ist in Großkonzernen besonders spürbar.“ (Datafile 2020h:E40)*

Ein Entgegenwirken des Outsourcens der internen BSA ist laut einer befragten internen Expertin durch eine gute Kooperation mit dem HRM und entsprechenden positiven Erfahrungen mit der Betrieblichen Sozialen Arbeit möglich. Aus diesem Grund stellt die externe BSA eine potenzielle Konkurrenz für die interne BSA dar (vgl. Th4 2020:265-267). Eine Erschwernis im Hinblick auf eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen HRM und BSA kann sich auch durch ein Konkurrenzverhalten der beiden Parteien entwickeln. *„HR ist zum Teil eine Konkurrenz, da geht es wirklich darum, wer besetzt welches Feld.“ (Datafile h 2020h:F51)*

„Es gibt immer wieder HR-Leute, die sagen ‚das können wir auch‘, obwohl die Ausbildungen ganz unterschiedlich sind. Es bleibt offen, ob in Zukunft die beiden Berufsfelder noch näher zusammenrücken.“ (Th4 2020:566-570) Für den oben zitierten Experten ist klar, dass das Interesse an der Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz bestehen bleibt und sich tendenziell aufgrund der steigenden psychischen Disbalancen

erhöhen wird. Welche Profession die Aufgaben künftig ausfüllen wird, ist für ihn derzeit offen. Schon heute werden Tätigkeitsbereiche der BSA von anderen Professionen wie beispielsweise Psycholog*innen, Theolog*innen oder eben von HR-Manager*innen übernommen (vgl. Th4 2020:572-574).

„Und da merkt man natürlich auch, dass die Soziale Arbeit hier teilweise auch ein etwas verstaubtes Image hat und sich schlecht positioniert. Gerade auch dem HRM gegenüber, im Sinne von ja, ‚du bist der Sozi‘ oder ‚was macht ihr genau?‘. Da ist diese Definition, man muss sich immer mal wieder rechtfertigen und unsere Professionalität unter Beweis stellen.“ (Th4 2020:566-575) Anhand dieses Zitats wird vor allem deutlich, welche zentrale Bedeutung der Positionierung und Rollenklärung der Sozialen Arbeit beigemessen werden sollte, da nur dadurch ein Verständnis und in weiterer Folge die Relevanz dieser Profession gerade auch im betrieblichen Kontext nachvollziehbar dargestellt werden kann.

Zusätzlich wurde von den Expert*innen darauf hingewiesen, dass die zwischenmenschliche Ebene von HRM und den Betriebsozialarbeiter*innen ebenfalls eine wichtige Komponente für eine gelingende, ohne Konkurrenz behaftete Zusammenarbeit darstellt (vgl. Th1 2020:159-160). *„Das HR muss sich unterstützt fühlen, muss sich bereichert und ergänzt fühlen durch uns. Und wenn das zwischenmenschlich nicht klappt, wird es schwierig. Das kommt vor. Oft hilft dabei ein Berater*innenwechsel.“* (Th1 2021:61-165) Weshalb das HRM die BSA als Konkurrenz wahrnimmt, wird von den Interviewpartner*innen unter anderem damit begründet, dass HR-Mitarbeiter*innen dieses Tätigkeitsfeld gewählt haben, um mit Menschen zu arbeiten. Daher haben sie sich oftmals im Bereich Coaching weitergebildet (vgl. Th1 2020:455-456). *„Manchmal zeigt sich auch, dass sie Angst haben, dass wir ihnen die ‚tollen‘ Gespräche wegnehmen. Sie wollen selbst coachen und mit dem Mitarbeiter das Gespräch führen, kommen dann aber auch schnell an die Grenzen.“* (Th1 2020:460-464) Wichtig ist diesbezüglich, dass das HRM Interventionen, welche die BSA betreffen, rechtzeitig abgibt und damit ihre Grenzen im Rahmen ihrer Funktion wahrnimmt. Ein Beispiel dafür ist die Begleitung von Langzeiterkrankten aufgrund psychischer Probleme. In Bezug auf die Früherkennung von Problemen der Mitarbeiter*innen durch das HRM und eine gute Kooperation mit der Betrieblichen Sozialarbeit kann eine adäquate Betreuung der Mitarbeiter*innen gewährleistet und so bereits präventiv eingegriffen werden, um Ausfälle aufgrund gesundheitlicher Aspekte zu verringern (vgl. HR Today 2012). Das folgende Zitat bestätigt die Relevanz einer funktionierenden Vernetzung von HRM und BSA. *„Ein guter Dialog zwischen HR und BSA ist unumgänglich. Nur so können Mitarbeiter*innen von der Leistung der Betrieblichen Sozialarbeit profitieren.“* (vgl. Datafile 2020h:F59) Die von einer befragten Expertin angegebenen Grenzen der HRM beziehen sich auf „klassische“ Interventionen der Sozialen Arbeit, im Besonderen wurde diesbezüglich die Anwendung von beraterischen Kompetenzen und die Gewährleistung einer adäquaten Prozessbegleitung genannt, welche eine Vernetzung mit den richtigen Stellen und Hilfe zur Selbsthilfe beinhaltet (Th1 2020:321-325).

In einem Artikel von HR Today (vgl. 2012) wird ebenfalls auf die Grenzen des HRM eingegangen. Es wird angeführt, dass das HRM für seine Mitarbeiter*innen einen/eine

wichtige Ansprechpartner*in darstellt, aber dennoch erkennen sollte, wo seine Verantwortlichkeit endet und die der BSA beginnt. Eine Sensibilisierung bedarf es im Besonderen bei HR-Manager*innen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Hier kann das oftmals bestehende Naheverhältnis zu einer potenziellen Gefährdung der Grenzverletzung zu den Mitarbeiter*innen führen. Die nachfolgende Auflistung soll darstellen, wann eine BSA durch das HR installiert werden sollte (HR Today 20212):

- *wenn sie bei einer Beratung an die Grenzen der eigenen Ausbildung kommen (in den Bereichen Gesundheit, Psychologie etc.),*
- *wenn sie sich für eine Person verantwortlich zu fühlen beginnen,*
- *¹¹_{SEP} wenn die Bilder im Kopf belastend werden (Details häuslicher Gewalt oder die Geschichte eines Messies können unter die Haut gehen),*
- *wenn sich eine Person mit offensichtlichem Problem nicht öffnen mag,*
- *wenn sich eine interne Beratung im Kreis dreht.“*

Abgesehen von den sozialarbeiterischen Kompetenzen, die aufgrund ihrer Professionalität ausschließlich von Betriebssozialarbeiter*innen geboten werden können, wird auch die Befangenheit der jeweiligen HR-Manger*innen angeführt. Diese arbeiten eng mit den Geschäftsführer*innen zusammen und können unter anderem auch Einfluss auf Kündigungen haben. Daher kann eine Allparteilichkeit durch das HRM in den meisten Fällen nicht geboten werden (vgl. Th1 2020:475-480). *„Die Firmen, die uns haben, die haben sich auch bewusst mit der Grenze auseinandergesetzt und auch ganz bewusst gesagt ‚das wollen wir abgeben‘.“* (Th1 2020:480-482)

Einen weiteren wesentlichen Aspekt, weshalb das HRM zur BSA in Konkurrenz tritt, stellen die Einsparungen in der Personalentwicklung dar. Diese Gegebenheit wird durch das anschließende Zitat bekräftigt. *„Dieser Kampf, dass HR eben wieder abbaut, man muss sparen, es wird runtergefahren und um die Stellen zum Beispiel wieder zu bekommen nimmt das HR die ganzen Weiterbildungen oder das Coaching wieder zu sich und nicht mehr bei der Betrieblichen. Und somit wurde die Betriebliche Sozialberatung geschwächt, es kann nur durch eine klare Positionierung der Wichtigkeit der BSA entgegengewirkt werden.“* (Th1 2020:490-492) Diese Argumentation macht deutlich, dass gerade in Hinblick auf Einsparungen die Relevanz und die damit verbunden Vorteile einer Aufrechterhaltung der BSA kontinuierlich vermittelt werden sollte.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das HRM eine Schlüsselrolle für die BSA innehat. Nur eine funktionierende Zusammenarbeit mit dieser Stelle wird von Erfolg gekrönt sein. Umgekehrt sollte auch dem HRM bewusst sein, welch eine entlastende Ressource die BSA für ein Unternehmen darstellt, wenn es die Möglichkeit bekommt, ihr vorhandenes, einzigartiges Potenzial entfalten zu können.

13.4.7 BSA: Nachweis der Effektivität? Schwierig, aber möglich!

Thalmann Barbara M.

Die Soziale Arbeit hat im Zuge der Ökonomisierung einen grundlegenden Umbruch erfahren. *„Neoliberale Konzepte prägen die Situation und nagen täglich an den Grundpfeilern der Profession.“* (Moritz 2013:26) *„Der Sozialstaat folgt zunehmend einer neuen Systemlogik, welche von betriebswirtschaftlichen Leitgedanken genährt wird. Die Steigerung von Effektivität und Effizienz nimmt eine wesentliche Rolle im neuen Wertesystem ein.“* (Bleck 2011:35-36 zit. in Derfler/Winter 2019) Die hohen Kosten öffentlicher Leistungen sollen dadurch minimiert werden. Die neuen Anforderungen werden von der öffentlichen Verwaltung direkt an die Soziale Arbeit übertragen (vgl. Bleck 2011:35-36 zit. in Derfler/Winter 2019). Dieser Prozess kann unserer Meinung nach als Ökonomisierung der Sozialen Arbeit verstanden werden. Öffentliche Träger unterliegen zunehmend einer Privatisierung und Verträge werden vermehrt an Leistungen geknüpft. Dies erfordert von Sozialen Einrichtungen unter anderem eine Konkurrenzfähigkeit. Eine Belegung der Kosten und Nutzen ihrer Leistungen erscheint für den Fortbestand als unumgänglich (vgl. Bleck 2011 zit. in Derfler/Winter 2019). Kriterien wie Kund*innenorientierung, Dezentralisierung, Leistungs- und Wettbewerbsorientierung nehmen eine immer wichtigere Rolle ein. Aus diesem Grund werden Doppelkompetenzen im Bereich der Sozialen Arbeit und Ökonomie vermehrt benötigt (vgl. Bleck 2011 zit. in Derfler/Winter 2019).

„Für mich stand immer die Qualität im Vordergrund und die Professionalität an erster Stelle. Die Qualität in der Sozialen Arbeit ist das Wichtigste. Wenn die Qualität der Beratung stimmt, dann wird für die Dienstleistung gerne bezahlt.“ (Datafile 2020h:F40)

Als Herausforderung wird auch die ökonomische Billigstrategie bei externen Anbieter*innen angeführt. Bei der Akquise kann Preisdumping zu einem Auftragsverlust führen. Wenn jedoch Qualität unter Einbezug der ethischen und professionellen Aspekte der Sozialen Arbeit geliefert wird, ist mit höheren Kosten zu rechnen. Hinsichtlich dieser Thematik ist eine gute Promotion des jeweiligen Angebotes und die Darlegung der Effektivität unumgänglich. Erfahrungswerte zeigten laut einer Interviewten jedoch, dass egal wie gut Leistungen eines bestimmten Anbieters begründet werden können, die Kosten das Hauptargument bei der Auftragserteilung sind. Diesbezüglich wurde angegeben, dass Ruhe bewahrt, die Situation analysiert und den eigenen Ansprüchen treu geblieben werden sollten (vgl. Datafile 2020h:F43).

Um den veränderten Anforderungen in Bezug auf die Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit gerecht zu werden, gibt es neue Qualifizierungsangebote wie „Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“. Diesbezüglich muss die Soziale Arbeit Acht geben, dass sie ihre Haltung und inneren Werte selbstbewusst vertritt. Sie selbst muss einen Diskurs über Effektivität und Effizienz führen. Tut sie dies nicht, gerät sie in Gefahr, dass ihre genuinen Domänen betriebswirtschaftlicher Kostenoptimierung untergeordnet werden. Veränderte Arbeitsbedingungen wie Arbeitsplatzabbau, befristete Arbeitsverträge und Lohndumping sind Auswirkungen dieses Ökonomisierungsprozesses (vgl. Bleck 2011).

„Aufgrund von Sparmaßnahmen gibt es so wenig Betriebssozialarbeiter*innen.“ (Datafile 2020h:F44) Dieses Zitat bietet ebenfalls eine Belegung der Wichtigkeit in Bezug auf die Transparenz von Effizienz und Effektivität der Betrieblichen Sozialarbeit.

In Hinblick auf die angeführten Problematiken ist es vor allem auch für das Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit von enormer Bedeutung, sich adäquat im wirtschaftlichen Sektor positionieren zu können. Aufgrund der Einbettung in ein Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass auch die BSA ihre Kosten und Nutzen nachvollziehbar belegen sollte. Die Relevanz dieser Thematik wurde von mehreren Expert*innen angeführt und reicht bis zur Fachgruppe des Berufsverbandes AvenirSocial (vgl. Th2 2020:213-215). *„Wie kann Rechenschaft dem Unternehmen gegenüber abgegeben werden? Indem der präventive Nutzen dargestellt, die soften Faktoren beschrieben und dem Kader signifikante Statistiken vorgelegt werden.“* (Th2 2020:215-218) Im Besonderen bieten drei Studien einen konkreten Ein- und Überblick, welche die Wirksamkeit der BSA sichtbar machen.

Die Effektivität von Betrieblicher Sozialarbeit nachzuweisen stellt laut Stoll (vgl. 2013) eine Herausforderung dar. Alleine die Klärung, anhand welcher Kriterien der Nutzen sozialarbeiterischer Leistungen nachgewiesen werden kann, gilt als Herausforderung. Als schwierig kann beispielsweise die Nachweislichkeit präventiver Maßnahmen gesehen werden, aber auch die Überlegung, wie positive Entwicklungen durch Interventionen der BSA nachgewiesen werden können. Gelingt jedoch eine Verdeutlichung des sozialarbeiterischen Nutzens, trägt dies zu einer positiven Positionierung der BSA bei, wie die folgende Aufzählung verdeutlicht:

- Eine Sensibilisierung für die finanziellen Aufwände und gleichzeitig für die daraus resultierende Effektivität kann bei den Betriebssozialarbeiter*innen geschaffen werden, wodurch sie ihre Leistung besser bei Interessent*innen oder bereits bestehenden Kund*innen vertreten können (vgl. Stoll 2013:181-182).
- Eine Implementierung oder eine Aufstockung der Betrieblichen Sozialarbeit, kann ebenfalls durch eine Kosten-Nutzen-Analyse angeregt werden (vgl. Stoll 2013:181-182).
- *„Existenzsicherung: Darstellung der Sozialberatung als Wirtschafts- statt als Kostenfaktor.“* (Stoll 2013:182-183)

Im Anschluss soll kurz auf die drei Studien Bezug genommen werden, welche versuchen, den Nutzen der BSA darzulegen. Anschließend werden einige Details, welche als relevant für diese Arbeit erscheinen, aufgegriffen.

Stoll (2001:195 zit. in Wachter 2013:32) ist es anhand einer durchgeführten Kosten-Nutzen-Analyse in der Siemens-AG gelungen, eine Rendite der BSA von 168 Prozent festzustellen. Dieses Ergebnis macht die Wirtschaftlichkeit der BSA deutlich, wodurch eine Rechtfertigung aus ökonomischer Perspektive gewährleistet und somit die Existenz der BSA in Unternehmen gesichert werden kann. Wichtig ist Stoll (vgl. 2013) vor allem auch, dass durch diese Art der Belegbarkeit keinesfalls die Priorität der sozial-

arbeiterischen ethischen Haltung in den Hintergrund gerät und eine reine Reduktion auf Zahlen vonstattengeht.

Die zweite Studie, durchgeführt von Baumgartner im Jahr 2020 unter der Mitarbeit von Hürzeler und John, soll ebenfalls Aufschluss über die Kosten und Nutzen der Betrieblichen Sozialen Arbeit⁹⁴ bieten. Durchgeführt wurde die Analyse in einem international tätigen Industrieunternehmen in der Schweiz, in welchem Proitera Betriebliche Sozialberatung im Zeitraum von November 2016 bis Dezember 2019 durchführte. Der Fokus dieser Kosten-Nutzen-Analyse richtet sich vor allem auf die beraterischen Tätigkeiten und die daraus resultierenden Aufwände und Ergebnisse in Bezug auf Effizienz. Die Studie ist eine Replikation. Die erste Studie entstand im Jahr 2003 und wurde mit der Firma Movis durchgeführt. Die Untersuchung fand in zwei unterschiedlichen Unternehmen und Bereichen (Gastronomie und Industrie) statt. Die wesentlichen Erkenntnisse der beiden Studien – vor allem in Bezug auf Kosten und Erträge – gleichen sich. Hierbei handelt es sich im Speziellen um eine für das Unternehmen positive Kosten-Nutzen-Bilanz. Das Ergebnis soll anhand einiger wichtiger Fakten dargelegt werden: *„Die Betriebliche Sozialberatung kann auf Basis der angewandten Methodologie als Angebot bezeichnet werden, dessen monetärer Brutto-Nutzen aus der Perspektive von Unternehmen die Kosten übersteigt. Der Nutzen beträgt rund 122 Prozent der resultierenden Kosten. Umgelegt auf die zugrundeliegende Zahl von 37 Fällen pro Jahr, welche die Fallvoraussetzungen erfüllen, ergibt sich ein Netto-Nutzen pro Klient*in von 881 Franken.“* (Baumgartner 2020:25)

Um diese Art von Studien interpretieren und auf die eigene Praxis auslegen zu können, bedarf es einer detaillierten Auseinandersetzung und kritischen Betrachtungsweise, dies würde aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es soll hier jedoch ein Basiswissen zur bereits vorhandenen Thematik und die Möglichkeiten einer Umsetzung zur Veranschaulichung von Effizienz der BSA in der Praxis ermöglicht werden. Im Anschluss sollen nun die gewonnenen Erkenntnisse anhand der geführten Interviews dargestellt werden: Laut einem befragten Experten ist es gerade für die Soziale Arbeit, die sich auch innerhalb anderer Systeme bewegt, von Bedeutung, die Tätigkeit beziehungsweise die daraus resultierende Leistung belegen und für professionsfremde Personen nachvollziehbar darlegen zu können (vgl. Th3 2020:236-242). Eine Differenzierung, anhand welcher Faktoren die Existenzberechtigung in den Handlungsfeldern belegt werden soll, hängt von der jeweiligen Sparte ab. In Bezug auf sozialarbeiterische Tätigkeiten in Unternehmen wird die Relevanz des ökonomischen Nutzens angeführt (vgl. Th3 2020:245-246). Wichtig erscheint auch die Aussage, dass eine reine Analyse, welche den Mehrwert der BSA belegen kann, nicht ausreicht. *„Das Angebot muss für die Kund*innen auch inhaltlich Sinn machen, greifbar sein.“* (Th3 2020:256-257)

Im Anschluss soll nun eine Sammlung präsentiert werden, wie die Betriebliche Sozialarbeit intern als auch extern derzeit versucht, die Leistungen zu legitimieren. Anschließend werden eine kurze Analyse und mögliche Optionen der einzelnen angeführten Punkte zur Verfügung gestellt:

⁹⁴ Baumgartner (vgl. 2020) verwendet den Begriff der Betrieblichen Sozialen Arbeit.

- Modernes Klient*innenerfassungssystem: Alle Details zum Verlauf der individuellen Fälle werden hierdurch sichtbar. Ein Teil der Aufschlüsselung der erbrachten Leistungen wird anhand der Krankenstandstage der BSA-Nutzer*innen erfasst (vgl. Th4 2020:430-431).
- Qualitative Feedbacks: Klassische Mittel, wie die Klient*innenbefragungen nach der Beratung bzgl. Unzufriedenheit der betreffenden Personen (vgl. Th4 2020:442-445).
- Kund*innenbefragung: Darunter werden HR-Manager*innen und CEOs verstanden, hierbei wird ebenfalls die Zufriedenheit und Verbesserung der Situation erfragt (vgl. Th4 2020:442-445).
- Supervision und Intervention: Diese trägt ebenfalls zur Wirkungsmessung und -erhaltung bei (vgl. Th4 2020:447-448).
- Personalumfragen: Verschiedene Themen, auch zur BSA, werden abgefragt. Dadurch können Rückschlüsse auf den Nutzen gezogen werden (vgl. Th4 2020:442-445).
- Anonyme Jahresstatistiken: Belegung der Zielerreichung (vgl. Datafile 2020h:G66).
- Statistiken: Vor allem über die Anzahl der Fälle, wie häufig eine Beratung in Anspruch genommen wurde, die Art der Beratung (vgl. Datafile 2020h: J66). Diese Statistiken dienen nicht nur als Leistungsnachweis sondern auch als Anregung für die Führungspersonen, wo beispielsweise Veränderungsbedarf besteht (vgl. Th1 2020:85-90).

Es wurde von allen Interviewpartner*innen betont, dass die zum Leistungsnachweis herangezogenen Daten ausschließlich unter einer streng eingehaltenen Anonymität verwendet werden. Zusätzlich wurde mehrmals angegeben, dass derzeit nicht von einem ausgereiften Verfahren in Bezug auf die Effizienz gesprochen werden kann und es infolgedessen einer Reformierung bedarf. Welche Optionen es gäbe, ist bisher jedoch nicht bekannt (vgl. Datafile 2020h:K66).

Anhand der oben angeführten Liste, wie derzeit Nachweise über den Nutzen der BSA erbracht werden, kann verdeutlicht werden, welche Bandbreite diesbezüglich zur Verfügung steht und angewendet wird. Von außen betrachtet erscheint es hierbei als eine Möglichkeit, einheitliche Instrumente für alle im Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit Tätigen zu entwickeln, die bestenfalls im Zuge der Dokumentation implementiert sind und einen geringen zusätzlichen Aufwand für die Anwender*innen bedeuten. Eine Möglichkeit, vor allem die weichen Faktoren (sozialarbeiterische Leistungen) gut sichtbar darzustellen, würde eine Effektivitätsmatrix (vgl. Derfler/Winter 2019) bieten. Dass dies einen langen Prozess und die Kooperation der verschiedensten involvierten Stellen benötigt, ist uns durchaus bewusst, dennoch erscheint es als ein wesentlicher Aspekt, die BSA besser legitimieren zu können.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Belegbarkeit der sozialarbeiterischen Leistungen nicht zuletzt durch das Voranschreiten der Ökonomisierung an Priorität gewinnt. Gerade im Bereich der Wirtschaft ist dieser Faktor seit mehreren Jahrzehnten eine Causa, welche eine adäquate Sichtbarmachung der Kosten und Nutzen von BSA

als schwierig, aber möglich, erscheinen lässt. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse bedarf es einer stärkeren Auseinandersetzung mit dieser Thematik. Wichtig ist diesbezüglich, dass weitere Studien in der internen wie externen BSA durchgeführt werden, damit Vergleiche und passgenaue Belege für die jeweiligen Tätigkeitsfelder gefunden werden können. Dadurch kann auch eine Existenzberechtigung begründet werden. Diese Legitimation der BSA ist aufgrund von Einsparungen und eines Wechsels zu anderen Berufsgruppen wesentlich. Gerade auch für Unternehmen oder Länder wie Österreich, welche über keine traditionelle BSA verfügen, kann diese Art von Nachweis den Startschuss für eine Implementierung darstellen. Dass die Erbringung professioneller, auch für Außenstehende nachvollziehbarer Darlegungen der Kosten-Nutzen-Relation einen enormen Aufwand bedeutet, ist uns bewusst. Dennoch würde es ihrer Ansicht nach zu einer Erhöhung oder Generierung neuer Aufträge beitragen, weshalb ihnen diese Investition als lohnenswert erscheint.

13.4.8 How to be: Betriebssozialarbeiter*in in der Schweiz

„Ja, die Betriebliche Sozialarbeit ist geprägt von einem generalistischen Wissen. Wir bieten in der Regel lösungsfokussierte Kurzzeitberatungen an. Manchmal wird zu Fachstellen triagiert. Man muss ein breites Wissen haben, weil wir Anlaufstelle für praktisch alle Themen der Sozialen Arbeit sind. Jemand kommt mit einem finanziellen Problem, eine andere Person mit familiären Problemen, mit Eheproblemen, mit Konflikten am Arbeitsplatz oder mit einem Suchtproblem. Mehrere Jahre Berufserfahrung sind deshalb zwingend nötig, um professionelle Arbeit innerhalb des Mehrfachmandates leisten zu können.“ (Th4 2020:395-407)

Bezugnehmend auf die Aussage kann deutlich gemacht werden, dass die Kenntnisse zur genuinen Sozialen Arbeit im Hinblick auf die BSA nicht ausreichen. Die Autor*innen Nguyen und Bohlinger (vgl. 2020:298-303) halten fest, dass fehlende Regelungen (beispielsweise das fehlende Berufsgesetz) bedingen, dass es keine Verallgemeinerung betreffend notwendiger Qualifikationen der Betrieblichen Sozialarbeiter*innen gibt (vgl. Nguyen/Bohlinger 2020:298-303). Durch die durchgeführten Erhebungen wurde deutlich, dass eine klassische Ausbildung der Sozialen Arbeit alleine den Anforderungen an Betriebliche Sozialarbeiter*innen nicht gerecht werden kann. Es wurde mehrmals durch die Expert*innen angeführt, dass eine mehrjährige Praxis in unterschiedlichen Handlungsfeldern – wie beispielsweise in der Suchthilfe, Sozialhilfe oder in der Schulsozialarbeit – von Vorteil sind, um die Tätigkeit der BSA adäquat ausführen zu können (vgl. Datafile 2020h:Q58).

Wenn man zur BSA in der Schweiz einen „Wenn-dann-so“ Lebenslauf der Professionist*innen in der BSA skizzieren sollte, würde dieser nach den Erhebungen zur Thematik wie folgt aussehen: Ein Bachelorstudium der Sozialen Arbeit bildet die Grundlage, um als Betriebliche Sozialarbeiter*in tätig sein zu können. Aufbauend auf dieses Grundstudium sollten mehrere Jahre Berufserfahrung folgen. Diese Berufserfahrung dient einerseits dazu, das Wissen aus dem Studium zu festigen und mit der Praxis verknüpfen zu können, was folgende Schwerpunkte beinhaltet: Rechtslage Schweiz, Arbeit mit Klient*innen, Professionskenntnisse, Entwicklung eines

persönlichen Habitus und Manifestierung von Professionswissen. Zusätzlich sollten betriebswirtschaftliche Kenntnisse vorhanden sein oder zumindest ein Interesse an der Wirtschaft. Interessent*innen der BSA sollten außerdem über ein Bewusstsein verfügen, dass sich diese Tätigkeit im Spannungsfeld zwischen sozialem Engagement und wirtschaftlicher Effizienz bewegt (vgl. Müggler 2017:268). Die Betriebliche Sozialarbeit wurde unter anderem von einer Interviewpartnerin als „Königsdziplin der Sozialen Arbeit“ bezeichnet (vgl. Th1 2020:189). Eine mehrjährige Berufserfahrung in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit stellt also ein wichtiges Kriterium für einen Zugang zum Handlungsfeld der BSA dar (vgl. Nguyen/Bohlinger 2020:298-303). Als eine wichtige Grundlage, um eine gelingende BSA durchführen zu können, wurden unter anderem die kantonspezifischen Kenntnisse in Bezug auf Sozialhilfeleistungen angeführt (vgl. Th1 2020:183-184). Nach vorhandener Berufserfahrung und Kompetenzen im Bereich der Wirtschaft ist es möglich, eine erfolgreiche Bewerbung im Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit anzustreben. *„Im Feld der BSA braucht es Sozialarbeiter*innen, die Persönlichkeiten sind und Affinität zur Privatwirtschaft aufweisen.“* (Datafile 2020h:F38) Im Feld der Betrieblichen Sozialarbeit angekommen gilt aber auch der Grundsatz, dass durch Weiterbildung vor allem spezifische Kenntnisse zur Arbeit in einer Organisation erlernt und gefestigt werden sollten, um die ganze Palette des Angebotes bespielen zu können. Zu diesen Kenntnissen zählen laut den Expert*innen das Wissen über die systemische Beratung, Case Management, Coaching und Konfliktmanagement (vgl. Datafile 2020h:Q27, Q58). Zusätzlich wird eine Reflexionsbereitschaft gefordert, eine regelmäßige Supervision gehört zum Standardprogramm der BSA – diese soll zur Qualitätssicherung und der eigenen Psychohygiene beitragen (vgl. Th4 2020:356-358).

Aufgrund der gesammelten Ergebnisse wurde deutlich, dass in Bezug auf Ausbildung und Studium der Sozialen Arbeit Defizite vorhanden sind. Diese beinhalten unserer Ansicht nach einerseits, dass das Handlungsfeld der BSA per se zu wenig Berücksichtigung findet, andererseits aber auch, dass den Grundlagen der Ökonomie, Wirtschaft und Organisationen in den Curricula der Sozialen Arbeit zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen wird. Diese Erkenntnis wird durch Stoll (vgl. 2013:90) bekräftigt.

Fachwissen zur Betriebswirtschaftslehre ist ein wichtiger Aspekt für professionelle Sozialarbeit in Betrieben. Hinzu kommt, dass auch Wissen zu den Organisationen (Entwicklung, Beratung) von den Betrieblichen Sozialarbeiter*innen selbst als entscheidende Punkte genannt werden. Neben weiteren Kompetenzen wie beispielsweise Marketing, Gesprächsführung und PC-Kenntnisse stellt auch die Erweiterung des professionellen Habitus und das stetige Lernen in Form von Weiterbildungen einen wesentlichen Aspekt dar (vgl. Stoll 2013:90-91).

*„Sozialarbeiter*innen brauchen drei Qualifikationen: Sie müssen beraten können, sie müssen wirtschaftlich denken können. Und drittens müssen sie Beziehungen innerhalb der mandatierten Firma pflegen und sich vernetzen können.“* (Th1 2020:115-124)

Bezugnehmend auf die Pflege von Beziehungen wird Netzwerken von den befragten Expert*innen als eine wichtige Kompetenz für Betriebliche Sozialarbeiter*innen ausgewiesen. Diese Kompetenz wird auch von Baumgartner und Sommerfeld (2016) aufgegriffen. Eine Expertin gab an, dass die Vernetzung mit anderen Betriebssozialarbeiter*innen eine wichtige Komponente der Tätigkeit darstellt. Hierdurch kann eine Art informelle Weiterbildung vonstattengehen und es können Kenntnisse über Entwicklungen der BSA in anderen Unternehmen gesammelt werden (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016:85). Einen weiteren wesentlichen Aspekt in Bezug auf die Vernetzung stellt der Kontakt zu anderen klient*innenrelevanten Fachstellen dar (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016:85). Die Vernetzung mit Klient*innen, Organisationen und Kolleg*innen im Allgemeinen wird als Selbstverständnis in der Sozialen Arbeit angesehen und vorausgesetzt. Jedoch gilt es, sich diese Kompetenz selbst anzueignen und diese auch ohne Nachdruck in der Praxis anzuwenden (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016:85).

„Networking war in meinem Studium leider kein Thema. Einerseits habe ich dies in meinem Grundberuf (Banklehre) gelernt, aber auch viel on the job.“ (Datafile 2020h:I58)

Diese Feststellung wird durch einen Experten aus der Schweiz mit folgender Aussage bekräftigt. *„Grundsätzlich würde ich sagen, dass die Vernetzung in den meisten Feldern der Sozialen Arbeit bedeutsam ist. Der Aufbau des Sozialwesens mit privaten und staatlichen sowie ausdifferenzierten Angeboten verlangt nach Kenntnissen der Angebotslandschaft und diesbezüglichen Kontakten. Im Studium sind mir keine solche Formate bekannt, die entsprechende Voraussetzungen oder Kompetenzen zur Vernetzung vermitteln. Eine systematische Berücksichtigung sehe ich nicht. Ich würde eher sagen, dass Vernetzung in Praktika und verschiedenen Modulen thematisiert wird.“* (Datafile 2020h:N58)

Zusätzlich wurde durch die verschiedenen Expert*innen der Erhebung immer wieder angeführt, dass systemisches Wissen⁹⁵ eine Grundlage der Betrieblichen Sozialarbeit darstellt (vgl. Datafile 2020h:P55). *„Wer nicht systemisch arbeitet, insbesondere in der BSA, wird der Komplexität der Klient*innensysteme nicht gerecht. Ich denke: Systemisch beraten und reflektieren ist das Wichtigste, unbedingt.“* (Th2 2020:163-167)

Eine wichtige Qualifikation stellt auch der Bereich des Coachings dar. Vor allem innerhalb von Leitungspositionen wird dieses Angebot häufig in Anspruch genommen. Ein weiteres wesentliches Merkmal, welches ein*e Betriebliche Sozialarbeiter*in beachten sollte, stellt das eigene äußere Erscheinungsbild dar (vgl. Datafile 2020h:E47). Es ist im Kontext der Betrieblichen Sozialarbeit auch wichtig, sich adäquat beziehungsweise situationsbedingt zu kleiden. Je nach Beratungssetting sollte es

⁹⁵ Systemorientierte Ansätze gehören in der Sozialen Arbeit mittlerweile zum Standard in der Praxis, aber auch in der Lehre und Ausbildung. Der Begriff „System“ beschreibt eine Gesamtheit von Komponenten, zwischen denen Beziehungen entstehen oder bestehen können. Systemische Beratung befasst sich vor allem mit einer Stärkung von Ressourcen und Kompetenzen der Klient*innen (Unterscheidung zwischen biologischen, psychischen und sozialen Systemen). Systemische Beratung nimmt nicht nur das Individuum in den Blick, sondern inkludiert auch das System der Individuen in das Beratungssystem (vgl. Deller/Brake 2014:200-201).

Betriebssozialarbeiter*innen möglich sein, den Dresscode anzupassen, um die Professionalität, die es in diesem Handlungsfeld benötigt, von Beginn an auszustrahlen. Nach den Interviewpartner*innen kann durch das geeignete Outfit eher Akzeptanz und Wertschätzung erzielt werden. Im Besonderen ist dieser Aspekt in der externen BSA von Bedeutung (vgl. Datafile 2020h:Q48). *„Ihr Auftreten muss der Kultur des Unternehmens entsprechen. Eine Bank zum Beispiel unterscheidet sich von einem Wohnheim für beeinträchtigte Personen.“* (Th1 2020:165-170)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zur allgemeinen Professionalität in der Betrieblichen Sozialarbeit auch die Auftrittskompetenz gehört. Dazu gehört auch die Kleidung. Eine Flexibilität wird diesbezüglich vorausgesetzt.

13.4.9 Diskurs: „How not to be“

„Es gibt nichts, was nicht zum Thema der BSA gemacht werden kann.“ (Datafile 2020h:F49)

„Betriebliche Sozialarbeit kann als Königsdisziplin betrachtet werden.“ (Datafile 2020h:F42)

Die beiden Zitate veranschaulichen deutlich die Ergebnisse in Bezug auf die Möglichkeiten und Grenzen der BSA in Unternehmen. Auch kann es passieren, dass ein Auftrag an eine andere, passendere Stelle abgegeben werden muss. Klient*innen werden dann, ausgehend vom Verweisungswissen der Sozialarbeiter*innen in den Betrieben, für gewöhnlich an passgenaue Stellen weitervermittelt. Bei einigen spezifischen Anliegen wird an eine adäquate Beratungsstelle weitergeleitet. Diese Triage ist notwendig, um eine passende Versorgung gewährleisten zu können. Bei den Themen, die spezialisiert behandelt und die nach genauer Analyse durch Betriebliche Sozialarbeiter*innen ausgelagert werden sollen, handelt es sich um:

- Suchtproblematiken (gegebenenfalls finden Entzug und Therapien ebenfalls bei geeigneten externen Einrichtungen statt) (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016:85)
- Langzeitkrankenstände, Klient*innen mit einem hohen Bedarf an zusätzlicher Unterstützung (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016:85)
- Kriseninterventionen (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016:85)
- Schuldenregulierung (vgl. Klein 2021)
- Erziehungs- und familiäre Problematiken (vgl. Klein 2021)

Wann eine Weitervermittlung durchgeführt wird und zu welchen Stellen diese vonstattengeht, obliegt der Expertise der Betriebssozialarbeiter*innen. Laut den geführten Interviews von Baumgartner und Sommerfeld (vgl. 2016) gibt es keine einheitliche Herangehensweise der Betriebssozialarbeiter*innen, die selbständige Vernetzung und die eigene Einschätzung wird vorausgesetzt.

Abschließend wurde deutlich, dass die BSA keine rechtliche Vertretung oder parteiliche Rolle gegenüber den Klient*innen einnimmt, sondern dass dieser Part den Gewerkschaften obliegt. Gerade die Allparteilichkeit verlangt eine klare Abgrenzung in Hinblick auf eine anwaltschaftliche Vertretung durch Betriebliche Sozialarbeit. *„Dass wir nie eine anwaltschaftliche Rolle für die Mitarbeitenden übernehmen, dafür sind zum Beispiel die Gewerkschaften zuständig. Wir sind wirklich vermittelnd und eben allparteilich, was zugegebenermaßen nicht immer einfach ist. Wir versuchen immer lösungsorientiert einen Weg zu finden, ohne dass wir uns auf die eine oder andere Seite schlagen. Da gibt es manchmal Befürchtungen, dass wir uns auf die eine Seite stellen, oder umgekehrt auf die Seite der Klient*innen schlagen.“* (Th4 2020:284-290)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Leistungen, welche von der BSA erbracht werden, weitaus zahlreicher sind als jene, die ausgelagert werden. Dies lässt erneut erkennen, welch ein breites Spektrum das Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit umfasst, dennoch ist es unserer Einschätzung nach von Bedeutung, sich auch mit den Grenzen der BSA zu beschäftigen, um den Klient*innen die bestmögliche Versorgung gewährleisten zu können.

13.4.10 Zwischenresümee

„Erklär mir die Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz“ verdeutlicht, wie sich die BSA historisch entwickelt hat. Hier weisen vor allem interne Anbieter*innen, welche in Großkonzernen angebunden sind, eine langjährige Tradition auf. Auf Basis der durchgeführten Erhebungen in der Schweiz wurde das Hauptaugenmerk auf die schweizerische Post gerichtet, welche als „Good/Best-Practice“-Beispiel dargestellt wurde. Innerbetriebliche BSA kommt hauptsächlich in Großbetrieben zum Einsatz, da eine Rentabilität bei KMUs nicht gewährleistet werden kann. Eine wesentliche Rolle in Bezug auf die BSA nimmt den Ergebnissen zufolge der Berufsverband AvenirSocial ein. Dieser vereint die BSA in der Gesamtschweiz. Diese Vernetzung stellt Möglichkeiten des Austauschs für interne und externe Anbieter*innen dar. Zusätzlich bietet AvenirSocial einen Leitfaden, welcher an den Werten und Haltungen der Sozialen Arbeit orientiert ist und eine Handlungsgrundlage für die Betriebssozialarbeiter*innen darstellt. Ein großes Spektrum der Betrieblichen Sozialarbeit decken vor allem auch externe Anbieter*innen ab. Gerade für KMUs stellt dieses Angebot eine effiziente Möglichkeit für die Umsetzung der BSA dar. Im Zuge der Recherchen konnten zwei Großanbieter*innen eruiert werden. Für die Darlegung als „Good/Best-Practice“-Beispiel wurde das Unternehmen Poitera herangezogen. Dieses kann unserer Einschätzung nach als Orientierung für eine Implementierung der BSA in Österreich gesehen werden. Anhand der Beschäftigung mit den Anbieter*innen in der Schweiz gelangten sie zu der Erkenntnis, welch eine zentrale Rolle das HRM aus Perspektive der BSA einnimmt. Um eine Aufnahme der BSA in ein Unternehmen zu erwirken, muss durch die Betriebssozialarbeiter*innen eine angebrachte Überzeugungsarbeit bei den jeweiligen HRM Ansprechpartner*innen geleistet werden (siehe Akyurt Kapitel 14). Nach erfolgreicher Implementierung der BSA ist eine funktionierende Kooperation zwischen BSA und HRM wichtig, um eine Aufrechterhaltung des Angebots gewährleisten und mögliches Outsourcen vermeiden zu können. Laut den erworbenen Ergebnissen wurde vor allem sichtbar, welch eine

Bedeutung der Leistungslegitimierung der BSA beigemessen wird. Eine Implementierung und ein Fortbestand der BSA kann anhand von adäquaten Effizienznachweisen an Sicherheit gewinnen und die Profession der Sozialen Arbeit kann mehr Standhaftigkeit in diesem besonderen Handlungsfeld beweisen – einer Abgabe der Zuständigkeiten an andere Professionen und/oder Disziplinen („ausfransen“) kann somit entgegengewirkt werden. Abschließend wurde auf die Qualifikationen, welche Betriebssozialarbeiter*innen mitbringen sollen, eingegangen. Eine klassische Ausbildung als Sozialarbeiter*in stellt die erste Grundvoraussetzung dar, danach wird Praxiserfahrung in der Sozialen Arbeit gefordert. Ebenso werden betriebswirtschaftliche Kenntnisse vorausgesetzt. Zusätzlich werden spezifische, für das Handlungsfeld relevante Weiterbildungen gefordert, um dem generalistischen Wissenbedarf gerecht werden zu können. Hier wird deutlich, welche Komplexität das Feld der BSA mit sich bringt, aber vor allem wird veranschaulicht, wie bedeutsam die Tätigkeit der BSA für alle in einem Unternehmen Beschäftigten ist. Aufgrund dessen soll diese Argumentation auch eine Unterstützung bei einer möglichen Implementierung in Österreich darstellen. Im nächsten Unterkapitel soll der Fokus auf den Herausforderungen der BSA in der Schweiz liegen.

13.4.11 „Erklär mir die Herausforderungen der Schweizer BSA“

Die vorangegangenen Aussagen lassen den Eindruck entstehen, dass die Schweiz ein Land der etablierten und funktionierenden BSA ist, eine Gewinnerin, ein Land mit dem Nonplusultra-Erfolgsrezept mit klaren Vorgaben, wie BSA gemacht werden muss. Dem ist jedoch nicht so, denn auch in der Schweiz kommt die Betriebliche Sozialarbeit an ihre Grenzen. Ebenso gilt auch hier wieder der Verweis, dass es sich um einen Querschnitt der Erhebungen in der Schweiz handelt und kein Gesamtbild dargestellt werden kann. Durch die Einarbeitung von Zitaten oder Erzählungen zu Beispielen soll den Leser*innen die Thematik verständlich nähergebracht werden.

Baumgartner (vgl. 2016:162-166) hält fest, dass die Betriebliche Sozialarbeit in einem fremden System agiert, ein Gast in der Wirtschaft ist. Somit bedarf es für die BSA eine stetige Legitimation, eine Daseinsberechtigung in den Betrieben. In Anbetracht dessen gilt es für die Profession, die Herausforderung zu erkennen, zu reflektieren und hinsichtlich einer Legitimationsbasis professionell zu bearbeiten. Klein (vgl. 2021:76-77) bringt die Thematik auf den Punkt: trotz gesellschaftlicher Entwicklungen ist die berufliche Identität für Menschen ein wichtiger Bestandteil in der Biografie. Die Gesellschaft weiß, was Mediziner*innen, Pädagog*innen oder Elektriker*innen machen. Nicht so steht es um Betriebliche Sozialarbeiter*innen. Klein schreibt von einer Sprachlosigkeit, wenn erklärt werden soll, was Betriebliche Sozialarbeit eigentlich genau macht. Diese Sprachlosigkeit basiert aber nicht auf Unprofessionalität oder Nichtwissen der befragten Personen, sondern auf den vielen Paradoxien, mit denen die Professionist*innen in der Betrieblichen Sozialarbeit konfrontiert sind (vgl. Klein 2021:76-77). Aufgabengebiete, Positionierung der Profession, Zuständigkeitsbereiche, Allparteilichkeit und Sozialarbeitsmethodik stellen Beispiele für diese Paradoxien dar und sollen in den folgenden Unterkapiteln näher beleuchtet und erläutert werden.

s o z i a l, Adjektiv

Herkunft: französisch social < lateinisch socialis = die Gesellschaft betreffend, gemeinschaftlich, gesellig, Sozios (Teilhaber, (Mit)Gesellschafter)

Beispiele: sozial schwach; der oder die sozial Schwache; die soziale Frage; soziale Sicherheit (vgl. Bibliographisches Institut GmbH 2021)

Das Wort „sozial“ stammt aus dem Französischen/Lateinischen und bezeichnet das (geregelter) Zusammenleben von Menschen in einer Gesellschaft. Alle Individuen, besonders aber die ökonomischen und politischen Strukturen, hängen mit dem Begriff sozial zusammen und stehen somit auch in einem Kontext zueinander (vgl. Bibliographisches Institut GmbH 2021).

Was bedeutet „sozial sein“ für die Profession der Sozialen Arbeit und welche Konsequenzen hat dies für die Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz? *„Plakativ würde ich sagen, sozial sein das kann jeder. Man braucht ein großes Herz, man muss ein bisschen lieb und nett sein. Dazu braucht es keine Ausbildung. Deshalb haben wir eine Ausbildungskampagne gemacht. Die Hälfte der im Sozialbereich Tätigen verfügen über kein anerkanntes Diplom, egal auf welcher Ebene, das wollen wir ändern. Sozial-sein ist kein Beruf.“* (Th2 2020 145-149)

Ausgehend von diesem Zitat gibt es zwei Annahmen, welche durch die durchgeführten Erhebungen in der Schweiz bekräftigt werden können. Durch sie konnte deutlich gemacht werden, dass der Begriff „sozial“ nach wie vor negativ konnotiert zu sein scheint (vgl. Datafile 2020h:Q46). Ebenso konnte festgestellt werden, dass die Profession der Sozialen Arbeit in der Schweiz nach wie vor gesellschaftlich hinterfragt wird und somit auch Beweise liefern muss, um eine Daseinsberechtigung zu haben (vgl. Datafile 2020h:Q45).

„Dieses Wort ‚sozial‘ oder ‚Sozialberatung‘ – viele assoziieren das in der Schweiz mit dem Sozialdienst. Wenn ich zur Sozialhilfe oder Sozialdienst oder ebenso Sozialberatung muss, habe ich versagt.“ (Th4 2020:131-134)

Als eine Möglichkeit, aus dieser negativen Assoziation herauszukommen, geben die Expert*innen an, dass durch einen konsequenten Auftritt der BSA in den Unternehmen auf die Angebote und Möglichkeiten aufmerksam gemacht werden kann und auch muss (vgl. Datafile 2020h:Q45). Dadurch vertreten sie die Haltung, dass die Begrifflichkeit „sozial“ nicht vermieden, sondern positiv konnotiert werden soll. Als Beispiel kann an dieser Stelle noch einmal auf die Schweizerische Post verwiesen werden. Dort arbeitet die interne BSA an dem Ziel, dass Mitarbeitende das Angebot der Sozialberatung mit einer Selbstverständlichkeit in Anspruch nehmen und sich nicht gehemmt fühlen, sozialberaterische Unterstützung aufzusuchen. Die Bewerbung der BSA ist hinsichtlich einer niederschweligen Angebotsgestaltung von Bedeutung und geschieht bei der Schweizerischen Post beispielsweise durch Mitarbeiter*innenzeitungen, Screens,

Präsentationen für neue Mitarbeiter*innen, aber auch durch die Weitergabe von positiven Rückmeldungen von bereits beratenen Personen (vgl. Datafile 2020h:O45).

Wie bereits die Autor*innen Nguyen und Bohlinger (vgl. 2020:298-303) darlegen, gibt es im Handlungsfeld der BSA ein vielfältiges Spektrum an Bezeichnungen für die Tätigkeit der BSA in Unternehmen. Die Erhebungen in der Schweiz zur Thematik legten dar, dass den Expert*innen folgende Benennungen geläufig sind: Social Services, Betriebliche Sozialberatung, Social Counseling, Betriebliche Soziale Arbeit, Mitarbeitendenberatung, Employee Assistance Programm (EAP), Sozialdienst, Health and Social Services, Coaching, People Care (vgl. Datafile 2020h:P45). Auch hier bestätigt sich die Aussage der Autor*innen Nguyen und Bohlinger (vgl. Nguyen / Bohlinger 2020:), dass – egal ob interne oder externe BSA – die Professionist*innen teilweise unter einem Deckmantel im Handlungsfeld der BSA tätig sind. Die Verwendung der englischen Begriffe wurde mit der Internationalität der Unternehmen begründet. Ebenso wurde die Vermeidung der Begrifflichkeit „Soziale Arbeit“ genannt, da durch die negative Konnotation eine mögliche Hemmschwelle für eine Kontaktabahnung befürchtet wird. Somit kann festgehalten werden, dass Unternehmen aus taktischen Gründen eine andere Bezeichnung als jene der Betrieblichen Sozialarbeit im Betrieb wählen. In der Schweiz wird vor allem der Begriff der Betrieblichen Sozialberatung genutzt (vgl. Datafile 2020h:P45).

Interessant, sogar widersprüchlich ist die Aussage, dass der Begriff „sozial“ trotzdem nicht komplett aus dem Angebot gestrichen werden soll, da durch die Nutzung den Mitarbeiter*innen die Möglichkeit einer niederschweligen Beratung aufgezeigt werden kann (vgl. Datafile 2020h:P46). Wichtig ist es, allen Beteiligten der BSA zu kommunizieren, dass *„die Sozialberatung für Leute wie ich und Sie ist.“* (Th1 2020:498-499)

Abschließend kann festgehalten werden, dass es an der Profession der Sozialen Arbeit in Betrieben liegt, die Möglichkeiten der Betrieblichen Sozialarbeit an die Mitarbeiter*innen transparent und verständlich zu kommunizieren. Durch eine Bewerbung des Angebots, durch das Erreichen aller Mitarbeiter*innen, durch eine Professionelle Beratung und durch die Positionierung im Betrieb ergibt sich die Möglichkeit, sich für eine akzeptierte und positive Konnotation einzusetzen (siehe Akyurt Kapitel 14). Im nächsten Kapitel soll der Frage nachgegangen werden, was die Visualisierung der Sozialen Arbeit und einem Chamäleon im Kontext der BSA gemeinsam hat.

13.4.13 BSA – das Chamäleon der Sozialen Arbeit

Die Profession der Sozialen Arbeit und somit auch die Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz muss nach wie vor gesellschaftlicher Hinterfragung standhalten und diese in Folge aushalten. Es gilt, durch Beweise eine Daseinsberechtigung zu erhalten (vgl. Datafile 2020h:Q45).

Folgende Aussage belegt die These der gesellschaftlichen Wahrnehmung: *„Wichtig in der Sozialen Arbeit ist das Image. Ich habe oft gehört, wir sind so professionell. Das hat*

*mich dann aber auch geärgert, weil Sozialarbeiter*innen somit nicht von vornherein als professionell wahrgenommen werden.“ (Datafile 2020h:F62)*

Die Geschäftsleiterin von Proitera (außerbetriebliche BSA) hat bezüglich eines professionellen Auftrittes und der damit einhergehenden Wahrnehmung der BSA einen einheitlichen Dresscode für alle Betrieblichen Sozialarbeiter*innen bei Proitera eingeführt. Ein Beispiel soll die Thematik Erscheinungsbild verbildlichen: *„Das Problem ist auch, dass Sozialarbeitende zu wenig darauf achten wie der erste Eindruck ist. Es ist einfach so, ‚you never get a second chance to make the first impression‘. Und ich finde, wir sind so gut ausgebildet, wir machen eine so anspruchsvolle Arbeit. Es ist einfach schade, dass wir den Leuten zuerst beweisen müssen, dass wir professionell sind. Und ich habe einen interpretierbaren Dresscode eingeführt, damit wir uns nicht mehr über die Kleidung unterhalten müssen.“ (Datafile 2020h:F60)*

Auf die Frage nach dem Erscheinungsbild der BSA wurde von einer Expertin in der Schweiz auf Nachfrage geantwortet, dass die BSA ein Chamäleon der Sozialen Arbeit sei. Woran denkt man, wenn der Begriff des Chamäleons genannt wird? Vor unseren Augen erscheint ein Tier, welches sich in Sekundenschnelle an die jeweilige Situation anpassen kann. Der Soziologe Erving Goffmann (2015:3) beschreibt die Rolle des Chamäleons wie folgt: *„[...] wie in normalen Arbeitssituationen der Einzelne sich selbst und seine Tätigkeit anderen darstellt, mit welchen Mitteln er den Eindruck, den er auf jene macht, kontrolliert und lenkt, welche Dinge er tun oder nicht tun darf, wenn er sich in seiner Selbstdarstellung vor ihnen behaupten will. [...] Auf der Bühne werden Dinge vorgetäuscht.“* Ein Chamäleon ist anpassungsfähig, flexibel und weiß im richtigen Moment eine andere Haut „anzuziehen“ (vgl. Datafile 2020h:Q47), befindet sich sozusagen auf der von Goffmann beschriebenen Bühne der Darstellung. Mitarbeiter*innen im Handlungsfeld der BSA müssen sich sehr schnell an neue Gegebenheiten und Situationen anpassen können. Es macht einen Unterschied, ob ich als Sozialarbeiter*in in einem Unternehmen mit Produktionsmitarbeiter*innen, mit dem Personalmanagement oder der Konzerndirektion spreche. Situationsbedingt ist es unabdingbar, dass schnell und flexibel die eigene Rolle der Betrieblichen Sozialarbeiter*in angepasst werden kann. Durch den Wechsel der Rollen darf die eigene Kompetenz und Individualität jedoch nicht in den Hintergrund rücken. Die Kleidung wird als ein Hilfsmittel zur Vertretung der eigenen Professionalität, aber auch als Aspekt der Psychohygiene angesehen (vgl. Datafile 2020h:P46).

Qualitätsvolle Arbeit unter Beweis zu stellen bzw. der Umgang mit der negativen Assoziation stellt die Profession der Sozialen Arbeit, aber auch die Profession im Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit vor Herausforderungen. Stoll (vgl. 2013:212-216) führt an, dass es von enormer Bedeutung ist, dass die Zukunft der BSA nicht in der Versorgung von „Sozialfällen“ liegt, sondern vor allem der Aspekt der sozialen Beziehungen in den Organisationen in den Fokus gerückt wird. Dies bedeutet, dass der Fokus von der Einzelfallhilfe unter Einbeziehung des unternehmerischen Ansatzes auf die Arbeit mit Gruppen verlegt werden muss. Durch diese Fokuserweiterung ist es möglich präventiver im Handlungsfeld der Betrieblichen

Sozialarbeit tätig sein zu können. Gleichzeitig stellt die Einzelfallhilfe und die Beratung der Individuen ein weiteres Standbein der BSA dar (vgl. Stoll 2013:212).

„Damit entspricht Betriebliche Sozialarbeit generell den modernsten Erkenntnissen, das heißt Networking, Konsens statt Konkurrenz, ressourcenorientiert, nachhaltig langfristig konzipierte Lösungen, Einbezug aller internen und externen Bezugspersonen und Faktoren.“ (Hufschmid 1995:6 zit. in Stoll 2013:212)

Trotz gesellschaftlicher und organisationaler Herausforderungen ist es wichtig, dass die Profession der Sozialen Arbeit stets authentisch bleibt. Einerseits um sich selbst, den Grundhaltungen sowie dem beruflichen Ethos treu zu bleiben. Andererseits aber auch, um das entgegengebrachte Vertrauen der Organisationen und der Mitarbeitenden nicht zu verlieren und um die Erwartungshaltung der beteiligten Parteien erfüllen zu können (vgl. Stoll 2013). *„Das heißt, BSA muss sich auch weiterhin als Menschenrechts-profession definieren, ihr Handeln in Bezug auf und mit Menschen muss auf Basis einer ethischen Grundhaltung stattfinden.“* (Stoll 2013:213) Stoll (vgl. 2013) hebt hervor, dass es von enormer Wichtigkeit ist, dass genau diese Flexibilität der BSA nicht als „nicht-Authentizität“ und „nicht-ethisch“ vorgehalten wird.

Daher kann festgehalten werden, dass es an der Profession der Sozialen Arbeit selbst liegt, für ein professionelles Auftreten zu garantieren. Einerseits kann dies durch die Kompetenz der chamäleonartigen Anpassungsfähigkeit erreicht werden. Ebenso aber auch durch die stetige Reflexion über das Handlungsfeld, die Anforderungen und Ansprüche der Mitarbeitenden und die Organisationen selbst. Auch ist die Arbeit in einem doppelten Mandat / Triplemandat charakteristisch für die Soziale Arbeit und soll folgend erläutert werden.

13.4.14 Doppeltes Mandat / Tripelmandat

Die Profession der Sozialen Arbeit gilt als eine „staatsvermittelte Profession“ und handelt mit einem doppelten Auftrag. Im Handlungsfeld selbst wird dieses Doppelte Mandat häufig als ein Dilemma der Professionist*innen genannt und gilt als ein unauflösbares Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle (vgl. Von Spiegel 2008:37). Die Tätigkeit in diesem Spannungsfeld erfordert somit eine Vermittler*innenfunktion. Auf der einen Seite gilt es, die lebensweltlichen Bedürfnisse der Klient*innen akzeptierend zu erfassen. Auf der anderen Seite muss zwischen den Bedürfnissen der Klient*innen und den Anforderungen des staatlichen oder betrieblichen Systems vermittelt werden. Im Diskurs wird das Spannungsfeld durch den Begriff des Tripelmandats erweitert. Das Tripelmandat erweitert sich durch die eigene Fachlichkeit der Professionist*innen und ergänzt mit diesem Begriff das Doppelte Mandat im Professionsdiskurs (vgl. Ziegler 2015; Widulle 2012). Béuchat (vgl. 2020:181-189) erklärt, dass diese Situation für Sozialarbeitende eine Arbeit zwischen dem Verfassungsauftrag und politischem Druck darstellt. Der aktivierende Sozialstaat ist dahin konzipiert, dass die Eigenverantwortung der Bürger*innen im Vordergrund steht. Handeln Bürger*innen nicht im Sinne der Eigenverantwortung, kommt es zu Marginalisierungen, im Anschluss zu Sanktionierungen. Der Umgang mit dem Doppelten Mandat beziehungsweise dem

Tripelmandat zählt zu einer Herausforderung der BSA in der Schweiz. Eine kontinuierliche Rollenklärung und Reflexion ist erforderlich, um in diesem Spannungsfeld professionell arbeiten zu können (vgl. Datafile 2020h:Q53).

„Beraten in der Privatwirtschaft im betrieblichen Kontext und im doppelten Mandat, das ist ja sehr anspruchsvoll. Die Vorgesetzten schicken ihre Mitarbeitenden und wollen eben, dass die besser arbeiten und ihre Probleme lösen. Und beiden gegenüber ist man verpflichtet. Doch immer wieder hat das Klientel einen ganz anderen Fokus. Immer dieses Spannungsfeld. Interessant, aber sehr herausfordernd.“ (Datafile 2020h:F46)

Bei den Fragen, auf welcher Seite die BSA steht, für wen sie sich einsetzt, worauf Handlungen und Entscheidungen begründet werden, wird ersichtlich, dass das Spannungsfeld sowohl für die interne als auch für die externe BSA gilt. Die Abgrenzung, dass es sich bei BSA um eine Vermittlerfunktion und nicht um eine Vertretungsfunktion handelt, ist hierbei wichtig, aber auch eine Herausforderung (vgl. Datafile 2020h:G53). Die Betrieblichen Sozialarbeiter*innen sind somit für das Wohl der Mitarbeiter*innen, aber auch für das Unternehmen, den eigenen Berufsstand und Berufsverband sowie den eigenen Anspruch an die Profession verantwortlich (vgl. Schmidt 2017:59). Wie ist die Arbeit für betriebliche Sozialarbeiter*innen in diesem Spannungsfeld nun aber möglich? Einerseits soll die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens im Blick behalten werden, andererseits sollen mit den Mitarbeiter*innen Lösungen und Möglichkeiten erarbeitet werden, und ebenso soll das Handeln basierend auf der professionellen Grundhaltung und dem ethischen Habitus der Sozialen Arbeit stattfinden. Durch das Wissen zur Arbeit in diesem Spannungsfeld und durch fortlaufende Reflexionsbereitschaft und Reflexionsfähigkeit können Professionist*innen Ressourcen schaffen, um die Tätigkeit im Spannungsfeld bewältigen zu können (vgl. Datafile 2020h:P53). Welche Rolle die Allparteilichkeit einnimmt und welche Herausforderungen dadurch entstehen soll im nächsten Unterkapitel erläutert werden.

13.4.15 Allparteilichkeit

Im durchgeführten Forschungsprozess konnte die Arbeit im Rahmen der Allparteilichkeit ebenso als eine Herausforderung der BSA herausgearbeitet werden (vgl. Datafile 2020h:Q54).

„Eines der wichtigsten Arbeitscredos ist, dass wir wirklich diese Allparteilichkeit haben. Das heißt, wir nehmen nie Partei für eine Seite ein. Mitarbeitende haben oftmals falsche Erwartungen und deswegen ist es zentral, beim Erstgespräch unsere Rolle zu klären.“ (Th4 2020:282-284).

Was am Blatt relativ einfach klingt, stellt die Betrieblichen Sozialarbeiter*innen in der Praxis vor Herausforderungen. Soziale Arbeit ist eine Menschenrechtsprofession und agiert vor allem mit Zielgruppen wie exkludierten, marginalisierten oder von Ausgrenzung bedrohten Personen. Folglich setzt sich die Soziale Arbeit für die Inklusion und die gesellschaftliche Teilhabe dieser Personen ein (Deller/Brake 2014:18-19). Ergänzend zu diesen Grundprinzipien der Sozialen Arbeit agiert die Betriebliche

Sozialarbeit in einem Spannungsfeld der Allparteilichkeit. Die Allparteilichkeit gilt als ein Grundprinzip der Betrieblichen Sozialarbeit. Diese allparteiliche Funktion wird auch im Leitbild der Betrieblichen Sozialarbeit vom Berufsverband als Ziel angeführt (vgl. AvenirSocial 2014).

Ein Experte äußerte sich zu diesem Thema wie folgt: *„Das heißt, es gibt auch Reorganisationen, wo es zu Entlassungen kommen muss, wo ich sag mal rein vom sozialarbeiterischen Ethos her das Gefühl habe, man muss sich jetzt hier für die Schwächeren oder für die Betroffenen einsetzen. Das kann man zwar machen, aber nicht indem man eben parteilich wird, sondern man muss die Situation so begleiten, wie sie ist und schauen, dass man unter diesen Umständen beiden Seiten gerecht wird.“* (Th 4 2020:305-310)

Um diese Rollenzuschreibung vermeiden zu können, ist eine stetige Rollenklärung mit allen Beteiligten nötig (vgl. Datafile 2020h:P53). Eine weitere Ausführung bekräftigt die These der Herausforderung bezüglich der Allparteilichkeit: *„Das wir nie eine anwaltschaftliche Rolle für die Mitarbeitenden übernehmen, dafür sind zum Beispiel die Gewerkschaften zuständig. Wir sind wirklich vermittelnd und eben allparteilich. Wir versuchen immer lösungsorientiert einen Weg zu finden, ohne dass wir uns auf die eine oder andere Seite schlagen.“* (Th4 2020:284-288)

Aufgrund gewisser Vorannahmen seitens der Mitarbeitenden kommt es gegebenenfalls zu Hemmungen, einen Erstkontakt mit der Betrieblichen Sozialarbeit aufzunehmen. Eben weil die angesprochene Allparteilichkeit seitens der Mitarbeitenden angezweifelt wird und ebenso, weil der Begriff „sozial“ durch die negative Konnotation nach wie vor eine individuelle Barriere bei den Mitarbeitenden schafft. Ein Experte beschreibt diese Hürde wie folgt (Th4 2020:165-167): *„Und es zeigt sich eigentlich, dass diese Hürde beim Namen, die manchmal genannt wird, nur eine Rolle spielt, bis man sich mal gemeldet hat. Doch nach dem Erstkontakt sind viele Vorurteile abgebaut, weil wir sehr transparent informieren, wie wir arbeiten.“*

Hinsichtlich der Allparteilichkeit wurde im Zuge der Erhebungen an die Expert*innen die Frage gestellt, wie sich die wirtschaftlichen Interessen gegenüber den sozialen einordnen lassen. Die Antworten waren, dass die Wahrung der sozialen Interessen seitens der BSA höchste Priorität hat, um Wirtschaftlichkeit gewährleisten zu können. Diesbezüglich ist eine stetige Rollenklärung und die Fähigkeit zur Reflexion seitens der Professionist*innen unumgänglich. Professionalität ist somit unverzichtbar für Wirtschaftlichkeit (vgl. Datafile 2020h:Q54).

*„Wir haben uns wirklich groß auf die Fahne geschrieben, die Allparteilichkeit zu leben. Und das ist für Leute, die manchmal neu beginnen bei uns als Sozialarbeitende oder auch Praktikant*innen nicht ganz einfach auszuhalten. Weil natürlich die Soziale Arbeit auch in der Lehre und im Studium schon sehr stark vermittelt, dass man sich für die Klient*innen einsetzen soll. Aber eben im Kontext der BSA ist man eben in so in einem Spagat.“* (Th4 2020:297-303)

Letztlich gilt im Rahmen der Allparteilichkeit zu klären, wer sich für die Interessen und Rechte der Mitarbeitenden einsetzt. Die Schweiz verfügt über eine relativ schwache gewerkschaftliche Tradition (vgl. Datafile 2020h:N62). Es gibt in der Schweiz keinen gesetzlich verankerten Betriebsrat, ebenso haben Gewerkschaften laut Auskunft der Schweizer Expert*innen wenig Einfluss auf Unternehmen. Bedeutung haben Gewerkschaften beispielsweise für die Aushandlung von Gesamtarbeitsverträgen, da sie hier das Sprachrohr für die Arbeitnehmenden darstellen und die Verträge aushandeln (vgl. Datafile 2020h:F74). Größere Betriebe (beispielsweise im Bereich Pharma, Banken, Versicherungen etc.) verfügen über sogenannte Personalkommissionen, insbesondere dann, wenn ein Gesamtarbeitsvertrag vorliegt. Diese Personalkommissionen sind eng mit den Gewerkschaften verknüpft. Tendenziell stehen die Gewerkschaften in einem freundlichen Verhältnis zur BSA. Die Gewerkschaften vertreten die Interessen der Arbeitnehmer*innen und arbeiten parteilich, im Gegensatz zur Allparteilichkeit der BSA (vgl. Datafile 2020h:M62). Die Unternehmen stehen dahingehend in keinem freundschaftlichen Verhältnis zu den Gewerkschaften. Die BSA findet sich somit auch hier in einem Spannungsfeld. Eine Expertin hat bei den Erhebungen sogar angegeben, dass die Zusammenarbeit zwischen BSA und Gewerkschaften vermieden wird, da die Gewerkschaften zu kämpferisch agieren und somit bei der Bearbeitung von Arbeitskonflikten die Situation eskalieren kann (vgl. Datafile 2020h:F74).

Dass die Allparteilichkeit als Herausforderung in der BSA gilt, konnte hier demonstriert werden. Im nächsten Teil soll die Thematik der Niederschwelligkeit näher behandelt werden.

13.4.16 Wie hoch ist die Schwelle der Niederschwelligkeit?

Wenn man an Schwellen denkt, dann denkt man an Erhöhungen, welche den Weg erschweren, da diese Schwellen überwunden werden müssen, damit der Weg im besten Fall ohne weitere Hindernisse fortgeführt werden kann. Auch die Soziale Arbeit agiert in einem Kontext mit zahlreichen und vielfältigen Schwellen. Das Erkennen und der Umgang mit Schwellen hat die Soziale Arbeit erreicht und sieht die Zuordnung der Begrifflichkeiten in Niedrig- und Hochschwelligkeit vor (vgl. Scheu/Autrata 2017:62-78). Wie bereits angeführt, können Angebote der Sozialen Arbeit hochschwellig oder niederschwellig gestaltet sein. Sobald es Zugangsbeschränkungen oder Voraussetzungen für die Inanspruchnahme von Angeboten gibt, handelt es sich um ein hochschwelliges Angebot. Ohne näher auf die Thematik der Hochschwelligkeit an dieser Stelle eingehen zu können, kann grob skizziert werden, dass der Zugang zu Angeboten der Sozialen Arbeit durch Struktur und Zugangsbeschränkungen erschwert wird (vgl. Scheu/Autrata 2017:64).

Niederschwelligkeit kann sich insofern von dem Gegenpol, der Hochschwelligkeit, abgrenzen, dass diese Angebote regional angeboten werden können und die Lebenssituation der Klient*innen von den Professionist*innen berücksichtigt werden kann. Durch diese Orientierung an der Lebenssituation wird der Zugang zur Inanspruchnahme erleichtert, die Schwelle zum Zutritt zu den Angeboten wird niedriger

(vgl. Scheu/Autrata 2017:64-65). Dahingehend zeichnet sich Niederschwelligkeit dadurch aus, dass diese Beratungsangebote möglichst alltagsintegriert gestaltet und angeboten werden. Die Dimensionen Ort, Raum und Zeit stehen hierbei im Fokus. Das Angebot der Beratung soll durch den Aspekt der Niederschwelligkeit zu allen potentiellen Nutzer*innen gebracht werden, auch zu jenen, welche normalerweise nicht erreicht oder bedacht werden (vgl. Nestmann 2008). Die Betriebliche Sozialarbeit kann durch den oben genannten Bezug zum Alltag, durch die Erreichbarkeit vor Ort oder zugebucht, durch die schnelle und unkomplizierte Art der Kontaktaufnahme sowie durch die Orientierung an den Nutzer*innen dem Anspruch der Niederschwelligkeit gerecht werden. Ebenso zählt die transparente Kommunikation von Angeboten und Öffnungszeiten, die Unentgeltlichkeit, rasche Bearbeitungszeit und auch die Möglichkeit der Krisenintervention zu den Merkmalen der Niederschwelligkeit. BSA stellt für alle Personen in einem Unternehmen ein Angebot dar, das im direkten Berufsumfeld angeboten wird – näher geht es fast nicht mehr (vgl. Rottermann 2017).

„Niederschwelligkeit ist als eine substanzielle und durchaus anspruchsvolle Grundorientierung der Sozialen Arbeit zu behaupten. Niedrigschwelligkeit ist kein Nichts-Tun, sondern ein aktiver Prozess, der auf Verstehen basiert.“ (Scheu/Autrata 2017:66)

Aber kann Betriebliche Sozialarbeit wirklich so niederschwellig agieren, wie angenommen wird? Anhand eines Beispiels über die Zugangsmöglichkeiten zur BSA in der Schweiz soll diese Frage verdeutlicht werden (Th4 2020:321-328): *„Genau, es gibt zwei Ausgangslagen wie die Leute zu uns zu kommen. Die meisten Klient*innen kommen freiwillig zu uns. Das zeigt, dass wir wirklich sehr bekannt sind bei den Leuten. Sie melden sich bei uns via Telefon, Mail, selten auch via Brief. Das ist der größte Teil. Immer wieder werden uns Angestellte vom HR-Management oder den Vorgesetzten zugewiesen. Wir arbeiten auf freiwilliger Basis, aber die Zuweisung ist auch legitim.“*

*„Manchmal merkt ein Arbeitgeber, dass jemand schlechter arbeitet oder nach Alkohol riecht. Dann ist es Aufgabe der Vorgesetzten, dass er einen sogenannten ‚Auftrag‘ an uns macht und wissen will, was Sache ist. Das ist dann nicht mehr freiwillig. Deshalb ermuntern wir alle Angestellten, dass sie überwiesen werden. Deshalb sagen wir: ‚Kommen Sie, bevor die Arbeit darunter leidet, dann erfährt Ihr Vorgesetzter nichts davon.‘ Höchstens 5 Prozent aller Klient*innen kommen per Auftrag in die Beratung.“* (Th1 2020:225-227)

Durch die durchgeführten Erhebungen konnte festgestellt werden, dass die BSA nicht so niederschwellig agiert wie beispielsweise das Handlungsfeld der Obdachlosenhilfe. Grundsätzlich ist der Aspekt der Niederschwelligkeit aber enorm wichtig bei der Arbeit als Betriebliche*r Sozialarbeiter*in. Der Zugang zu den Mitarbeiter*innen kann gefördert werden, indem die BSA sehr präsent bei den Mitarbeiter*innen auftritt. Die Verteilung von Visitenkarten, Flyern, Mitarbeiter*innenzeitungen, Präsentationen und so weiter – dies alles sind Faktoren, welche mögliche Zugangsvoraussetzungen zur BSA möglichst niedrig halten (vgl. Datafile 2020h:P52). Unterschiedliche Zuweisungsmöglichkeiten von Mitarbeiter*innen an die Betriebliche Sozialarbeit bieten unterschiedliche Definitionen der Niederschwelligkeit. Gehen Mitarbeitende selbstständig zur BSA, handelt es sich um

eine Selbstzuweisung und ist niederschwellig. Kommt es zu einer Zuweisung durch die Leitungsposition, handelt es sich nicht mehr um einen niederschweligen Zugang zur BSA. Auch wenn eine Zuweisung niemals erzwungen werden kann, zieht eine Nicht-Kontaktierung der BSA mögliche Sanktionierungen für Mitarbeitende nach sich (vgl. Schulte-Meßtorff/Wehr 2013:46). Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass eine Zuweisung von Vorgesetzten nicht als niederschwelliges Angebot definiert werden kann. Die Freiwilligkeit bei der Inanspruchnahme steht bei niedrigschweligen Angeboten im Vordergrund (vgl. Datafile 2020h:P52). *„Das heißt, wir müssen bekannt sein, die Leute müssen wissen, dass es uns gibt. Die Leute müssen wissen, warum und mit welchen Problemen sie zu uns kommen können.“* (Th1 2020:227-228)

Hinsichtlich der BSA konnte bei den Erhebungen in der Schweiz festgestellt werden, dass die rasche Möglichkeit der Reaktion und die örtliche Angebundenheit als Kriterien zur Benennung eines niederschweligen Angebotes gesehen werden können. BSA agiert im Auftrag des Unternehmens und bietet Mitarbeiter*innen in den meisten Fällen einen freien Zugang zum Angebot der Mitarbeiter*innenberatung an. Neue Produkte, wie beispielsweise ein anonymes Erstkontaktformular, etablieren sich, andere Wege und Möglichkeiten werden hinsichtlich der Digitalisierung in der Fachgruppe über den Berufsverband besprochen, diskutiert und etabliert (vgl. Datafile 2020h:P52).

Der Begriff der Niederschwelligkeit impliziert zwar eine niedrige Schwelle, es gibt – zumindest im sprachlichen Sinne – aber immer noch eine vorhandene Hürde (vgl. Scheu/Autrata 2017). Die BSA muss sich über die Aspekte der Niederschwelligkeit, aber auch über mögliche Hemmungen des Zutritts oder über mögliche Verwehrungen der Inanspruchnahme des Angebots bewusst sein, diese Prozesse reflektieren und Angebote insofern stetig hinterfragen und positionieren. Welche Herausforderung die Digitalisierung, Corona und Datenschutz mit sich bringt, soll folgend näher betrachtet werden.

13.4.17 Digitalisierung, Corona & Datenschutz

*A Mensch möcht' i bleib'n
Und net zur Numma möchte i werd'n
Und Menschen möcht' i seh'n
Wö i bin sehr dageg'n
Dass ma unsere Häusa nur mehr für Robota baun
Die deppat, nur im Fernseha schau.* (Wolfgang Ambros)

Digitalität speist sich aus den Begriffen „digital“ und „Materialität/Realität“. Dieses Ineinandergreifen verdeutlicht, dass der digitale Fortschritt und das Leben von Individuen beziehungsweise die individuellen Lebensformen und Realitäten untrennbar miteinander verbunden sind (vgl. Eßer 2020:18-29). Computerbasierte Möglichkeiten der Dokumentation und Fallbearbeitung, Roboter, die Pflege- oder Betreuungstätigkeiten übernehmen, Trägereinrichtungen, die auf Social-Media-Plattformen Posts zu Aktualitäten verfassen, IT-Software gegen die Vereinsamung älterer Personen, Veränderung der Arbeitswelt durch Algorithmen – die Digitalisierung hat Einzug

gehalten, kann per se nicht abgewertet oder befürwortet werden. Es gilt abzuwägen, welche Rolle der Digitalisierung in der Sozialen Arbeit und so auch im Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit zugesprochen wird (vgl. Eßer 2020:18-29).

Zum Zeitpunkt der Erhebungen war Corona in aller Munde und in allen Lebensbereichen. Das Jahr 2020 und die Monate danach waren eine Zeit, wie sie besonderer nicht hätte sein können. Besonders herausfordernd, besonders anders, aber auch besonders zermürend. Seit März 2020 hat sich das Leben der meisten Menschen schlagartig verändert. Social Distancing statt Frühlingsgefühle, Mund-Nasen-Schutz statt Sonnenschutz, Home Office statt Büroalltag – aus analog wurde digital. *„Die Corona-Situation hat in vielen Bereichen die Digitalisierung extrem vorangetrieben, auch bei uns. Vieles davon wird beibehalten werden, da bin ich mir ziemlich sicher, weil es wirklich aufgezeigt hat, dass es funktioniert und man wirklich effizienter arbeiten kann.“* (Th4 2020:586-590)

Bezugnehmend auf das „Good/Best-Practice“-Beispiel der Post wurde angegeben, dass sich Arbeitswege, Wegzeiten und Reisezeiten durch den Einsatz von digitalen Möglichkeiten verringert haben. Ebenso waren die Rückmeldungen der Klient*innen an die BSA durchwegs positiv. Der BSA im Betrieb wurde positive Wertschätzung entgegengebracht, die Erreichbarkeit via Telefon oder Online-Tools wurde positiv hervorgehoben. Ein Experte gab an, dass durch diese digitale Möglichkeit der Beratung sogar eine noch niederschwelligere Arbeit möglich ist (vgl. Th4 2020:590-596). Bei der webbasierten E-Mail-Beratung schreiben in der Regel eine beratende Person und eine ratsuchende Person miteinander. Gerade dieser 1:1 Kontakt macht in diesem Fall die beraterische Qualität aus (Eichenberg/Kühne 2014:89).

Spricht man mit einem Gegenüber, nimmt man die Körperhaltung, Mimik, Gestik und den Inhalt des Gesagten (inkl. eigener Interpretationen) wahr. Erhält man von jemanden eine E-Mail, kann man die Emotionen, welche der Verfasser oder die Verfasserin der Nachricht empfunden hat, lediglich lesen und gegebenenfalls interpretieren oder deuten. Man sieht nicht, welche Stimmung derjenige/diejenige beim Verfassen der E-Mail hatte, ob traurig, heiter, depressiv oder alkoholisiert, nur der Text spricht. Als Gegenpol dazu kann nichtsdestotrotz davon ausgegangen werden, dass die Wichtigkeit des Internets für Ratsuchende, ebenso aber auch für Institutionen und Berater*innen noch nie so groß war (vgl. Knatz 2009).

Laut Aussage des Experten braucht es *„nach wie vor eine Face-to-Face-Beratung, physische Beratung vor Ort, man kann nicht alles digital beraten. Gerade komplexe Situationen, Mediationen, aber auch stärkere psychische Krisen – da ist der Face-to-Face-Kontakt immer noch wertvoller und ich denke auch wirkungsvoller.“* (Th4 2020:596-599)

Nestmann (vgl. 2008) bestätigt diese Aussage mit seinem Hinweis, dass in der psychosozialen Beratung die Digitalität einen großen Platz einnehmen wird. Online-Beratung, Chats und weitere elektronische Tools sind bereits die Gegenwart und werden auch in Zukunft noch Bestand haben. Nestmann fügt aber an, dass diese Online-Tools

den persönlichen, physischen Kontakt nicht gänzlich ersetzen können, sondern in einem Wechsel stattfinden werden. Professionelle psychosoziale Beratung soll dort angeboten werden, wo Klient*innen sind, wo diese leben, arbeiten und lernen (vgl. Nestmann 2008). Somit ist das Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialarbeit im Setting des Berufsfeldes vertreten und hat dort gute Möglichkeiten, psychosoziale Beratung für die Mitarbeitenden professionell etablieren, anbieten und durchführen zu können. Klein und Pulver (vgl. 2020:190-200) weisen darauf hin, dass die Soziale Arbeit sich nicht davor fürchten darf, den Onlineraum in der Beratung zu erschließen, da der Prozess dieser Beratungsmöglichkeiten soeben erst begonnen hat. Weiters gilt festzuhalten, dass die Soziale Arbeit die Stärke der Profession vor allem dazu einsetzen kann, den Aspekt der Reflexivität wissenschaftlich für die Professionsforschung und Praxis zu behandeln. Welchen Zugang zur Digitalität haben Nutzer*innen? Haben sie überhaupt die Ressourcen, um online aktiv zu sein? Welche Portale oder Seiten werden von Nutzer*innen verwendet, in welcher Häufigkeit und warum? Ebenso gilt es, Programme für Onlineberatung zu nutzen, Angebote weiter auszubauen und auch zu individualisieren. In Folge des raschen digitalen Fortschritts gilt es ebenso die Angebote hinsichtlich Datenschutz, Zugangs- und Nutzungsrichtlinien zu reflektieren (vgl. Klein/Pulver 2020:190-200).

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde die BSA in der Schweiz vor die Herausforderung gestellt, herauszufinden, welche neuen Mittel der Kommunikation es gibt und welche von den Mitarbeitenden angenommen und genutzt werden. Corona selbst hat nicht nur Firmen und Organisationen, sondern auch die Mitarbeitenden vor neue Herausforderungen gestellt, sei es die Kombination aus Kinderbetreuung und Home-Office, psychische Belastungen aufgrund der Situation (Angststörungen, keine Ruhe, da Arbeit und Freizeit nicht trennbar, Einkommensveränderungen). Diese neue Thematik galt es für die BSA binnen kürzester Zeit zu erfassen und die eigenen Strategien individuell darauf anzupassen. Die Rückmeldung der Expert*innen war, dass durch Corona eine neue Schulung der Digitalität stattgefunden hat und der Methodenfächer aufgegangen ist. Nichtsdestotrotz stößt die Online-Beratung aber an Grenzen und bringt somit auch erschwerte Arbeits- und Rahmenbedingungen für die BSA selbst mit sich (vgl. Datafile 2020h:Q73). Auch wenn der Rahmen für die Digitalität durch Corona erweitert werden konnte, muss hier angeführt werden, dass aufgrund der pandemiebedingten wirtschaftlichen Verluste auch die BSA (vor allem die externen Anbieter*innen) vor existentiellen Herausforderungen steht. Sollte sich die finanzielle Situation nicht bessern, ist es vorstellbar, dass die externen Angebote der BSA gekürzt oder gekündigt werden (vgl. Datafile 2020h:Q73).

Auch wenn Digitalisierung zuerst einmal nach Zukunft klingt, muss angemerkt werden, dass diese Entwicklung ebenso Exklusion hervorrufen kann. Durch die neuen Anforderungen in der digitalen Welt kann es sein, dass sich Mitarbeiter*innen beispielsweise den neuen Anforderungen nicht gewachsen sehen (fehlende Kompetenzen) oder auch gar nicht über das teilweise notwendige technische Equipment verfügen. Durch die Arbeit im Home-Office kommt es auch zu neuen Belastungs- und Stresssituationen. Erhöhte Selbstorganisation, das Gefühl der dauerhaften Erreichbarkeit, die nicht mehr mögliche Trennung von Arbeit und Privatsphäre – dies

alles sind Themen, welche aufgrund der Digitalisierung nicht nur die BSA selbst, sondern auch die Mitarbeitenden in den Betrieben erreicht haben. Einerseits bietet Digitalisierung somit Inklusion, da die BSA Personen auf neuen digitalen Wegen erreichen kann, andererseits erfolgt durch die Digitalisierung auch Exklusion.

Vor allem die Wahrung des Grundrechts auf Datenschutz zur Verhinderung eines Missbrauchs von Daten stellt eine enorme Wichtigkeit in der BSA dar (vgl. Koller 2021). Der Datenschutz in der Schweiz ist über das Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG) rechtlich verankert. Das Gesetz bezweckt den Schutz der Persönlichkeit und der Grundrechte von Personen, von denen Daten bearbeitet werden. Durch das folgende Zwischenresümee soll ein Abschluss zu den vorangegangenen Unterkapiteln geschaffen werden damit im Anschluss der Blick auf die Zukunft der BSA in der Schweiz gerichtet werden kann.

13.5 Zwischenresümee

„Wenn wir die Tendenzen anschauen, mit welchen Herausforderungen Arbeitgebende sich auseinandersetzen müssen, sehe ich ein sehr großes Potenzial für die Betriebliche Sozialarbeit. Wenn wir die Megatrends zum Beispiel anschauen wie Überalterung, Individualisierung, Globalisierung, Digitalisierung, diese Kurzlebigkeit, das Unsichere, das nicht mehr Planbare – das wird Arbeitnehmende mehr und mehr vor sehr herausfordernde Situationen stellen, welche sie nicht selber meistern können oder wo sie Unterstützung brauchen.“ (Th4 2020:536-543)

Dieses Zitat stellt eine passende Zusammenfassung der vorangegangenen Überlegungen dar. Die Betriebliche Sozialarbeit agiert in einem Feld der Wirtschaft und muss sich Herausforderungen und Problematiken stellen. Der liberale Gedanke der Schweiz sieht vor, dass jeder und jede Person für sich selbst sorgen sollte. Wenn dies einmal nicht (mehr) möglich ist, braucht es Institutionen, die Unterstützung anbieten. Für Entscheidungsträger*innen im Feld der Arbeit bedeutet dies, dass Betriebliche Sozialarbeit eine Möglichkeit darstellt, um den Mitarbeitenden benötigte Unterstützung und Beratung anbieten zu können. Betriebe haben Verantwortung für das Wohlergehen der dort arbeitenden Personen. Durch Betriebliche Sozialarbeit ist die Möglichkeit gegeben, dass Unternehmen diese Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden wahrnehmen und auch umsetzen. Durch die sich stetig wandelnde Gesellschaft verändern sich auch die Arbeit und die Situationen, in welchen Arbeit erbracht wird. Die Soziale Arbeit als „Chamäleon“ kann sich den Situationen flexibel anpassen, ebenso bedeutet dies aber auch die Arbeit in einem Spannungsfeld, welchem die Sozialarbeiter*innen ständig ausgesetzt sind. Die Bereitschaft zu Reflexion und stetiger Fortbildung, um am neuesten Stand der Dinge zu bleiben, ist daher unabdingbar, um einen Fortbestand der BSA gewährleisten zu können. Ebenso kann durch dieses Aufzeigen der Unersetzbarkeit ein „Ausfransen“ der Profession der Sozialen Arbeit verhindert werden.

Haben die vorangegangenen Abschnitte sich größtenteils mit der Vergangenheit und Gegenwart der Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz befasst, ist es nun an der Zeit, in die Zukunft zu blicken. Wie sehen die Expert*innen die Zukunft der BSA in der Schweiz?

13.6 „Erklär mir die Zukunft der BSA in der Schweiz“

Im Zuge der Erhebungen in der Schweiz stelle sich die Frage: Was wäre anders, wenn es keine Betriebliche Sozialarbeit geben würde?

„Betriebliche Sozialarbeit ist aus meiner Sicht eine Entlastung von unserem Sozialsystem. Gäbe es keine Betriebliche Sozialberatung inkl. Case Management, wären zum Beispiel die Krankheitskosten höher, aber auch kantonale subventionierte Stellen wie Sucht-, Familien- oder Budgetberatungen wären überlastet. Dies sind nur zwei kleine Beispiele, den Punkt könnte man definitiv noch weiter ausweiten.“ (Datafile 2020h:I74)

„„Kommen Sie zur Betrieblichen Sozialberatung, bevor die Arbeit unter den Problemen leidet“ – so das Motto. Schwierigkeiten, Probleme und Konflikte werden zu spät angegangen, und eskalierte Konflikte enden oft in der Auflösung eines Arbeitsverhältnisses. Probleme verursachen fehlerhafte Arbeitsleistung. Das gibt Folgekosten und mehr Konflikte im Familiensystem, weil es kein ‚Ventil‘ gibt, mehr Belastung bei sozialen Anlaufstellen. Die Betriebliche Sozialberatung ist ein ‚Auffangbecken‘. Probleme machen auf Dauer krank, wenn sie nicht gelöst werden. Die BSA ist für Mitarbeitende und ihre Angehörigen ersten Grades zuständig. Dadurch werden die Problemstellungen ohne Betriebliche Sozialberatung potenziert (zum Beispiel Beratung der Kinder / Beratung der Eltern wegen ihrem drogenabhängigen Kind).“ (Datafile 2020h:F74)

Diese zwei Antworten auf die oben dargelegte Frage zeigen unserer Meinung nach gut auf, warum sich die Implementierung und Fortführung von BSA in einem Unternehmen lohnt. Damit einher geht die Vision der Gründerin des externen Anbieters der BSA in der Schweiz, Proitera. Im Zuge der Erhebungen in der Schweiz ist die Aussage von Katja Müggler besonders in Erinnerung geblieben und bietet aus unserer Sicht eine aussagekräftige Begründung, warum sich BSA für ein Unternehmen lohnt. Die Vision legt dar, dass allen Angestellten der Zugang zur BSA ermöglicht werden soll und damit auch den Familienangehörigen ersten Grades. Die Probleme werden früher gelöst und die Folgekosten für das Unternehmen niedriger gehalten. Die Fluktuation in den Unternehmen ist geringer, wenn die Firma ihre Sozialverantwortung wahrnimmt. Betriebliche Sozialberatung verhindert, dass Angestellte wegen sozialen Problemen ihren Arbeitsplatz verlieren und der öffentlichen Hand zur Last werden. Zum Beispiel gibt es dadurch weniger Beziehende*innen von Arbeitslosengeldern und in weiterer Folge Sozialhilfeempfänger*innen. Das ist eine Systemänderung, die sozial, gesellschaftlich und volkswirtschaftlich relevant ist (vgl. Datafile 2020h:F38).

Relevant ist auch die Zukunftsprognose der BSA bei der Post: *„Die Post hat sich jetzt gerade wieder auf die Fahnen geschrieben, ein sozialverantwortlicher, systemrelevanter Arbeitgeber in der Schweiz zu sein. Also wirklich sozialverantwortlich heißt zu fairen Löhnen, zu fairen Arbeitsbedingungen die Leute zu beschäftigen und sie so zu behandeln, dass es eben sozial verträglich ist. Dazu gehört die Sozialberatung, die den Mitarbeitenden hilft und sie unterstützt.“* (Th4 2020:297-303) Dieses Zitat weist darauf hin, dass die Betriebliche Sozialarbeit auch in Zukunft ein wesentlicher Bestandteil der Post sein wird. Ob das Angebot jedoch intern bleibt oder doch outgesourct wird, ist den Befragten unklar. Zusätzlich wird auch als Gefahr gesehen, dass andere Professionen, wie beispielsweise Psycholog*innen, diese Aufgaben übernehmen könnten.

Die Zukunft betreffend kann an dieser Stelle noch auf einen Aspekt der Forschung zur BSA von Baumgartner und Sommerfeld (vgl. 2016:186-197) hingewiesen werden: Diese belegen, dass fehlende BSA in Betrieben nicht besagt, dass Unternehmen keinen Bedarf danach haben oder keinen Wert auf soziale Verantwortung legen. In rund 45 Prozent der Schweizer Unternehmen wird den Mitarbeitenden zumindest eines der folgenden Angebote zur Verfügung gestellt (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016:187): „Betriebliche Gesundheitsförderung“, „Eingliederungsmanagement“, „Arbeitsmedizinischer Dienst“, „Stelle für Corporate Social Responsibility“ oder „Stelle für Diversity Management beziehungsweise zur Förderung der Gleichstellung“. Auch dies zeigt uns, dass seitens der Unternehmen durchaus auf die Veränderungen der Arbeitswelt reagiert wird und Dienstleistungen für die Mitarbeitenden angeboten werden. Dass dies häufig unter einem anderen Namen geschieht oder von anderen Professionen ausgeführt wird, wurde von uns dargelegt und begründet. Schulte-Meßtorff und Wehr (vgl. 2013:42) führen an, dass es hinsichtlich der Positionierung der Sozialen Arbeit notwendig ist, dass sich die Professionist*innen nicht vor neuen Formen der Beratung verschließen dürfen. Kombinationen aus Beratungsangeboten – Face-to-Face und Online – sind die Zukunft der BSA. Digitalität stellt eine Ergänzung zu persönlichen Beratungssettings dar. Ebenso liegt aber auch ein wesentlicher Fokus auf der weiteren wissenschaftlichen Aufarbeitung der BSA, um weiterhin ihre Wirksamkeit, die Notwendigkeit und Sicherheit belegen zu können (vgl. Schulte-Meßtorff/Wehr 2013:42).

Die Standhaftigkeit und Begründbarkeit der Sozialen Arbeit im Handlungsfeld der Betriebe ist in den Erhebungen auch als eine Herausforderung der Zukunft angegeben worden. Die Soziale Arbeit muss sich dafür stark machen, dass dieses Postulat in der Sozialen Arbeit bleibt beziehungsweise nicht von anderen Anbieter*innen ausgeführt wird. Ebenso muss durch eine klare Positionierung ein Ausfransen der Profession verhindert werden. Dieses Ausfransen wird beispielsweise durch ein fehlendes Berufsgesetz begünstigt. Die Expert*innen gaben an, dass die BSA hinsichtlich dieser Thematik „up to date“ bleiben muss – also auf dem aktuellsten Stand was die Tätigkeit in diesem speziellen Handlungsfeld betrifft – und sich beispielsweise vor Aspekten der Digitalisierung und/oder des gesellschaftlichen Wandels nicht verschließen darf (vgl. Datafile 2020h:Q72). Baumgartner (vgl. 2016:256-259) beschreibt, dass es eine besondere Herausforderung für die Soziale Arbeit in Unternehmen gibt, nämlich, dass die Soziale Arbeit dort zu einer Randgröße gehört, eben zu einem „Gast in einem fremden Haus“ wird. Und daher gilt es, sich dort zu behaupten und vor allem längerfristig

zu bewähren. Möglichkeiten dazu bietet der BSA nur das Unternehmen selbst und die Firmenphilosophie hinsichtlich der sozialen Verantwortung den Mitarbeiter*innen gegenüber. Die Professionalität der Sozialen Arbeit alleine reicht hierfür nicht aus. Die Unternehmen sind ausschlaggebend dafür, ob sich BSA etablieren kann oder nicht (vgl. Baumgartner 2016:256-259).

Abschließend zu den Zukunftsprognosen erscheint es uns wichtig, noch einmal auf die Profession der Sozialen Arbeit einzugehen. Klein (vgl. 2021:76-77) führt an, dass die Professionist*innen der BSA nicht die Aufgabe haben, die dargelegten Paradoxien und Herausforderungen zu lösen, sondern sich in diesem unauflösbaren Spannungsfeld unabdingbar zu machen. Diese Aufgabe zählt mit Sicherheit zu einer der größten Herausforderungen der BSA. Trotz Wirtschaft und Ökonomie ist es in solch einem komplexen Handlungsfeld nötig, dass die BSA Haltung hat und zeigt. BSA bietet Mitarbeitenden Halt. Sie bietet den Professionist*innen Orientierung an den Grundwerten der Sozialen Arbeit. Sie gibt Halt, um Standpunkte und Entscheidungen transparent und professionell kommunizieren und formulieren zu können. Klein (2021:77) sieht die Profession der Sozialen Arbeit als eine Vertretung für: „[...] *Grundrechte und Grundwerte wie zum Beispiel für soziale Verantwortung, Respekt für Minderheiten und Gleichberechtigung.*“ Im folgenden Unterkapitel soll die Analyse der Schweiz dazu genutzt werden, aufzuzeigen, welche Elemente der BSA aus dem „Good/Best-Practice“-Beispiel Schweiz auf Österreich übertragbar sind. Ebenso soll aber auch erläutert werden, warum manche Aspekte, die in der Schweiz funktionieren, für Österreich nicht umsetzbar sind.

13.7 „Erklär mir die Auswirkungen für Österreich“

Das Kapitel zur Schweiz kann als eine kleine SWOT-Analyse betrachtet werden, da Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken aufgegriffen und dargestellt wurden. Das Ziel einer SWOT-Analyse ist es, eine Betrachtung zu erstellen, mit welcher ein Nutzen für das Unternehmen, in diesem Fall für eine mögliche Implementierung von BSA in Österreich, ersichtlich wird (vgl. Springer Gabler o.A.).

Einen wichtigen Aspekt in Bezug auf die Implementierung und eine Umsetzung der BSA stellt den im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Ergebnissen zufolge die Verwendung der Grundsatzpapiere dar. Diese finden in der Schweiz beim externen Anbieter Proitera Anwendung und dienen dort als ein Leitfaden. Zum einen bieten diese Vorgaben neuem Personal eine Orientierung, zum anderen wird dadurch eine einheitliche Arbeitsweise gerade in Bezug auf Wertvorstellungen, Haltungen und Grenzen der BSA und die Schweigepflicht festgehalten (vgl. Datafile 2020h:F53). Unserer Ansicht nach sollte bei einer Implementierung von BSA in Österreich eine Installierung von Grundsatzpapieren vonstattengehen, um einen einheitlichen Qualitätsstandard für das Handlungsfeld der BSA garantieren zu können. Frau Katja Müggler steht als Gründerin für diese Grundsatzpapiere in der Schweiz und ist ebenso Mitglied der Fachgruppe des Berufsverbandes AvenirSocial. Wir vertreten der Meinung, dass sie in der Schweiz als Vorreiterin für innovative Betriebliche Sozialarbeit gilt. Nennenswert ist aus unserer Sicht

ebenso Edgar Baumgartner, der im Feld der Forschung die Untersuchungen zu Kosten und Nutzen der BSA in Betrieben weiter vorangebracht hat. Es benötigt für eine nachhaltige Implementierung bzw. Aufrechterhaltung von BSA in Österreich genau solche Personen. Visionen und Ziele, Passion für die Profession und das Handlungsfeld sowie Durchhaltevermögen, Verhandlungsgeschick und Argumentation durch wissenschaftliche Ergebnisse sind für BSA in Österreich unumgänglich. Es braucht Personen, die sich mit Leidenschaft und Engagement für ein Ziel einsetzen, um das Handlungsfeld in Österreich wachsen zu lassen.

Der Schweizer Berufsverband AvenirSocial erscheint modern und ansprechend. Der Grundgedanke der Professionsstärkung und der Vertretung der ethischen Prinzipien der Sozialen Arbeit gilt auch in Österreich. Jedoch wäre beispielsweise die Gründung einer Fachgruppe zur BSA sowie stetige Vernetzung und Unterstützung seitens des Berufsverbandes OBDS in Österreich wünschenswert und absolut notwendig. Als wesentlicher Aspekt, für eine gelingende BSA in Österreich erscheint vor allem auch die Promotion. Diese soll zum einen durch den Berufsverband und zum anderen durch die einzelnen Anbieter*innen in Form von Websites, Social Media etc. eingesetzt werden.

Eine differenzierte Betrachtungsweise in Bezug auf die BSA in Österreich und der Schweiz ist aufgrund der nachfolgenden Punkte notwendig: Die Rolle der Gewerkschaften in den beiden Ländern unterliegt einer unterschiedlichen Gewichtung. Die Schweiz blickt auf eine relativ schwache gewerkschaftliche Tradition zurück, ebenso gibt es nicht die Tradition der Betriebsrät*innen, so wie sie in Österreich verankert ist (vgl. Datafile 2020h:N62). Durch diese schwache Verankerung von Gewerkschaften und fehlende Betriebsräte hat die BSA in der Schweiz eine Lücke eruiert, welche durch das Angebot der Sozialen Arbeit in Betrieben geschlossen werden konnte (vgl. Datafile 2020h:F27). Unserer Meinung nach ist diese Lücke in Österreich nicht vorhanden. Gewerkschaften und Betriebsräte nehmen eine wichtige Position hinsichtlich der Mitarbeiter*innenvertretung ein. Dennoch sollte bedacht werden, dass diese Organisationen den Aspekt der Allparteilichkeit nicht erfüllen können. Diese Gegebenheit kann unserer Meinung nach eine Argumentationsgrundlage für eine Installierung der BSA darstellen.

Die Berufsgruppe Lebens- und Sozialberatung verfügt im Gegensatz zur Sozialarbeit über eine Gewerbeberechtigung. Aufgrund dessen ist die Ausübung einer selbständigen Tätigkeit möglich. Dies bietet gegenüber ausgebildeten Sozialarbeiter*innen (Fachhochschulstudium) den Vorteil, dass die Tätigkeit der externen Betrieblichen Beratung gesetzlich angeboten werden darf. Dies bedeutet unserer Ansicht nach, dass sich BSA unter diesen Umständen einen Platz stärker erarbeiten muss, damit es zu keiner weiteren Auslagerung an andere Berufsgruppen (Coaching, Lebens- und Sozialberatung) und Zuständigkeiten kommt. Diese angeführte Problematik stellt aber auch die BSA in der Schweiz vor eine Herausforderung, weshalb sie ihre Leistungen kontinuierlich vor den Auftraggeber*innen vertreten muss.

Als ein Gast in der Wirtschaft hat Betriebliche Sozialarbeit hinsichtlich der Ökonomisierung die Aufgabe Effektivität nachweisbar darzulegen. Dies stellt in diesem

speziellen Handlungsfeld eine Herausforderung dar. Gelingt es, kann dies zu einer positiven Positionierung der BSA beitragen. Unternehmen sollte der Nutzen aufzeigbar gemacht werden, damit diese sich für die Implementierung von BSA entscheiden. Die Effektivität bei bereits bestehender BSA muss aber ebenso stetig ausgewiesen werden, damit sich BSA weiter etablieren kann und in den Unternehmen bestehen bleibt. Die Schweiz hat durch Forschung und Kosten-Nutzen-Analyse aufzeigen können, inwieweit BSA die Fürsorgepflicht in Unternehmen auch hinsichtlich Kostenreduzierung unterstützen kann. Wenn es gelingt, eine übertragbare Kosten-Nutzen-Darlegung auch in Österreich durchzuführen, kann dies als ein Anreiz für Unternehmen betrachtet werden.

Als wesentlich für die BSA in Österreich muss auch der Aspekt der Internationalität gesehen werden. Der Blick über die Grenzen in die Nachbarländer wie beispielsweise die Schweiz oder Deutschland stellt eine Ressource dar, um das Handlungsfeld der BSA in Österreich voranbringen zu können. Im Gegenzug ist dieser internationale Austausch (beispielsweise durch Fachtagungen, Symposien, Publikationen) die Möglichkeit, die BSA in Österreich vor den Vorhang zu holen. Eine Beteiligung der BSA-Fachexpert*innen aus Österreich an internationalen Vernetzungen und wissenschaftlichen Erhebungen sollte besser heute als morgen vonstattengehen. Unserer Ansicht nach stellt diese Masterthesis einen passenden Beginn dar, um die Thematik weiter bearbeiten zu können. Die verschiedenen Teilaspekte, welche aufgegriffen wurden, können Professionist*innen der Sozialen Arbeit eine Grundlage bieten und eine weitere Auseinandersetzung mit der Thematik ermöglichen.

13.8 Fazit

Das Schlussplädoyer soll sein, dass sich die BSA aus ihrer Nische bewegen kann und auch muss. Ein passender Vergleich ist hier der Verweis auf die Schulsozialarbeit, welche den Ursprung aus einem Projekt gründet und sich heute als Selbstverständnis in der Landschaft der Sozialen Arbeit wiederfindet. Unserer Einschätzung nach kann der BSA ein gleichwertiges Potenzial im Hinblick auf eine Etablierung beigemessen werden. Durch die Auseinandersetzung mit der praktischen Umsetzung der BSA in der Schweiz wird klar deutlich, welch einen Nutzen für alle Beteiligten eines Unternehmens und in weiterer Folge auch für das Sozialsystem die BSA beinhaltet. Aufgrunddessen ist es unerlässlich, sich nicht weiter mit der Frage zu beschäftigen, ob es BSA in Österreich braucht, sondern mit der Überzeugung, dass BSA in Österreich Anwendung finden muss. Die Profession der Sozialen Arbeit in der Schweiz lässt sich von Rückschlägen, Problemen und Herausforderungen nicht vom Weg der Umsetzung von BSA abbringen und führte uns im Zuge der Erhebungen vor Augen, mit welcher Standhaftigkeit und Kraft sich die Professionist*innen für das besondere Handlungsfeld unter Berücksichtigung der ethischen Haltungen und Grundwerte für die weitere Etablierung der BSA einsetzen. Das bedeutet für Österreich aber auch, dass Zeit, Mut, Geduld und Durchhaltevermögen bewiesen werden müssen, um den ersten Schritt für eine BSA in Österreich setzen beziehungsweise den Weg ebnen und diesen zukünftig weiter beschreiten zu können.

14 Public Relations als Möglichkeit, den Bekanntheitsgrad von BSA zu erhöhen

Akyurt Zeki

Nachdem im vorhergehenden Kapitel ein Schweizer Best-Practice Beispiel der BSA dargestellt wurde, werden im folgenden Teil Faktoren für eine gelingende Öffentlichkeitsarbeit für die BSA näher beleuchtet.

14.1 Soziales Marketing

Wie kann betriebliche Sozialarbeit bekannter gemacht werden? Da ich mich in mehreren wissenschaftlichen Arbeiten mit sozialem Management und dem Einsatz von Public Relations für soziale Arbeit auseinandergesetzt habe, war es naheliegend, dass ich mich auch bei der BSA mit diesem Thema der PR beschäftige (vgl. Akyurt 2017).

Der Gegenstand der Betrieblichen Sozialarbeit (BSA) berührt unmittelbar das Selbstverständnis von sozialer Arbeit (vgl. Maaser 2013:11-14; Staub-Bernasconi 2007:20-53). Gewinnerorientierte Unternehmen, die ihren Mitarbeiter*innen den Zugang zur betrieblichen Sozialarbeit ermöglichen, verfolgen möglicherweise andere Interessen als es den normativen Vorgaben der Sozialarbeit entspricht (vgl. Maaser 2013:5-6). Im Spannungsfeld zwischen Unternehmens- und Personalinteressen werden oft unterschiedliche Erwartungen an die BSA gestellt (vgl. Maaser 2013:7) (Blum/Näf 2013: 40). Zwischen den Anliegen und Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und den Interessen der Unternehmensführung versucht die BSA, beide Interessen miteinander zu vereinen und eine win-win Situation für alle Beteiligten herzustellen (vgl. Gilschwert 2012: 27; vgl. Ti3 Mandl 2021:5, Z 1-2).

PR-Arbeit für die BSA wäre meiner Meinung nach aus mehreren Gründen von Bedeutung:

- Jede Soziale Arbeit kann nur durchgeführt werden, wenn auch ihre materielle Basis gesichert ist. Um sich nicht von den Arbeitsgeber*innen und der Unternehmensleitung abhängig zu machen, wäre die Unterstützung der öffentlichen Hand eine gute Alternative (vgl. Ti1 Bauer 2021:2, Z 6-8). Aber je bescheidener der Bekanntheitsgrad, umso niedriger wird auch die Förderung und die Anerkennung der BSA ausfallen (vgl. Gilschwert 2012:1).
- Die Kommunizierbarkeit einer sozialen Tätigkeit nach außen ist die Voraussetzung, damit sie überhaupt in Anspruch genommen werden kann (vgl. Ti3 Mandl 2021:3, Z 8-9).

14.2 Marketing, Werbung und Public Relations

Gerade wenn es darum geht, die BSA bekannter zu machen, ist die Auseinandersetzung mit Marketing und PR unerlässlich.

Meist werden die Begriffe Marketing, Werbung und Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit synonym gesetzt, obwohl sich nicht nur die Bezeichnungen, sondern auch das jeweilige Aufgabengebiet unterscheiden (vgl. Klein 2019). Deshalb sollen in diesem Kapitel die Bedeutungen der jeweiligen Kommunikationsinstrumente näher erläutert werden.

Wichtig ist dazu auch, einleitend auf die unterschiedliche Herangehensweise zwischen der Präsentation für ein kommerzielles Produkt oder eine Dienstleistung hinzuweisen (vgl. TI Bauer 2021:2, Z 4-9). Davon ist auch die Wahl der Mittel abhängig, mit denen ein Unternehmen an die Öffentlichkeit geht. Natürlich unterscheidet sich das Marketing für Sozialarbeit von einer rein profitorientierten Verkaufsstrategie. Dennoch erfordert auch eine soziale Dienstleistung wie die BSA, dass sie auf Marketingstrategien zurückgreift, um ihr Angebot bekannter zu machen und ihren Nutzen vorzustellen: *„Die wachsende Anzahl der im Dienstleistungsbereich tätigen Unternehmen und die gestiegene Wettbewerbsintensität machen deutlich, dass eine zweckmäßige und attraktive Gestaltung des Dienstleistungsprogramms für die Erfolgsposition des Dienstleistungsanbieters im Wettbewerb, sein Unternehmenswachstum und die langfristige Unternehmensexistenz von zentraler Bedeutung ist.“* (Bruhn/ Meffert/ Hadwich 2019:495)

Bis in die 1960er Jahre wurde im deutschsprachigen Raum nicht von „Marketing“, sondern von „Absatzwirtschaft“ oder „Absatzpolitik“ gesprochen. Die ursprünglichen Begrifflichkeiten machen deutlicher, worum es beim Marketing eigentlich geht (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß 2019:15): Marketing wird als Unternehmensphilosophie sowie als Sammelbegriff für alle Aktivitäten, die zur Steigerung des Absatzmarktes beitragen, verstanden (vgl. Borchardt 2014).

„Marketing bedeutet das Managen von Märkten, um durch die Schaffung von Kundennutzen und die Befriedigung von Bedürfnissen und Wünschen gewinnbringende Kundenbeziehungen herbeizuführen.“ (Kotler/Armstrong/Harris/Nigel 2016)

Dazu ist es für das Marketing beim kommerziellen Verkauf erforderlich, die potenziellen Kund*innen zu finden, ihre Bedürfnisse zu ermitteln sowie entsprechende Produkte zu erzeugen und zu bewerben. Auch die Preisfestlegung, die Lagerung und Auslieferung der Produkte sind Teil des Marketings (vgl. Kotler/Armstrong/Harris/Nigel 2016).

Zusammengefasst gehört es zu den wichtigsten Aufgaben des Marketings:

- „bei vorhandener Nachfrage: Bedarf decken,*
- bei fehlender Nachfrage: Bedarf schaffen,*
- bei latenter Nachfrage: Bedarf entwickeln,*

- bei stockender Nachfrage: Bedarf beleben,
 - bei schwankender Nachfrage: Bedarf mit dem Angebot synchronisieren,
 - bei übersteigender Nachfrage: Bedarf reduzieren.“
- (Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß 2019:15)

Dabei zeigt sich, wie sich die jeweiligen Bereiche voneinander unterscheiden. Public Relations und Werbung sind nicht einfach eine alternative Vorgehensweise, sondern untergeordnete Teilbereiche oder auch eine unterschiedliche Kommunikationsform des Marketings (vgl. Borchardt 2014). Für jeden Bereich ist es von Bedeutung, die gesetzten Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Grenzen zwischen PR und Werbung sind fließend. Werbung bezieht sich aber immer auf ein einzelnes Produkt, währenddessen PR das Gesamtimage einer Organisation beachtet. Mithilfe der Öffentlichkeitsarbeit wird versucht, ein Image aufzubauen oder zu verbessern (vgl. Borchardt 2014). Zu wichtigen Aufgaben der Public Relations zählen laut dem Kommunikationswissenschaftler Klaus Merten:

- „1) die Steigerung des Bekanntheitsgrades
- 2) die Verbesserung von Images
- 3) die Erzeugung von Vertrauen
- 4) die Legitimierung unternehmerischen Handelns
- 5) die Akzeptanz in der Öffentlichkeit
- 6) die Vergrößerung von Handlungsspielräumen.“ (Merten 2008:47)

Erfolgreiche PR lässt sich im Gegensatz zur Werbung nicht kurzfristig messen, sondern kann nur langfristig bewertet werden (vgl. DI.RI-Social Media Agentur 2021).

„Während die werblichen Maßnahmen primär das Ziel haben, Produkte und Leistungen zu verkaufen, hat PR im Wesentlichen die Aufgabe, die Akzeptanz zum Unternehmen positiv zu gestalten. Zusätzlich hat PR die Aufgabe, in Krisenzeiten durch entsprechende Informationen und Nachrichten Schadensbegrenzung zu betreiben.“ (Borchardt 2014)

Werbung arbeitet anders als die PR, hier geht es nur um die unmittelbare Vermittlung von ausgewählten – für das Produkt positiven – Informationen. Wie der Name schon sagt, steht die Bewerbung eines Produkts, einer Partei oder eines anderen Angebots im Mittelpunkt. Dafür soll Aufmerksamkeit geweckt und die Besonderheit der umworbenen Marke suggeriert werden (vgl. Borchardt 2014).

„Werbung hat die Aufgabe, bei den ausgewählten Zielpersonen und Zielgruppen im Sinne der Aufgabenstellungen (Nachfrage generieren, Image verändern, Alleinstellungsmerkmale verankern etc.) Einstellungen zu den Angeboten und dem Unternehmen positiv zu verändern.“ (Borchardt 2014)

Werbung soll also die Zielgruppen und Zielpersonen überzeugen, dass einem Produkt, einer Marke oder einer Dienstleistung ein positiver Mehrwert zugeschrieben werden kann. Diese Zielsetzung führt zu einer eher offensiven Herangehensweise, wie alle

Fernsehzuseher*innen bestätigen können, die mit Werbung konfrontiert werden. Als Werbemittel oder Werbeträger kommen alle Medien in Frage, vom Flyer bis zum Inserat, vom Rundfunk bis zu den sozialen Medien (vgl. Borchardt 2014).

Werbung fungiert als Überzeugungsstrategie und wendet das Verfahren der Bedeutungszuordnung an:

Sie muss bestimmte Informationen übermitteln.

Sie muss für Aufmerksamkeit sorgen.

Sie muss einem Produkt/einer Marke Eigenständigkeit verleihen, sie von anderen differenzieren, sie profilieren.

Sie muss einem Produkt/einer Marke semantischen Mehrwert zuschreiben, sie mit positiven Merkmalen und Werten verbinden. (Karmasin, 2013:403)

Public Relations bemüht sich dagegen eher um die Gesamtatmosphäre und stellt nicht das eigentliche Produkt in den Mittelpunkt, sondern das Unternehmen und die Umgebung eines Produkts. Genau genommen betreibt PR Imagepflege für ein Unternehmen und seine jeweiligen Auftraggeber*innen (vgl. DI.RI-Social Media Agentur 2021).

Marketingexperte Klein rät dazu, zwischen Werbung und PR-Arbeit flexibel zu bleiben und den Einsatz der Methode von der jeweiligen Fragestellung abhängig zu machen: „Was will ich öffentlich machen? Welche Zielgruppe erreiche ich dadurch? Welches Interesse könnten die Medien daran haben?“ (Klein 2019)

Wichtig erscheint mir vor allem die zweite Frage: Eine Zielgruppenanalyse ist die unmittelbare Voraussetzung, um zu wissen, wen ich überhaupt ansprechen möchte, um die weitere Vorgehensweise bestimmen zu können. Klein fasst seine Auffassung über die unterschiedlichen Aufgabenstellungen in einem Zitat zusammen: „Marketing macht Werbung für ein Produkt – Public Relations für das Unternehmen.“ (Klein 2019)

Der eigentliche Begründer der Public Relations, Edward Bernays, prägte diesen Terminus, da er die negative Wirkung des Begriffes der „Propaganda“ vermeiden wollte. Im Gegensatz zu heutigen Theoretiker*innen der Public Relations bemühte sich Bernays vor fast 100 Jahren nicht um eine beschönigende Beschreibung seiner Tätigkeit, sondern sagte offen, dass es ihm darum ging, die Öffentlichkeit zu beeinflussen und zu steuern. Darin sah er die Alternative zu Repression und unmittelbarem Zwang, der nötig wäre, damit die Gesellschaft nicht im Chaos versinkt (vgl. Bernays 2009:11-17). Als Neffe von Sigmund Freud und Herausgeber seiner Einführungsvorträge hatte er sich umgehend mit Tiefenpsychologie beschäftigt (vgl. Lichtenberger 2009:20). Später setzte er auch die Psychoanalyse und die neuen Erkenntnisse über die Macht des Unterbewusstseins ein, um die Massen erfolgreich manipulieren zu können (vgl. Lichtenberger 2009:20).

„Zur Platzierung ihrer Botschaften setzen Propagandaspezialisten alle Medien ein, die die Menschen täglich zum Gedankenaustausch gebrauchen. Kein Mittel der

menschlichen Kommunikation könnte nicht auch als Instrument gezielter Propaganda verwendet werden, denn es geht dabei um Verständigung zwischen einem Individuum und einer Gruppe.“ (Bernays 2009:100)

Bernays sprach offen davon, wie die Massen mit Hilfe von Public Relations gelenkt und auch kontrolliert werden könnten (Bernays 2009:100). Dafür müssen die gerade populären Medien, die er Propagandawerkzeuge nannte, genauso wie Prominente und einflussreiche Persönlichkeiten eingesetzt werden, um Aufmerksamkeit zu erreichen und vor allem Emotionen zu wecken (vgl. Bernays 2009:100-102) (vgl. Tribelhorn 2018). Er war der erste, der von der *„Idee der unsichtbaren Herrschaft“* (Bernays 2009:130) schrieb.

Neben Werbung und PR werden auch der Vertrieb und die Verkaufsförderung zum Marketing gezählt (vgl. Borchardt 2014). Marketing braucht außerdem die Ergebnisse der Marktforschung, um seine Absatzstrategie entwickeln zu können. Die Marktforschung untersucht dafür die Konsumgewohnheiten und Bedürfnisse von Konsument*innen und Zielgruppen (vgl. Bernecker 2020). Während die Marketingforschung auch interne Informationen wie Kundenstatistiken oder die Absatzerfolgsrechnung (vgl. Bernecker 2020) einbezieht, konzentriert sich die Marktforschung rein nach außen, auf den Markt:

„Ein Markt kann für ein Produkt, eine Dienstleistung oder jede andere Sache von Wert entstehen.“ (Kotler/Armstrong/Harris/Nigel 2016)

Bei allen Differenzen zwischen den Bereichen von Marketing, Werbung und PR (vgl. Borchardt 2014) geht es bei kommerziellen Angeboten und Produkten letztendlich um die Vermarktung und Gewinn. Bei NPOs – die schon im Namen anführen, dass sie nicht an Profiten orientiert sind – und sozialen Dienstleistungen geht es um andere Zielsetzungen, die nicht so einfach messbar sind, sondern deren Arbeit einen gesellschaftlichen Wert repräsentiert (vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 7-9).

„Nach der Einteilung in kommerzielles und nicht kommerzielles Marketing kann man kommerzielle und nicht kommerzielle Werbung unterscheiden. Die kommerzielle Werbung richtet sich an Konsumenten (Konsumgüterwerbung) oder an Geschäftsleute (Business-to-Business-Werbung). Für die nicht kommerzielle Werbung gilt eine entsprechende Unterscheidung in Zielgruppen, die aus Konsumenten oder aus Geschäftsleuten und Organisationen bestehen.“ (Wirtschaftslexikon 2016)

Es erfordert eine seriöse und glaubwürdige Herangehensweise, eine soziale Dienstleistung wie die BSA anzubieten. Hier geht es nicht darum, jemanden zu manipulieren oder etwas zu verkaufen (vgl. Bernays 2009:100), sondern hier geht es ausschließlich um die Verbreitung von Informationen und um eine PR in Form einer kommunikativen Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 8, 2, Z 22-26). Der Kunde bzw. der Klient steht im Mittelpunkt, nicht das Produkt (vgl. Farat 2001:17).

Aufgrund dieser unterschiedlichen Zielsetzungen gab es insbesondere von Seiten der Sozialarbeit lange Zeit große Berührungsängste davor, auf die Methoden des Marketings zurückzugreifen (vgl. Farat 2001:5). Darunter litt aber leider auch der Bekanntheitsgrad von sozialen Dienstleistungen, weshalb es heute eine größere Bereitschaft gibt, diese Form der Öffentlichkeitsarbeit einzusetzen (vgl. Farat 2001:5-6, 17-23).

14.3 Werbesemiotik

Als Semiotik bezeichnet man die Lehre von Zeichen und Zeichensystemen, und alle Arten von Kommunikation und Informationsaustausch zwischen Menschen (vgl. Oehler 1979). Semantik ist ein Teilbereich der Semiotik und gilt als die Lehre der Bedeutungen von Zeichen. Schon Aristoteles hat das System der Semiotik als eine Dreiecksbeziehung zwischen Zeichen (ein gesprochenes Wort, oä.), Bezeichnetem (ein Gegenstand), und einer Vorstellung in der Seele definiert (vgl. Trabandt 1996:25).

Ich möchte an dieser Stelle auf Umberto Eco Bezug nehmen, der den Begriff des semantischen Feldes prägte. Als semantisches Feld beschrieb er sich ständig wandelnde Bedeutungszusammenhänge. Werbung und Marketing besteht im Großen und Ganzen aus sich ständig wandelnden Bedeutungs- und Sinnzusammenhängen, die bei den Rezipient*innen der Werbebotschaft Assoziationen auslösen sollen. Welche Assoziationen stärker, welche schwächer ausgeprägt sind, hängt von den persönlichen Lebensumständen und der subjektiven Vergangenheit einer Person ab.

„Ein semantisches System als Weltanschauung ist also eine der möglichen Arten, der Welt Form zu geben. Als solche stellt sie eine partielle Interpretation der Welt dar und kann theoretisch jedes Mal revidiert werden, wenn neue Botschaften durch semantische Umstrukturierung des Codes neue konnotative Ketten und folglich neue Weltzuordnungen einführen“ (Eco 2002:168).

Semantische Systeme erlauben den Menschen, Ereignisse in ihrer Umwelt zu interpretieren und verschiedene Reaktionen darauf zu entwickeln. Dadurch kann der Mensch, Realität und Kultur entschlüsseln. Das ist die Grundvoraussetzung dafür, nicht nur handlungsfähig zu sein, sondern auch „individuell“ handlungsfähig zu sein (vgl. Schütz 2003).

Das Marketing macht sich semiotische Prinzipien zunutze: Ein einzelnes Zeichen hat allein für sich genommen keine Bedeutung, es erhält seine Bedeutung erst durch seine Beziehung zu anderen Zeichen (vgl. Griesbeck 1998). Werbebotschaften können je nach Erfahrung unterschiedlich aufgefasst werden, sollen jedoch durch wirkungsbewusste Sinnkonstruktionen bestimmte Reaktionen auslösen. Public Relations beabsichtigen eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Die Wirkung von Botschaften ist jedoch nicht eindeutig zu fassen. Eine Botschaft wird unterschiedlich aufgefasst werden, je nach Zielgruppe, Alter, Schicht (vgl. Griesbeck 1998:35). Da

Menschen unendlich viele verschiedene Merkmale aufweisen können, werden Botschaften auch sehr unterschiedlich aufgefasst.

14.3.1 Emotion, Wirkung und Kalkül

Durch Wirkungsforschung der Öffentlichkeitsarbeit kann erreicht werden, dass die jeweiligen Botschaften zielgerichteter ankommen (vgl. Griesbeck 1998:27-28). In der Medienwirkungsforschung werden bestimmte vermittelnde Codes und Emotionen untersucht. Wie wirken sich diese manchmal verschlüsselten Botschaften auf die Rezipient*innen aus? Das Feedback der Rezipient*innen oder der Zielgruppen hilft zu begreifen, was das Publikum annehmen kann und was es ablehnt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt von Werbung und PR-Strategien ist der Bereich der Emotionen. Public Relations waren von Anfang an so konzipiert, dass ein bestimmtes Kauf- oder Wahlverhalten durch Emotionen und Gefühle erzeugt wurde. Dieses Konzept kann man bis heute in der kommerziellen Werbung beobachten, wo durch Bilder, Musik und Schlagwörter auf die Gefühlswelt der Rezipient*innen abgezielt wird (vgl. Akyurt 2017:102). Bernays legte Wert darauf, die emotionalen Inhalte nach einem ausgearbeiteten Konzept in die Werbung einzubetten. Sie sollten daher:

- „In jeder Hinsicht mit dem Gesamtkonzept und mit jedem Detail der Strategie in Einklang stehen
- Auf die vielen verschiedenen Gruppen, die man ansprechen will, zugeschnitten sein
- Zur Verbreitung über die Medien taugen, um massenwirksam werden zu können.“ (Bernays 2007:88f)

Die Reaktionen werden bei der Zielgruppe der Botschaften nicht ungeplant ausgelöst, sondern es besteht ein gewisses Kalkül, um Wirkungen bei den Werbeempfänger*innen zu erzeugen. Die Strategieplanung reicht von der Auswahl von Testimonials, Bildern, Layout, der richtigen Musik bis hin zum Text, um bestimmte Emotionen auszulösen, Botschaften zu setzen und Kund*innen zu binden.

Mit der Emotionalisierung werden gewisse Effekte beabsichtigt, die in ähnlicher Form auch aus der kommerziellen Werbung bekannt sind. Die Rezipient*innen sollen auf ein bestimmtes Thema aufmerksam gemacht werden.

14.4 Was sagen die Expert*innen

Meine Forschungsfrage lautet: Welche Faktoren sind für den Stellenwert der BSA in der Gesellschaft wie auch den Betrieben verantwortlich bzw. wie kann das Image der BSA

verbessert werden, um sie bekannter zu machen und das in sie gesetzte Vertrauen zu erhöhen?

Für die Beantwortung der Forschungsfrage, wie die BSA bekannter gemacht werden kann, wurden Expert*innen der Kommunikationswissenschaften sowie aus dem Bereich Marketing und Public Relations befragt. Es ging dabei darum, lösungsorientierte Ansätze zu finden, um die BSA mit einem größeren Bekanntheitsgrad zu versehen und dadurch in Zukunft auch für mehr gesellschaftliche Gruppen als bisher praktisch zugänglich zu machen (vgl. Ti4 Hudelist 2021:4, Z 12-15). Zur Auswertung der Interviews wurde die Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse gewählt. Die Interviews wurden mit insgesamt fünf Expert*innen geführt, wobei es sich bei Dr. Thomas Bauer um einen emeritierten Universitätsprofessor und gefragten Autor der Kommunikationswissenschaften handelt, während die anderen Interviewpartnerinnen führende Positionen im Bereich von Marketing und Public Relations einnehmen. Nach Absprache mit den Interviewpartner*innen wurde auf eine Anonymisierung verzichtet, aber dafür aus datenschutzrechtlichen Gründen eine eidesstaatliche Erlaubnis eingeholt. Dadurch sollte die Transparenz und Glaubwürdigkeit der Interviews erhöht und auch die Kompetenz der Gesprächspartner*innen hervorgehoben werden.

14.4.1 Die Interviewpartner*innen

Ich möchte die Tätigkeitsfelder und Erfahrungen meiner Interviewpartner*innen im PR/Marketingbereich zusammenfassen:

■ Thomas A. Bauer

Dr. Thomas Bauer ist ein emeritierter Universitätsprofessor, der langjährig am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien zu den Schwerpunkten Medienkultur und Medienbildung forschte und lehrte. Er war Lektor für Bildungsprogramme für Journalismus, Medienarbeit und Kommunikationsmanagement und hatte Gastprofessuren an mehreren Universitäten in Europa, Südamerika und Asien. Thomas Bauer ist Mitbegründer des Community TV-Programms OKTO in Wien, ist Vorsitzender von wissenschaftlichen Gesellschaften und war Vorsitzender des österreichischen PR-Ethikrates.

■ Nicole Bäck-Knapp

Nicole Bäck-Knapp ist geschäftsführende Gesellschafterin von Ecker & Partner, einer PR und Public Affairs Agentur. Ihre Schwerpunkte sind Agenturführung, HR (Human Resources), Krisenkommunikation, strategische Change-Kommunikation. Sie macht klassische Pressearbeit und digitale Kommunikation für Kunden aus dem Bereich Handel, Industrie, Technik, NGOs, und auch politische Beratung.

■ Eva Mandl

Mag. Eva Mandl ist Geschäftsführerin und Gründerin von Himmelhoch, einer PR- und Eventagentur. Sie betreuen kleine Kunden wie Startups, EPU's, bis zu KMUs, vereinzelt auch Konzerne. Schwerpunkte sind Nachhaltigkeit und Umsetzungsstärke. Himmelhoch hat das Qualitätsmanagementzertifikat ISO 9001. Sie machen PR-Arbeit im klassischen Sinn, Medienarbeit und Eventpromotion.

■ Susanne Hudelist

Susanne Hudelist ist Gesellschafterin und Geschäftsführerin von IKP Wien, eine der größten österreichischen PR-Agenturen. Sie ist zuständig für den Bereich interne Prozesse, in der Kundenberatung für die Branchen Health Care und Finanzen. IKP arbeitet für den Handel, den Bereich Gesundheit, Tourismus, Industrie, Infrastruktur und Bauwesen. Die Kernkompetenz ist Kommunikationsberatung, von Strategieberatung und Krisenkommunikation bis zur Bearbeitung von Content, Texte schreiben, Social Media betreuen, und die richtigen Kanäle für die Botschaften auszusuchen.

■ Susanne Gruber

Susanne Gruber ist in der Werbebranche tätig, beim Weekend Magazin und beim News Verlag. Ihre Aufgabe ist es mit Unternehmen zu kommunizieren, wie sie ihren Umsatz am besten mit Werbung steigern könnten, um die richtigen Zielgruppen anzusprechen. Sie überlegt sich Strategien für Werbungen und die Platzierung in Print-Medien.

14.4.2 Kategorien des Sozialen Marketings

Ich möchte nun auf die Fragen, die ich den Interviewpartner*innen gestellt habe, eingehen. Um mich der Beantwortung meiner eigentlichen Forschungsfrage anzunähern, wie der Bekanntheitsgrad von Betrieblicher Sozialarbeit erhöht werden könnte, wurden den Expert*innen Fragen gestellt, die sich gesammelt im Anhang befinden. Ziel war es, herauszufinden, ob die Interviewten schon von Betrieblicher Sozialarbeit gehört hatten, was der Begriff BSA bei ihnen auslöst, wie man die Zielgruppen ansprechen könnte, sowie Chancen und hinderliche Elemente für BSA-Öffentlichkeitsarbeit ausfindig zu machen.

Einleitend wurde den Expert*innen das Projekt kurz vorgestellt und um die Einverständniserklärung zur Publikation gebeten. Noch vor den Fragen wurden die Befragten gebeten, sich und ihren Tätigkeitsbereich kurz vorzustellen. Die anschließenden Fragen beschäftigten sich mit der Bekanntheit der BSA, möglichen Zielgruppen, Marketingstrategien und mit budgetären Fragen. In der Regel wurden bis auf wenige Änderungen und Zwischenfragen die Reihenfolge und die Formulierung der Fragen in den Interviews eingehalten. Bei Dr. Thomas Bauer gab es vor allem in der Einleitungsphase des Interviews unwesentliche Abweichungen, da er als einziger nicht bei einer PR-Firma arbeitet, sondern im medientheoretischen und medienethischen

Bereich arbeitet. Auch die Frage des Budgets für Marketing wurde in diesem Interview nicht thematisiert.

Es ist auffällig, dass die interviewten Vertreter*innen aus der Marketing- und Public Relationsbranche wenig Berührungsängste mit BSA zeigten und sich sehr gut vorstellen könnten, eine Kampagne dafür zu initiieren. Vereinzelt hatten sie auch schon für NGOs gearbeitet und Erfahrungen gesammelt, wie ein nichtmaterielles Angebot beworben werden könnte (vgl. Ti4 Hudelist 2021:1, Z 21-25).

Die Antworten der Interviewpartner*innen wurden in einer Auswertungstabelle, der Zusammenfassung in Kategorien und der anschließenden Interpretation ausgewertet. Aus den Interviews abgeleitet wurden sieben Kategorien gebildet, die ich Kategorien des Sozialen Marketings nennen möchte:

- **Dienstleistungen als Produkt?**
- **Zielgruppen einer BSA-Kampagne**
- **Methoden des Marketings**
- **Abgrenzung der BSA gegenüber anderen Dienstleistungen**
- **Herausforderungen für BSA-Kampagnen**
- **Budget**
- **Erfolgschancen und Perspektiven**

Im Folgenden möchte ich die Antworten der Expert*innen zusammenfassen und die einzelnen Kategorien näher definieren:

14.4.2.1 Dienstleistungen als Produkt?

Ein Produkt kann sowohl ein materielles Gut sein als auch eine Dienstleistung, die angeboten wird. Die Dienstleistung kann man als immaterielles Produkt bezeichnen. Es geht bei der PR für die Betriebliche Sozialarbeit vor allem um die Bekanntmachung einer sozialen Dienstleistung und ihres Nutzens für die potenziellen Kund*innen, Anbieter*innen der BSA sowie um die Abgrenzung zu ähnlichen Dienstleistungen (z.B.: Coaching, psychologische Beratung, ...).

„Die Kommunikationsprozesse, welche mit Produkten verbunden sind, lassen sich zunächst anhand der einfachen und gängigen Metaphorik beschreiben, die seit Harold D. Lasswell die Grundstruktur einer Kommunikationssituation beschreibt: Ein „Sender“ übermittelt über einen „Kanal“ eine „Nachricht“, welche vom „Empfänger“ aufgenommen wird.“ (Gries 2003:71)

Die Vorstellung, dass es sich bei BSA um ein Produkt wie jedes andere handelt, wurde teilweise bejaht. Die PR-Geschäftsführerin Nicole Bäck-Knapp kreierte die Wortzusammensetzung „Dienstleistungsprodukt“, wodurch das Angebot der BSA vermutlich besser auf den Punkt gebracht wurde (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:3, Z 9). Sie ist der Ansicht, dass es völlig egal ist, ob für ein Produkt oder eine Dienstleistung PR gemacht wird. Es gehe immer um eine gute Geschichte, die erzählt und damit vermittelt

werden kann (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:1, Z 28-30). Allerdings sieht sie auch das Interesse an der Themensetzung, die über ein rein materielles Anliegen hinausgeht. Beispielsweise wird bei vielen sozialen Angeboten nicht nur auf die Finanzierung geachtet, sondern auch eine Verhaltensänderung bei den Rezipient*innen angeregt (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:2, Z 10-12).

Auch Frau Gruber war der Ansicht, dass BSA auf jeden Fall vermarktbar sei. Sie bezeichnete BSA als Dienstleistung und Hilfestellung, die aber dennoch wie ein Produkt verkauft werden könnte (vgl. Ti5 Gruber 2021:1, Z 23-24, Z 28-30).

Dr. Thomas Bauer reagierte anders auf die diesbezügliche Frage und betonte den Unterschied zwischen einer Dienstleistung und einem kommerziellen Produkt. Um die BSA bekannt zu machen bräuchte es keine Werbung für massenhaft produzierte Waren, sondern die Betonung des hohen gesellschaftlichen Wertes der Sozialen Dienstleistung. (vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 4-9).

14.4.2.2 Zielgruppe/n einer BSA-Kampagne

Vor einer BSA- Kampagne stellt sich den Kampagnenmitarbeiter*innen die wichtige Frage der Zielgruppen, die angesprochen werden sollen. Eine Interviewpartnerin sagte, dass darunter alle berufstätigen Menschen zusammengefasst werden könnten (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 6). In den anderen Gesprächen wurde diese riesige Klientel in vier Zielgruppen aufgeteilt:

- Unternehmensleitung/Geschäftsführung (vgl. Ti Bäcker-Knapp 2021:4, Z 4-6; vgl. Ti1 Bauer 2021:4, Z 3-5)
- Mitarbeiter*innen (vgl. Ti3 Mandl 2021:3, Z 3-9)
- Mitarbeiter*innenvertretung (Betriebsräte) (vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 23-35)
- Human Resources-Abteilung (HR, Personalwesen oder -management) (vgl. Ti4 Hudelist 2021:3, Z 5-7; vgl. Ti Bäcker-Knapp 2021:3, Z 4-5, 18-22)

Die jeweiligen Zielgruppen verfolgen teils unterschiedliche Interessen, wobei die BSA bemüht ist, die Gemeinsamkeiten oder zumindest die Berührungspunkte hervorzuheben (vgl. Ti4 Hudelist 2021:2, Z 22-29; vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 18-28). Ich muss mich als Anbieter*in der BSA fragen, mit welcher Taktik ich bei den jeweiligen Akteur*innen vorgehe (vgl. Ti4 Hudelist 2021:2, Z 22-29; vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 18-28).

14.4.2.2.1 Zielgruppe Unternehmensleitung/Geschäftsführung

Für die Unternehmensleitung spielt der Preis eine wichtigere Rolle: Wie viel kostet die Inanspruchnahme der BSA, reicht das vorhandene Budget für diese Investition? (vgl. Ti4 Hudelist 2021:4, Z 12) Aber auch ihr ist klar, dass sich ein gutes Betriebsklima positiv auf die Produktion auswirkt (vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 23-28) (siehe Heller/Wilhelmer, Kapitel 7; Jünemann, Kapitel 9).

Und auch die Unternehmer*innen fühlen sich in einer entspannten Atmosphäre wohler als stattdessen die Konfrontation mit den Mitarbeiter*innen zu riskieren, mit Streiks und Lohnkämpfen. Gegenüber dem Unternehmen gilt es also, die Nützlichkeit der BSA und den Bedarf an dieser Dienstleistung zu betonen (vgl. Ti3 Mandl 2021:4, Z 35-36; 5, Z 1-2).

14.4.2.2.2 Zielgruppe Mitarbeiter*innen

Den Mitarbeiter*innen geht es vor allem um Verschwiegenheit (siehe Türk, Kapitel 8) und der Sicherheit, dass ihre Probleme und Anliegen nicht an die Unternehmensleitung, Vorgesetzten oder an andere Mitarbeiter*innen weitergeleitet werden (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 26-28). Gleichzeitig wollen sie aber trotzdem, dass ihnen bei ihren Problemen geholfen wird (vgl. Ti1 Bauer 2021:2, Z 37, 3, Z 1-2). Wenn die Mitarbeiter*innen den Eindruck bekommen, dass die BSA nicht effektiv sei, werden sie sich nicht darum bemühen (vgl. Ti1 Bauer 2021:2, Z 37, 3, Z 1-2).

14.4.2.2.3 Zielgruppe Mitarbeiter*innen-Vertretung

Die Betriebsräte wollen vor allem die Interessen der Mitarbeiter*innen thematisieren und sehen in der BSA möglicherweise sogar eine Konkurrenz zur eigenen Tätigkeit.:

„Zwischen dem Betriebsrat und der Betrieblichen Sozialarbeit besteht zumeist eine enge Zusammenarbeit, sie können jedoch in Konkurrenz zueinander tätig werden.“ (Uni Hamburg Institut für deutsche Gebärdensprache 2020)

Hier kann im direkten Austausch und in Kooperation verdeutlicht werden, dass uns das Wohl der Mitarbeiter*innen sehr wohl am Herzen liegt, aber die BSA nicht parteiisch eingreift, sondern den Ausgleich sucht und win-win Ergebnisse anstrebt (vgl. Ti3 Mandl 2021:4, Z 35-36, 5, Z 1-2).

14.4.2.2.4 Zielgruppe HR-Abteilung

Der Personal- bzw. der HR-Abteilung geht es vor allem um die Nachhaltigkeit der eingesetzten Maßnahmen. Angestrebt wird die Vereinbarkeit von unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen, wobei im betrieblichen Rahmen auch soziale und ökologische Faktoren berücksichtigt werden können (vgl. Agentur Junges Herz 2021). Das Stichwort, um die HR-Abteilung treffend zu beschreiben, lautet daher „Qualitätsmanagement“ (vgl. Donabedian 1966:166-206). Dabei geht es nicht vordringlich um Belange der Mitarbeiter*innen, sondern um das Erreichen von Unternehmenszielen. Wie und wo kann das Personal eingesetzt werden, um diese Ziele bestmöglich zu schaffen? (vgl. Agentur Junges Herz 2021) Genau darin liegt auch das Interesse an der BSA: Um dem Personalmanagement mitzuteilen, wie die BSA dazu beitragen kann, die Unternehmensziele zu erreichen, wurde in den Interviews empfohlen, sich zunächst mit den HR-Abteilungen auszutauschen oder auf ihren Konferenzen über die eigenen Angebote zu sprechen (vgl. Ti4 Hudelist 2021:2, Z 36-37, 3, Z 1-7). Später könnten ihre Kanäle genutzt werden, um auch bei den Mitarbeiter*innen bekannter zu werden (vgl. Ti4 Hudelist 2021:2, Z 36-37, 3, Z 1-7).

14.4.2.2.5 Jugendliche als neue Zielgruppe?

Als mögliche neue Zielgruppe wurde auf die Jugendlichen hingewiesen, die sich auf ihr Berufsleben vorbereiten und von Anfang an über das Angebot der BSA informiert sein sollten (vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 34-35). Thomas Bauer könnte sich auch vorstellen Jugendliche für eine Ausbildung als Betrieblicher Sozialarbeiter*in zu gewinnen (vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 34-35).

Die Gruppe der Jugendlichen könnte über klassische Pressearbeit und vor allem über soziale Medien erreicht werden. (vgl. Kolb 2019) Es wurde in einem Interview sarkastisch angemerkt, dass man die Unternehmensleitung wohl nicht mit TikTok anspricht (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:4, Z 13-14). Jugendliche bewegen sich aber vorrangig auf Social Media-Plattformen und auch wenn TikTok wohl nicht bei jeder Zielgruppe das geeignete Medium sein wird, um BSA bekannt zu machen, muss bei Jugendlichen viel über die digitale Schiene laufen (vgl. Kolb 2019). Wenn es eine BSA-Kampagne schafft, die Jugendlichen anzusprechen, wird es natürlich auch erleichtert, sie als Arbeitnehmer*innen und damit Kund*innen von morgen zu erreichen. Darauf kann wiederum eine künftige PR-Strategie aufbauen (vgl. Kolb 2019).

14.4.2.3 Methoden des Marketings

Frau Gruber stellte im Interview fest, dass kaum jemand die Dienstleistung der BSA kenne. Dieses Angebot solle so unkompliziert wie möglich vermittelt werden. Sie schlug vor, „TV, social media und print“ oder auch Plakate zu nutzen, um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 6-7). Der niederschwellige Zugang ist von großer Bedeutung, damit den Nutzer*innen der BSA mögliche Berührungsängste genommen werden und das nötige Vertrauen vermittelt wird. Die BSA sollte über möglichst viele verschiedene Kanäle bekannt gemacht werden (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 6-7).

Als bevorzugte Marketingform wird von allen Interviewten die herkömmliche klassische Medienarbeit über Printmedien und Folder wie auch die aktuellere Variante in den Online-Medien vorgeschlagen (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 19-20). Analoge wie digitale Kommunikationsmittel sollen für die Verbreitung eingesetzt werden, wobei die Nutzung von Branchenmedien ebenso empfohlen wurde wie der Einsatz sozialer Medien und sogar TV (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 6-9). Auch die Plattformen von institutionellen Einrichtungen sollten genutzt werden, weil es laut einem Interviewpartner auch eine Aufgabe der Sozialpolitik sei, die BSA zu unterstützen, da es sich dabei schließlich um eine gesellschaftlich wertvolle Arbeit handelt (vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 6-9).

Die anzuwendenden Marketingmethoden sollten zielgruppenabhängig eingesetzt werden. So wurde es auch in den Expert*inneninterviews nahegelegt: Mit der Geschäftsführung oder Unternehmensleitung wird es einfacher sein, das direkte Gespräch zu suchen, während die Mitarbeiter*innen über andere Kanäle - wie analoge und soziale Medien, Plakate usw. - leichter erreicht werden können (vgl. Ti3 Mandl 2021:2, Z 36-37, 3, Z 1-4).

Die folgende Typisierungstabelle zeigt die verschiedenen Interessen der anzusprechenden Zielgruppen der BSA und fasst zusammen, über welche Informationskanäle die jeweiligen Zielgruppen am leichtesten erreicht werden können:

Zielgruppen	Interessen	Marketingmethoden
Unternehmensleitung/ Geschäftsführung	Rentabilität Betriebsklima förderlich für Produktivität Motivation der Angestellten fördern gutes Image aufbauen und bewahren	Persönliches Gespräch (vor allem über die Geschäftsführer), Karriereseiten und Plattformen, Mundpropaganda Klassische und soziale Medien, PR-Agentur beauftragen, Folder, Videos, Erfolgstories erzählen, BSA als „must have“ beschreiben
HR-Abteilungen	Unternehmensinteressen realisieren Personal zielbringend einsetzen Qualitätsmanagement	Karriereseiten und Plattformen, LinkedIn, Teilnahme an Konferenzen, Vorträge halten, Beiträge in den Medien der Wirtschaftskammer publizieren, Vorstellung auf HR-Plattformen und Kanälen, Presseaussendung an HR-spezifische Medien, Direktes Gespräch (Kontakte zu Personal Training, Personalmanager), Kommunikation über PR-Agentur, Erfolgstories erzählen, Erklären, dass BSA für die CSR bedeutend ist
Betriebsräte	Arbeitnehmerinteressen vertreten Jobs sichern	Vor allem über das direkte Gespräch Erfordernisse und Anliegen erfragen

Mitarbeiter*innen	Verschwiegenheit und Anonymität Hilfe bei Problemstellungen Unterstützung bei beruflichen wie persönlichen Schwierigkeiten im Betrieb	Klassische und soziale Medien Indirekte Kommunikation über Betriebsräte und HR-Abteilung Präsenz in Ausbildungsstätten Testimonials und positive Beispiele aufzeigen
Jugendliche	Information über Karrierechancen Unterstützung bei Bewerbungen Vorbereitung auf das Berufsleben	Social Media und digitale Infokanäle Workshops in Schulen Präsenz in Ausbildungsstätten

Tabelle 8: Typisierung Zielgruppen der BSA, eigene Darstellung (nach den Interviews mit den Expert*innen (Ti5 Gruber; Ti1 Bauer; Ti4 Hudelist; Ti2 Bäck-Knapp; Ti3 Mandl 2021)).

Eine*r Unternehmer*in werde ich eher verdeutlichen, wie die BSA seinem/ihrem Unternehmen nützen kann, indem sich dank eines besseren Betriebsklimas die Produktivität verbessert. Eine interviewte Expertin unterstrich die Bedeutung von Erfolgsgeschichten als PR-Maßnahme (vgl. Ti3 Mandl 2021:3 Z 4-5). Auch die Plattformen der Wirtschaftskammer werden empfohlen, um Unternehmen anzusprechen (vgl. Ti4 Hudelist 2021:3 Z 2-3).

Mit den Betriebsrät*innen, die die Interessen der Belegschaften vertreten, wird ein direktes Gespräch mit den BSA-Anbieter*innen erfolgversprechender sein als nur über die Medienarbeit zu kommunizieren (vgl. Ti3 Mandl 2021:4, Z 35-36, 5, Z 1-2). Hier gilt es zu verdeutlichen, wie die BSA die Interessen der Arbeitnehmer*innen fördert (vgl. Ti3 Mandl 2021:4, Z 35-36, 5, Z 1-2). Frau Hudelist schlug neben der Wirtschaftskammer auch die Kooperation mit anderen Institutionen vor, etwa dem AMS, der Arbeiterkammer und den Gesundheitskassen, weil diese Einrichtungen unmittelbar mit den Zielgruppen arbeiten (vgl. Ti4 Hudelist 2021:2, Z 24-29).

Die HR-Abteilung ist vor allem an praktischen Lösungen zur Erreichung der Unternehmensziele interessiert (vgl. Agentur Junges Herz 2021). Um diese Zielgruppe zu erreichen, wurde neben dem direkten Gespräch angeraten, die verschiedenen Kanäle und Medien einzusetzen, die etwa über die Wirtschaftskammer publiziert werden. Auch besteht die Möglichkeit, an Konferenzen dieser Zielgruppe teilzunehmen

und dort auch – in Form von Anschauungsmaterial oder Vorträgen – die Arbeit der BSA vorzustellen (vgl. Ti4 Hudelist 2021:3, Z 1-7). Was die sozialen Medien betrifft, so wies eine Interviewpartnerin darauf hin, dass HR-Abteilungen vor allem LinkedIn nutzen (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:4, Z 20-21, Z 29- 30).

Für die Mitarbeiter*innen hingegen haben andere Anliegen Priorität. Für sie ist wichtig, dass keine privaten Probleme wie Burnout oder Suchtprobleme an die Betriebsführung weitergeleitet werden, da sie Repressionen oder Jobverlust fürchten (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 26-28). Wie bereits angeführt, nimmt daher bei ihnen Verschwiegenheit und Anonymität einen hohen Stellenwert ein, bevor sie das Angebot der BSA annehmen (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 26-28). Die Sozialarbeiter*innen müssen ihnen garantieren, dass sie weder existentielle Nachteile im Betrieb oder den Verlust der Arbeitsstelle riskieren noch dem Mobbing von Kolleg*innen ausgesetzt werden, wenn sie über ihre Probleme sprechen (siehe Türk Kapitel 8, Jünemann Kapitel 9). Erreicht werden können sie vor allem über die klassischen wie die sozialen Medien (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 19-20). Bei der Zielgruppe der Mitarbeiter*innen ist es ratsam die Dienstleistung der Betrieblichen Sozialarbeit über Emotionen und Beispiele greifbar zu machen, wie Frau Hudelist anmerkt: *„Es ist wichtig, dass man positive Beispiele bringt. Dass man Unternehmen oder einzelne Mitarbeiter vorstellt, als Testimonials, die erzählen, was hat das mir gebracht, wie hat das mein Leben verbessert, wie hat das meine Arbeitsgesundheit verbessert.“* (Hudelist 2021:2, Z 22-24)

Wichtig sei die positive Betonung der Leistung, nicht die Fokussierung auf die Probleme. Mitarbeiter*innen sollten Zukunftsperspektiven und neue Handlungsspielräume erkennen können. PR-Arbeit versucht also, negative Statements möglichst zu vermeiden, weil sie sonst von den Beschäftigten leicht abgelehnt werden könnte (vgl. Ti4 Hudelist 2021:2, Z 22-24).

Neben den verschiedenen Möglichkeiten der PR-Arbeit wurde von einer Gesprächspartnerin angeregt, eine professionelle Agentur mit dem Marketing zu beauftragen. (vgl. Ti5 Gruber 2021:3, Z 8-9). Das würde sich langfristig bezahlt machen. Hier zeigte sich, dass die PR-Firmen andere Vorstellungen von Marketing vertreten wie etwa der interviewte Kommunikationswissenschaftler Thomas Bauer, der in der BSA kein Produkt, sondern ausschließlich eine Dienstleistung sieht und deshalb nichtmaterielle Mittel der Bekanntmachung bevorzugt. Die BSA sollte nach Bauer vor allem eine engagierte Praxis an den Tag legen, das sei nämlich die beste Form des Marketings, weil man dann auch weiterempfohlen wird (vgl. Ti1 Bauer 2021:4, Z 1-5; vgl. Ti3 Mandl 2021:3, Z 10-11).

14.4.2.4 Abgrenzung der BSA gegenüber anderen Dienstleistungen

Teilweise wurde in den Interviews angemerkt, dass bei der BSA Leistungen angeboten werden, die auch bereits unter anderem Namen angeboten werden, und dass es bei der Öffentlichkeitsarbeit wichtig wäre, Unterscheidungen herauszustreichen (vgl. Ti3 Mandl 2021:4, Z 3-5). Im Folgenden möchte ich die Ausbildungen und Tätigkeitsfelder von drei

an die Sozialarbeit angrenzenden Dienstleistungen kurz beschreiben und im Anschluss den Faktor der Ausbildung in der Sozialen Arbeit beleuchten:

14.4.2.4.1 Psychologie

Ein*e Psycholog*in hat eine fundierte wissenschaftliche Ausbildung, ist in der Lage, empirisch zu forschen und menschliches Verhalten und Erleben in Bezug auf biologische und soziokulturelle Aspekte hin zu beschreiben. Er ist zur Diagnostik, Beratung und Intervention befähigt.

Insbesondere der Ausbildungsschwerpunkt „Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft“ grenzt an die Tätigkeit des Betrieblichen Sozialarbeiters an. (vgl. Curriculum Psychologie, S.2) Einige Psycholog*innen beginnen in der Personalentwicklung im HR-Bereich zu arbeiten oder werden als Unternehmensberater*innen tätig. In Abgrenzung zur Betrieblichen Sozialarbeit gibt es bei der Unternehmensberatung einen stärkeren wirtschaftlichen Fokus. In der Erwachsenenbildung sind einige Psycholog*innen als Coaches in Unternehmen tätig. (vgl. Klesper 2021). Im Studium ist auf jeden Fall eine Spezialisierung im naturwissenschaftlichen und statistischen Bereich bemerkbar (vgl. Curriculum Psychologie).

14.4.2.4.2 Coaching

Beim Coaching sollen mittels bestimmter Gesprächstechniken und Methoden positive Handlungsperspektiven eröffnet werden (vgl. ACC 2018). Um Coach zu werden, gibt es keine klassische anerkannte Ausbildung (vgl. AMS 2020). Es gibt in Österreich verschiedene Institute und Akademien, die Ausbildungen zum (diplomierten) Coach anbieten, deren Ausbildungsqualität nicht einheitlich ist. Dies ist auch ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zur Sozialarbeit, die eine klar definierte Ausbildung hat.

Nicole Bäck-Knapp meinte, die Betriebliche Sozialarbeit ermögliche eine tiefergehende Analyse und Auseinandersetzung als ein Coaching: *„Es unterscheidet sich vom Coaching, weil es bleibt nicht an der Oberfläche, sondern geht wirklich tief.“* (Ti2 Bäck-Knapp 2021:5, Z 12-13) Es sei eine nachhaltigere Bearbeitung der Thematiken und fortlaufende Begleitung der Mitarbeiter*innen möglich (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:5, Z 15-17).

14.4.2.4.3 Lebens- und Sozialberatung

Um als diplomierte/r Lebens- und Sozialberater*in arbeiten zu können, wird eine berufsbegleitende, meist fünf Semester dauernde berufsbegleitende Ausbildung vorausgesetzt. Die Ausbildung beinhaltet Gesprächstechniken, Krisenintervention, Selbsterfahrung, psychologische Grundlagen, Konfliktbearbeitung. Es werden Einzelpersonen oder Gruppen in Problemsituationen professionell beraten und in Konfliktsituationen begleitet (vgl. AMS Ausbildungskompass 2019). Die Lebens- und Sozialberatung ist vermutlich der Tätigkeit eines Sozialarbeiters am nächsten. Die meisten Lebens- und Sozialarbeiter*innen arbeiten jedoch selbstständig und eher im

privaten Umfeld (vgl. AMS Berufswörterbuch 2020). Im betrieblichen Bereich arbeiten sie an Konfliktmanagement und Teamprozessen, heutzutage oft in der Burnoutprophylaxe oder mit Resilienztrainings (vgl. bestNet Lebensberatung 2020).

14.4.2.4.4 Ausbildung Soziale Arbeit

In den Interviews wurde häufig die Wichtigkeit der Hervorhebung der qualitativ hochwertigen Ausbildung in der Betrieblichen Sozialarbeit betont.

Thomas Bauer ist in den Interviews sehr ausführlich auf die Wichtigkeit eines gut ausgearbeiteten Curriculums und eines klar beschriebenen Berufsbildes von Sozialarbeit eingegangen. Er legt Wert auf eine hohe Ausbildungsqualität, denn auch für die Unternehmen sei es wichtig, mit professionellen Sozialarbeiter*innen zu arbeiten, die durch Lösungskompetenz zu einem guten Betriebsklima beitragen würden (vgl. Ti1 Bauer 2021:3, Z 23-24). Er meint, dass der gute Ruf der Ausbildung die beste „Mundpropaganda“ für das BSA-Angebot wäre (vgl. Ti1 Bauer 2021:4, Z 2-5). Eva Mandl sagte, sie hätte nicht gewusst, dass es sich bei den BSA-Anbietern um ausgebildete Expert*innen und Sozialarbeiter*innen handeln würde und dass diese Kompetenz herausgestellt werden sollte. Man solle in der PR-Arbeit extra hervorheben, dass studierte betriebliche Sozialarbeiter*innen in der BSA tätig sind, damit man sie von ähnlichen Dienstleistungen unterscheidet (vgl. Ti3 Mandl 2021:4, Z 3-5). Susanne Hudelist hat hingegen die Vermutung, dass Unternehmen Coaches und Psychologen bevorzugen, weil sie denken, dass diese besser ausgebildet wären (vgl. Ti4 Hudelist 2021:3, Z 29-31).

Abschließend kommt vor allem im Interview mit Thomas Bauer zum Ausdruck, dass der Ansatz der Sozialarbeit insgesamt andere Ziele verfolgt als eine Dienstleistung, die ausschließlich für die Profitsteigerung eines Unternehmens engagiert wird (vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 6-9). Da die sozialen Anliegen für die Sozialarbeit einen größeren Stellenwert einnehmen als die Konkurrenz auf dem freien Markt, geht es auch eher nicht darum, sich gegenüber anderen Anbieter*innen durchzusetzen. Stattdessen wird die Kooperation angestrebt, um mit Hilfe eines Netzwerks Probleme lösen zu können (vgl. Ti1 Bauer 2021:2, Z 13-18).

14.4.2.5 Herausforderungen für BSA-Kampagnen

In den Expert*inneninterviews kristallisierten sich mehrere Herausforderungen heraus. Die größte Hürde ergibt sich aus der fehlenden Bekanntheit der BSA und dass sie sich in der öffentlichen Wahrnehmung zu wenig von anderen Angeboten – wie Coaching usw. – unterscheidet (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:5, Z 12-18; vgl. Ti4 Hudelist 2021:3, Z 28-31). Mehrere Befragte gaben an, vor dem Interview noch nichts über die BSA gehört zu haben, zeigten sich jedoch sehr offen gegenüber dieser Tätigkeit (vgl. Ti5 Gruber 2021:1, Z 16; vgl. Bäck-Knapp 2021:2, Z 15; vgl. Mandl 2021:1, Z 29).

Für die Mitarbeiter*innen eines Betriebes ist es erforderlich, dass sie Vertrauen gewinnen und ihnen die Anbieter*innen von BSA Stillschweigen nach außen

garantieren, aber gleichzeitig auch die erforderliche Transparenz zeigen, was die eigene Tätigkeit betrifft (vgl. Gruber 2021:2, Z 26-28).

Für Thomas Bauer besteht die größte Herausforderung darin, eine gute sozialarbeiterische Ausbildung anzubieten, um die nötige Kompetenz zu erwerben (vgl. Bauer 2021:3, Z 18-22). Als Herausforderung wird auch die finanzielle Situation in vielen Betrieben erwähnt, da in Krisenzeiten zusätzliche Dienstleistungen wie die BSA eingespart werden. Um diese Hürde zu bewältigen, sollte die Unerlässlichkeit in Krisenzeiten aufgezeigt und die Erfolge hervorgehoben werden (vgl. Hudelist 2021:2, Z 22-24; vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:5 33-34, 6 Z 1-2).

Eine interviewte PR-Expertin stellte fest, dass es auch eine große Herausforderung darstellt, dass die BSA bereits im Vorfeld bekannt gemacht werden muss, nicht erst dann, wenn die Probleme bereits so stark anwachsen, dass sie gar nicht mehr bewältigt werden können (vgl. Mandl 2021:4, Z 21-22).

Um eine stärkere Niederschwelligkeit zu erreichen, wurde auch von Hudelist betont, dass den potentiellen Kund*innen Anonymität zugesichert werden sollte (vgl. Hudelist 2021:3, Z 16-21). Da eine geringe Inanspruchnahme offensichtlich mit einer größeren Schwellenangst zu tun hat: die Menschen sollen nicht befürchten, dass ihr Problem im Betrieb bekannt werden könnte, wenn sie die Dienste der BSA beanspruchen (vgl. Hudelist 2021:3, Z 16-21). So wurde mehrmals das Beispiel der Angst vor der Veröffentlichung persönlicher Probleme thematisiert – etwa bei Burnout, Depression, Drogensucht oder Alkoholproblemen. Mitarbeiter*innen hätten auch Angst, dass sie ihren Job verlieren, wenn ihre Probleme publik würden (vgl. Ti3 Mandl 2021:3, Z 28-29). In den Interviews wurde daher empfohlen, dass den Betroffenen diese Angst genommen wird, über ihre Sorgen zu sprechen (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 26-28). Tatsächlich sind viele Probleme tabuisiert, d.h. dass sich Mitarbeiter*innen auch schämen, darüber zu sprechen. Wie Frau Mandl meinte, müsste vermittelt werden, dass gewisse Probleme aber nicht ungewöhnlich wären, sondern „wir alle unsere Probleme haben“ (vgl. Ti3 Mandl 2021:3, Z 23-33). Und dass es nichts Außergewöhnliches sei, zur Problemlösung Hilfe von außen in Anspruch zu nehmen. Es könnte auch helfen, wenn Führungskräfte selbst über ihre eigenen Probleme sprechen (was mittlerweile bei Burnout sehr verbreitet sei) (vgl. Ti3 Mandl 2021:33, Z 25-26).

Susanne Hudelist brachte die Aspekte, die die BSA-Bewerbung und ihr Image erschweren, gut auf den Punkt: *„Eine persönliche Hemmschwelle bei Mitarbeitern und Unternehmern ist gegeben. Sozialarbeit ist möglicherweise negativ behaftet. (...) Eine zweite Hemmschwelle ist das fehlende Budget. Eine dritte Hemmschwelle ist, dass die Öffentlichkeit überhaupt nicht weiß, was das ist, was das kann und was der Nutzen ist.“* (Ti4 Hudelist 2021:4, Z 10-14)

14.4.2.5.1 Begriff Betriebliche Sozialarbeit als Störfaktor?

Es gibt auch ein Imageproblem mit der Betrieblichen Sozialarbeit. Die Benennung wird kritisiert, da es eine Hemmschwelle gäbe, „Sozialarbeit“ in Anspruch zu nehmen (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:5, Z 32-33). Es wurde angemerkt, dass die Sozialarbeit bei vielen

Betrieben ein negatives Image habe und Coaches oder Psycholog*innen eher akzeptiert würden (vgl. Ti4 Hudelist 2021:3, Z 29-31). Die Bezeichnung „Betriebliche Sozialarbeit“ an sich wird von einer Interviewpartnerin als problematisch und schwer vermittelbar erlebt. Der Begriff müsste positiver aufgeladen werden (vgl. Ti3 Mandl 2021:2, Z 14-16). Interessanterweise fand der Begriff „Betriebliche Sozialarbeit“ wenig Anklang. Im folgenden Unterkapitel möchte ich auf Alternativvorschläge zum Begriff BSA näher eingehen.

14.4.2.5.2 Beratungsleistung betonen

Gleich drei Interviewpartner*innen schlugen vor, den Begriff der Beratung stärker zu betonen oder sogar im Namen den Beratungsbegriff zu verwenden. Eine Interviewpartnerin hat selbst einmal Betriebliche Sozialberatung anstatt Betrieblicher Sozialarbeit gesagt (vgl. Ti3 Mandl 2021:3, Z 8-9). Diese alternative Bezeichnung wird vorgeschlagen, da nach Ansicht einer Interviewpartnerin Berater*innen – oder auch Coaches und Psycholog*innen – stärker anerkannt wären. Beratung sei ein positiv besetzter Begriff als Sozialarbeit. Bei Sozialarbeit würden Mitarbeiter*innen eher die Betreuung von Drogenabhängigen oder Obdachlosen assoziieren (vgl. Ti3 Mandl 2021:4, Z 6-8). Eva Mandl meint, dass die BSA eher eine Beratertätigkeit ist und man am liebsten Dienstleistungen bezieht, die einen weiterbringen. Das sollte sich auch im Namen widerspiegeln (vgl. Ti3 Mandl 2021: S 2, Z 24-25). Thomas Bauer stellt sich die BSA als erste Beratungsstelle vor, ähnlich wie ein praktischer Arzt, der als erste Anlaufstelle fungiert und dann zu weiteren Fachärzt*innen zuweist. Der/Die Sozialarbeiter*in sollte verschiedenste Dienste wie psychologische, ausbildungstechnische oder finanzielle Hilfs-Anbieter*innen gut kennen, muss sie aber nicht selbst anbieten (vgl. Ti1 Bauer 2021:3, Z 7-14).

14.4.2.6 Budget für BSA Kampagnen

Ein überraschender Aspekt in den Interviews war, dass PR-Firmen auch pro bono für NGOs arbeiten und damit unabhängig von Profitinteressen eine solidarische Haltung an den Tag legen (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:1, Z 21-22). Pro bono bedeutet, dass entweder umsonst oder zumindest für ein viel geringeres Honorar gearbeitet wird, um dadurch eine Non-Profit-Organisation zu fördern. Viele sozialen Einrichtungen könnten es sich ansonsten nicht leisten, überhaupt Öffentlichkeitsarbeit zu machen und noch dazu, eine professionelle Agentur damit zu beauftragen (vgl. Ti4 Hudelist 2021:2, Z 24-26).

Da die BSA aber nicht von NGOs, sondern in der Regel von marktorientierten Betrieben angeboten wird, wurde in den Interviews auch das für eine Bekanntheitsoffensive benötigte Budget thematisiert. Auf die Frage, wie viel Geld in die Hand genommen werden müsste, um ein Angebot wie die BSA bekannter zu machen, gab es unterschiedliche Antworten: Die konkreten Zahlen, die genannt werden, reichen von kostenloser Mundpropaganda bis 150.000 Euro, die in eine Kampagne investiert werden sollten (vgl. Ti4 Hudelist 2021:4, Z 3-4). Der Vorschlag von Dr. Bauer, die eigene Leistung durch die Praxis und die erreichten Ziele zu bewerben (vgl. Ti1 Bauer 2021:4, Z 2-5), wurde auch von der Geschäftsführerin einer bekannten PR-Agentur geteilt (vgl.

Ti2 Bäck-Knapp 2021:5, Z 13-14). Da viele Dienstleistungsanbieter*innen ein geringeres Budget zur Verfügung haben als ein großes Unternehmen oder ein Konzern, können sie es sich nämlich nicht immer leisten, eine aufwendige Kampagne zu starten, um als Marke oder Anbieter eine größere Bekanntheit zu erlangen (vgl. Ti4 Hudelist 2021:2, Z 24-26).

Frau Bäck-Knapp prognostizierte als weiteres Budgetproblem, dass demnächst alle Leistungen gekürzt werden, die nicht unbedingt als „must have“ zu bezeichnen sind (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:5, Z 33-34, 6, Z 1). Frau Hudelist schlug vor, aufgrund drohender Einsparungen Kooperationen mit Interessensvertretungen wie Arbeiterkammer (AK), Wirtschaftskammer (WKO) und Arbeitsmarktservice (AMS) einzugehen (vgl. Ti4 Hudelist 2021:2, Z 26-29). Auch Unternehmensförderungen könnten in Anspruch genommen werden, wobei sowohl staatliche Subventionen (vgl. Ti5 Gruber 2021:1, Z 35-37) als auch Förderstellen auf EU-Ebene in Frage kommen. Dafür erscheint es umso wichtiger, auf den materiellen und immateriellen Nutzen von sozialen Leistungen wie der BSA hinzuweisen (vgl. Ti5 Gruber 2021:1, Z 35-37, 2, Z 1).

Die Wirtschaftskammer Österreichs unterstützt Unternehmen dabei, in Frage kommende Wirtschaftsförderungen zu finden (vgl. WKO 2021). Für die österreichische Wirtschaftsförderung stehen in Kooperation mit der Europäischen Union sowohl Bundes- als auch Landesförderstellen zur Verfügung, an die Förderansuchen gerichtet werden können. (vgl. EFRE 2020). Ein Beispiel für staatliche Förderungen, die in Frage kommen könnten, wäre das BRIDGE-Programm der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft, vorausgesetzt, dass ein BSA-Projekt im Zusammenhang mit einer wissenschaftlichen Forschung durchgeführt wird (FFG) (vgl. FFG 2020).

14.4.2.7 Erfolgchancen und Perspektiven

Thomas Bauer betonte die Glaubwürdigkeit, die Voraussetzung dafür sei, ob eine soziale Dienstleistung anerkannt wird oder nicht. Die Stakeholder sollten langfristig Vertrauen in die BSA gewinnen. BSA als Marke kann nicht kurzfristig und schnell bekannt gemacht werden, sondern bedarf eines längeren Vertrauensprozesses. Thomas Bauer legt sehr viel Wert auf Arbeitsethik und die Möglichkeit, Arbeit sinnstiftend zu gestalten. Er sieht die BSA als soziale Arbeit mit einem hohen gesellschaftlichen Wert, die nicht wie eine Ware beworben werden sollte, sondern eine „Kommunikationsleistung“ darstellt (vgl. Ti1 Bauer 2021:1, Z 7-9).

PR und Marketing sind ein Wechselspiel zwischen idealistischen und realistischen Ansprüchen. In diesem Fall wird der Zweck verfolgt, eine Dienstleistung bekannt zu machen und sie in Anspruch zu nehmen. Gleichzeitig wird damit auf sehr reelle Probleme aufmerksam gemacht.

Mit Emotionen muss in jedem Fall sensibel umgegangen werden. Es sollten wahrhaftige Botschaften ausgesendet werden, die den Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnen und ihre Probleme ernst nehmen. Realistische Geschichten können als Beispiele geschildert werden, Idealisierungen der BSA und das Versprechen von „Wunderheilung“

durch BSA sollten jedoch vermieden werden. Man kann ein positives Image aufbauen, und gleichzeitig ernste Themen ansprechen, die am besten subjektiv geschildert werden sollten (vgl. Mandl 2021:3, Z 26-33).

Die Frage nach den Perspektiven für die BSA wird fast einhellig positiv beantwortet. Alle Befragten sind sich mehr oder weniger einig, dass ein großer Bedarf besteht, der angesichts der aktuellen Krise (Corona und dadurch ausgelöste psychologische und/oder wirtschaftliche Probleme) noch steigen wird. Die Unternehmen werden aufgrund der vielen Probleme, die innerbetrieblich auftreten können, in Zukunft also verstärkt auf BSA zurückgreifen, auch aus Eigeninteresse, um die Rahmenbedingungen für den Betrieb zu verbessern (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:6, Z 2-6). Corporate Social Responsibility (CSR) wird immer wichtiger für Unternehmen (siehe Heller/Wilhelmer, Kapitel 7). Das bedeutet, dass ein Betrieb gesellschaftsrelevante oder nachhaltige Projekte unterstützt. Frau Bäck-Knapp erzählte, dass sie von einer Firmen weiß, die BSA in Anspruch nahm, weil es einen sehr hohen Alkoholkonsum unter Mitarbeitenden gab. Sie bezeichneten es als CSR-Aktivität. Doch eigentlich sei dies eine Kernaufgabe der HR-Abteilung, da wo es notwendig ist, BSA anzubieten (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:3, Z 1-5).

14.5 Resümee

Während der Interviews und ihrer Auswertung wurden mir einige Sachverhalte klarer, wie ich in diesem Kapitel noch näher ausführen möchte: Zunächst wurde in den Expert*inneninterviews (vgl. Ti3 Mandl 2021:1, Z 29, 2, Z 30-31; Ti5 Gruber 2021:2, Z 8) verdeutlicht, dass die BSA keinen großen Bekanntheitsgrad besitzt, dass aber gleichzeitig ein großer Bedarf nach den angebotenen Leistungen besteht (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 18-20). In den ausgewerteten Interviews überwog die Zustimmung zum sozialarbeiterischen Angebot, dessen Notwendigkeit für die Betriebe bestätigt wurde (Ti5 Gruber 2021:2, Z 18-20).

Eine Dienstleistung kann möglicherweise wie ein Produkt oder ein „Dienstleistungsprodukt“ beworben werden, aber nur in einem gewissen seriösen Rahmen, um die eigene Glaubwürdigkeit zu behalten – die marktschreierische „Produktinformation“ der kommerziellen Werbung wäre natürlich völlig unpassend, um sie für BSA einzusetzen (vgl. Expert*inneninterview Bauer 2021:1, Z 9-12; Ti2 Bäck-Knapp 2021:2, 4-12).

Dennoch gibt es einige Möglichkeiten der besseren Informationsvermittlung, um die bisher zu wenig genutzten Dienste der BSA bekannter zu machen. Ein Beispiel dafür wäre die engere Kooperation mit Einrichtungen wie Wirtschafts- und Arbeiterkammer, so wie sie auch in den Interviews vorgeschlagen wurde (vgl. Ti1 Bauer 2021:2, Z 6-7).

Auch wurde dazu geraten, sich als BSA in den Medien vorzustellen und die eigene Tätigkeit und Kompetenz zu beschreiben (vgl. Ti3 Mandl 2021:2, Z 30-32, 3, Z 1-3; vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 6-8). Wie diese Öffentlichkeitsarbeit aussehen könnte, wurde in

den Interviews konkret durch Vorschläge und Anregungen zum Ausdruck gebracht, die von der medialen Verbreitung (vgl. Ti3 Mandl 2021:2, Z 30-32, 3, Z 1-3; vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 6-8) über die Anstellung einer PR-Firma (vgl. Ti5 Gruber 2021:3, Z 8-9) bis zur angeführten Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen reichten (vgl. Ti1 Bauer 2021:2, Z 6-7).

Der oben beantworteten Forschungsfrage, wie die BSA bekannter gemacht werden könnte, untergeordnet war die Frage, wie sich dieser Tätigkeitsbereich von anderen – möglicherweise konkurrierenden – Angeboten unterscheidet. Es erscheint aber eigentlich nicht notwendig, sich von anderen Einrichtungen abzuheben oder diese sogar als Konkurrenz zu begreifen. Denn es war auffällig, dass diese Frage die Interviewpartner*innen eher verwundert hat, was mir im Nachhinein nachvollziehbar erscheint. Denn der Bedarf nach Sozialarbeit ist nach übereinstimmenden Aussagen aktuell ohnehin sehr hoch (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:5, Z 15-18) und die vor allem Corona-bedingte Krise und ihre Folgen überfordern sowohl Institutionen als auch den Staat (vgl. Ti4 Hudelist 2021:4, Z 20-23; vgl. Ti5 Gruber 2021:3, Z 18-20). Es gibt also genug zu tun und es braucht mehr Kooperation statt Konkurrenz. Vor allem Thomas Bauer betonte diese Tatsache und veranschaulichte, wie eine solche Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen funktionieren könnte (vgl. Ti1 Bauer 2021:3, Z 7-14). Dieser Gedanke erscheint mir äußerst wichtig und stellt eine wichtige Erkenntnis aus den Expert*inneninterviews dar, da ich dadurch mehr Zeitressourcen für die direkte Sozialarbeit einsparen kann. Durch eine arbeitsteilige Vorgehensweise wird die Beratungstätigkeit erleichtert, da die Sozialarbeiter*innen nicht mehr „*alles und jedes tun müssen*“ (Ti1 Bauer 2021:3, Z 29). Für eine arbeitsteilige Zusammenarbeit müssten allerdings noch im Vorfeld die Zuständigkeiten und Kernkompetenzen genauer geklärt werden (Ti1 Bauer 2021:3, Z 7-14).

Nach der Analyse der Interviews (Ti5 Gruber 2021, Ti4 Hudelist 2021, Gruber 2021, Ti2 Bäck-Knapp 2021, Ti1 Bauer 2021) in den vorhergehenden Subkapiteln erscheinen – nochmals zusammengefasst – folgende vorgeschlagenen Maßnahmen am relevantesten, um den Bekanntheitsgrad von BSA zu erhöhen:

- Verbreitung der eigenen Tätigkeit in den herkömmlichen traditionellen (Print-Rundfunk) wie auch auf den neuen Medien (Internet, soziale Medien). Eine besonders wichtige Rolle spielen dabei die Branchenmedien. (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 6-8)
- Kontaktieren von Geschäftsführungen, Betriebsräten und den HRO-Abteilungen von Unternehmen, um die Kooperation anzubieten. Auch der Austausch mit staatlichen Institutionen wie dem AMS und der WKO soll forciert werden. (vgl. Ti4 Hudelist 2021:2, Z 26-29)
- Betont werden sollen die Qualitätsstandards der BSA, die nicht nur durch ein entsprechendes Curriculum, sondern auch durch Praxiserfahrung gewonnen werden (vgl. Ti1 Bauer 2021:2, Z 32-37, 3, Z 23-28). Die beste Werbung sind erfolgreiche Interventionen in Betrieben, die auch das Interesse anderer

Unternehmen wecken werden. Empfohlen werden daher die Verbreitung von positiven Botschaften und Erfolgsgeschichten (vgl. Ti5 Gruber 2021:2, Z 35–36; Ti4 Hudelist 2021:2, Z 22-24). Empfohlen wird sogar die Umbenennung der BSA, um eher die Beratungsfunktion hervorzuheben. Denn das Image der Sozialarbeit würde zu stark mit Problemen assoziiert (vgl. Ti2 Bäck-Knapp 2021:5, Z 32-34).

Um Erfolge für die Kund*innen zu erzielen, sind die Netzwerkarbeit und die Kooperation mit anderen sozialen Einrichtungen hilfreicher als die Konkurrenz und die Abgrenzung. (vgl. Ti1 Bauer 2021:3, Z 7–14; Ti4 Hudelist 2021:2, Z 24-29) Auch die Auslagerung der Bekanntheitsoffensive durch die Beauftragung einer professionellen PR-Agentur wird empfohlen (vgl. Ti5 Gruber 2021:3, Z 8–9).

15BSA für Österreich zusammengefasst – Eine SWOT Analyse

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

SWOT ist ein Akronym, das sich aus den englischen Wörtern **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Möglichkeiten) und **T**hreats (Bedrohungen) zusammensetzt. Diese Analyse orientiert sich an ebendiesen (möglichen) Eigenschaften der betrieblichen Sozialarbeit in Österreich und soll diese Einflussfaktoren auf unseren Gegenstand sichtbar machen. Diese SWOT-Analyse bildet das gemeinsame inhaltliche Resümee der Projektgruppe, aus dem gemeinsame Empfehlungen für die (weitere) Etablierung von Betriebssozialarbeit in Österreich abgeleitet werden⁹⁶.

15.1 Strengths

Die Stärken der Betrieblichen Sozialarbeit unterteilen sich in fünf Hauptgruppen und ihre jeweiligen Untergruppen:

<u>Skills</u>	<u>Funktionsweisen</u>	<u>Haltung</u>
- SA als Brücke (Vernetzung/ Vermittlung) - Kenntnis der Bedarfe von Firmenstrukturen - Übersetzungsfunktion - interdisziplinäres Arbeiten - „Wir Gefühl“ stärken - Schnittstellenarbeit - Kommunikation - Vernetzungskompetenz - Anschlussfähigkeit - Case Management	- Psychosoziale Beratung - Stärkenorientierung - BSA = Ressourcenwissenschaft - Mehrperspektivität - BSA – Generalist*innen - Beratungskompetenz/Setting - Inklusion - Diversity – Management - Lebensphasenberatung - Passgenaue Unterstützung	- Orientierung am Ethikkodex der Sozialen Arbeit - Menschenrechte - Humanistisches Menschenbild - Allparteilichkeit

⁹⁶ Die Ergebnisse werden der leichteren Lesbarkeit wegen tabellarisch zusammengefasst und beziehen sich ausschließlich auf Aussagen, die in den vorhergegangenen Kapiteln dargelegt und belegt worden sind.

	- Bio-psycho-soziales Modell - Sprachkompetenz - Bildungsmaßnahmen - ganzheitlicher Blick - Konfliktmanagement	
<u>Wirkungsbeschreibung</u> - Entlastungen - Arbeitsbelastung - Bedarfsbezogen - Stärkung der MA-Führung - Flexibilität	<u>Niederschwelligkeit</u> - Freiwilligkeit für MA - Unmittelbar - Unkompliziert - Anonymität	<u>Ökonomische Aspekte</u> - Betriebswirtschaftliches Agieren - Return on Investment

15.2 Weaknesses

Die Schwächen, mit denen sich Betriebliche Sozialarbeit gegenwärtig in Österreich präsentiert, lassen sich in neun Hauptgruppen mit den jeweiligen Untergruppen unterteilen:

<u>Selbstbewusstsein</u> - fehlende Kenntnisse von Betrieben über BSA - Fehlendes gemeinsames Wording - Positionierung im BGM - „<i>Standing</i>“ BSA - Fehlende Spezifizierung in der Ausbildung - Selbstbewusstsein gegenüber anderen Professionen - Rolle BSA (Identifizierung) - Ungünstig konnotierter Begriff „<i>BSA</i>“	<u>Interessensvertretung BSA</u> - Fehlendes Berufsgesetz - Mangelnde Verortung im Berufsverband - Fehlendes Lobbying/ Bündnisse - Öffentlichkeitsarbeit	<u>Ökonomische Faktoren</u> - Wirtschaftswissen - fehlender ökonomischer Blick

<u>Konkurrenz</u>	<u>Fehlende Nachweisbarkeit</u>	<u>Sonstige</u>
- BSA kann als mögliche Konkurrenz zum Betriebsrat gesehen werden - Unklare Kompetenzen/ Handlungsspielräume - Abgrenzung Zuständigkeiten - umkämpfter Markt	- ROI – Evaluierung - Kosten-Nutzen-Analyse	- Doppel- und Tripelmandat⁹⁷ - Unpopuläre Empfehlungen - BSA als „kosmetische Maßnahme“ oder Marketingstrategie - Sprachbarrieren (Migration)

15.3 Opportunities

Die Möglichkeiten, denen die BSA in Österreich aufgrund begünstigender Rahmenbedingungen gegenübersteht, unterteilen sich in sechs Hauptgruppen mit den jeweiligen Untergruppen:

<u>Netzwerke</u>	<u>Benefits</u>	<u>Ausbildung</u>
- Fachgruppen nutzen und stärken - Interne und externe Vernetzungen nutzen und stärken - Neue Netzwerke erschließen - Standards entwickeln und etablieren	- Stigmatisierungen reduzieren - Ressourcen der Belegschaft nutzen - Wording der BSA etablieren - Diversität stärken und fördern - Ergänzend zu bestehenden Hilfsangeboten - Lösungen für neue Herausforderungen von Menschen und/oder Betrieben - Verbesserungen der Arbeitsbedingungen - Ganzheitliches, nachhaltiges und funktionierendes Konzept - Hohes Auftragspotenzial	- Zusatzausbildungen - Verankerung in den Curricula der FH's

⁹⁷ Ist grundsätzlich ein positiver Indikator (Allparteilichkeit), kann aber zu einem ethischen Dilemma führen, weshalb dieser Aspekt auch bei den Schwächen angeführt wird.

	- Triangulierung von Konflikten - Nachfrage nach solchen Angeboten in vielen (großen) Betrieben der Öffentlichen Hand und der Industrie	
<u>Ansprüche</u> - Stellenwert der betrieblichen Gesundheitsförderung wird steigen - "Obstkörperl" wird nicht mehr reichen - positive Erfahrungen vieler Stakeholder mit BSA - Bekenntnis der Betriebe zum Angebot	<u>Ökonomische Faktoren</u> - BSA als Strategie der BGM - Prioritätenverschiebung der Mitarbeiter*innen - SROI - Finanzielle Mittel für BSA (bei überzeugendem Angebot) vorhanden - Arbeitskräftemangel - Strategie für Krankenstand, Fluktuation und Menschen mit Beeinträchtigungen	<u>Sonstige</u> - Erkennen und Sichtbarmachen von Spannungsfeldern - Methoden der Sozialen Arbeit - Auswirkungen der Covid-19-Pandemie

15.4 Threats

Die Bedrohungen, denen die Betriebliche Sozialarbeit in Österreich gegenwärtig auf Grund schlechter Rahmenbedingungen gegenübersteht, unterteilen sich in sieben Hauptgruppen mit den jeweiligen Untergruppen:

<u>Fremdbild</u> - Assoziationen mit dem Begriff der BSA - Wahrnehmung der Sozialen Arbeit	<u>Unwissenheit</u> - Fehlende Kenntnis der BSA in der Profession und der Gesellschaft - Mangel an Betriebssozialarbeiter*innen - fehlende Bekanntheit - umkämpfter Markt - Überschneidungen mit bestehenden Angeboten	<u>Qualifikation</u> - Defizite in der Ausbildung an BWL und Marketing - Nicht geeignete Sozialarbeiter*innen - mangelndes Selbstvertrauen - politische/gesetzliche Rahmenbedingungen

<u>Finanzierung</u> - mangelhafte Bereitschaft der Direktfinanzierung durch Betriebe - Keine Förderungen von Betrieben bei Etablierung von BSA - Abhängigkeiten vom Menschenbild der Entscheidungsträger*innen - Abhängigkeit von finanziellen Ressourcen des Betriebes - Sparmaßnahmen	<u>Strukturen</u> - Defizitorientiertes Gesundheitssystem - Ambivalenz der Aufträge - Firmenstrukturen - Sensibilisierung der Bedeutung von Firmenkulturen	<u>Berufsgesetz</u> - Fehlendes Berufsgesetz - fehlende Plattform/Verband
<u>Sonstige</u> - Abgrenzung - Kosmetische Maßnahmen - Oft ist es bei Hilfsanfragen schon zu spät für Interventionen: Unterstützungsleistungen werden erst ergriffen, wenn bereits kaum mehr bewältigbaren Krisen im Betrieb bestehen. Daher ist eine frühe Prävention im Rahmen der BSA notwendig. - fehlende Inanspruchnahme - Konkurrenz - Selbstständigkeit - falsche Erwartungen - Berichtspflicht - Nicht qualifizierte Entscheidungsträger*innen		

16 Empfehlungen

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der SWOT-Analyse werden im Folgenden die Empfehlungen des gesamten Forschungsteams für die Betriebliche Sozialarbeit abgeleitet. Diese Empfehlungen stellen nur eine erste Sammlung von Vorschlägen dar.

16.1 Empfehlungen für Betriebssozialarbeiter*innen

- Eine der identifizierten Stärken ist der generalistische Ansatz von Sozialarbeiter*innen. Dieser der BSA eigene Generalismus grenzt die Maßnahmen der BSA von anderen möglichen inner- und überbetrieblichen Unterstützungsmaßnahmen ab und stellt so ein Alleinstellungsmerkmal dar, muss jedoch durch stetige Fort- und Weiterbildung sowie entsprechende Öffentlichkeitsarbeit vertieft und gefestigt werden.
- Das Wissen zum doppelten Mandat / Triplemandat in der BSA ist grundlegende Voraussetzung für eine Arbeit in diesem Handlungsfeld. Eine stetige Reflexion dieser Spannungsfelder ermöglicht Betriebssozialarbeiter*innen Handlungsfähigkeit.
- Sowohl in der Auftragsklärung als auch in der Zielsetzung müssen seitens der BSA folgende drei Ebenen berücksichtigt werden: Die Gesellschaft, der Betrieb und die Mitarbeiter*innen.
- Für eine adäquate Umsetzung der „Strategie BSA“ ist es unumgänglich, ein Mindestausmaß an Ressourcen (abhängig von der Betriebsgröße) zur Verfügung zu stellen. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass BSA als Eyecatcher-Funktion oder bloß als kosmetische Imagemaßnahme benutzt wird.
- Um einer pluralistischen Gesellschaft, die sich auch im Betrieb widerspiegelt, gerecht zu werden, ist es von Vorteil, wenn Betriebssozialarbeiter*innen selbst divers sind. Interkulturelle Kompetenzen sollen einerseits in Betrieben gefördert und andererseits in Beratungssettings berücksichtigt werden. Sprachbarrieren dürfen weder Hindernis für die Inanspruchnahme noch für die Arbeit von BSA sein.
- Es wird empfohlen, dass Betriebssozialarbeiter*innen regelmäßig Supervision in Anspruch nehmen und diese auch in der Kostenerstellung zu berücksichtigen.

- Betriebssozialarbeiter*innen müssen über Kenntnisse von Firmenstruktur und Firmenkultur verfügen, um in einem betrieblichen Umfeld handlungsfähig zu sein.
- Betriebliche Sozialarbeiter*innen müssen sich über die Auswirkungen des eigenen professionsbezogenen Handelns auf das "*System Betrieb*" bewusst sein.

16.2 Empfehlungen zur Implementierung in Betrieben

- Betriebliche Sozialarbeiter*innen erkennen, dass persönliche und private Faktoren eine Auswirkung auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter*innen haben. Berufliche und private Herausforderungen der Beschäftigten können daher nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Betriebliche Sozialarbeiter*innen machen diesen Zusammenhang für Führungskräfte sichtbar und bieten passgenaue Lösungen an.
- Damit BSA gewährleistet werden kann, müssen Mitarbeiter*innen die Angebote niederschwellig und anonym in Anspruch nehmen können.
- Bestehende Ressourcen von Beschäftigten in Betrieben sollen sichtbar gemacht und genutzt werden (zum Beispiel Zusatzqualifikationen, Sprachkompetenzen etc.).
- Die BSA als ganzheitliche, nachhaltige und funktionierende Strategie ist eine Ergänzung zu bestehenden Hilfsangeboten. Dabei ist unter anderem die Triangulierung von Konflikten, die Reduktion von Stigmatisierung und die potenzielle Verbesserung der Arbeitsbedingungen als Chance für den Betrieb zu betrachten.
- Betriebssozialarbeiter*innen können Unternehmen dabei unterstützen, betriebsinterne Peer-Beratungskonzepte zu entwickeln und umzusetzen.
- Möglichkeiten Betrieben die Wirkungsweise der BSA näherzubringen, sind nationale und internationale Best-Practice Beispiele, die aufzeigen, dass BSA bereits gelingend umgesetzt wird. Auch diese müssen verstärkt im österreichischen Kontext publiziert werden.
- Um bedarfsorientiertes und individuelles Handeln für alle Betriebe zu ermöglichen, ist ein Produktportfolio der BSA empfehlenswert, das verschiedenste Angebotsbausteine enthält. An Beschäftigte ausgehändigte Leistungsschecks oder Gutscheine ermöglichen ein niederschwelliges, anonymes und kostengünstiges Unterstützungsangebot.

- Für ein modernes Unternehmen ist die BSA als Sozialdienstleistung zu sehen.
- Kosten-Nutzen-Analyse, ROI, SROI und Opportunitätskosten sind notwendige Werkzeuge, um den monetären Nutzen von BSA für die Betriebe sichtbar zu machen. Sozialarbeiter*innen müssen daher befähigt werden, diese Instrumente sinnvoll zu nutzen. Diese Werkzeuge sind mindestens im jährlichen Rhythmus zu evaluieren.

16.3 Empfehlungen Öffentlichkeitsarbeit und Marketing der BSA

- *“Soziale Arbeit geht uns alle an!”* Moderne Soziale Arbeit ist eine die gesamte Gesellschaft durchdringende Profession, welche sich nicht auf spezielle oder typische Personenkreise eingrenzen lässt. Das altherkömmliche Verständnis der Zuständigkeit Sozialer Arbeit ist daher ständig zu hinterfragen und zu reflektieren.
- Der Begriff der Sozialen Arbeit ist häufig mit negativen Eigenschaften konnotiert, die sich auch auf die BSA übertragen. Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Handbuch, Imagefilm) und Marketingkonzepte sind notwendig, um das Bild der Sozialen Arbeit in der Gesellschaft, aber auch in Betrieben zu verändern.
- Ein Gütesiegel kann die Qualitäten und Kompetenzen der BSA sichtbar machen. Dieses muss von einer staatlich anerkannten Stelle verliehen werden.
- Nach Etablierung der BSA im Betrieb muss das Augenmerk auf betriebsinternes Marketing gelegt werden, um potenzielle Stigmatisierung durch die Inanspruchnahme von Beratungen abzuwenden.
- Kostengünstige Schnuppertage können zur Entscheidung für die Inanspruchnahme von BSA beitragen.

16.4 Empfehlungen für die Profession Soziale Arbeit zur Etablierung von BSA

- Eine wesentliche Empfehlung besteht in der weiteren Professionalisierung des eigenen Standings der BSA. Dadurch kann sie sich erfolgreich zu anderen Professionen abgrenzen.
- Die Schaffung von gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Soziale Arbeit (Berufsgesetz) stellt eine essenzielle Grundlage für die Profession (und in weiterer Folge für die Disziplin) dar. Durch ein Berufsgesetz kann sichergestellt werden, dass adäquat ausgebildete Professionist*innen im Bereich der BSA tätig sind.

- Um eine weitere Professionalisierung des Betätigungsfeldes der BSA voranzutreiben, erscheint es notwendig, dementsprechende Fachgruppen und Interessensvertretungen zu etablieren. Diese könnten beispielsweise beim österreichischen Berufsverband oder in der OGSA, aber auch im Verein Sozaktiv verortet werden.
- Es sollte angedacht werden, eigene Qualitätsstandards zu entwickeln. Dies könnte beispielsweise mittels einer Sektion von Sozaktiv und/oder einem Forschungsprojekt der FH St. Pölten ermöglicht werden.
- Um die Attraktivität der BSA innerhalb der Profession zu steigern, ist der Ausbau von Beschäftigungsmodellen (selbstständig, angestellt in einem Verein, direkt im Betrieb angestellt) essenziell. Dabei ist die Berücksichtigung der Zielgruppen aller Unternehmenstypen, von Kleinst- bis Großunternehmen, wichtig.
- Für eine erfolgreiche Etablierung von BSA ist die Verankerung in den Curricula der Ausbildungsstätten der Sozialen Arbeit in Österreich notwendig. Eine Möglichkeit wäre zum Beispiel ein Masterstudium mit Schwerpunkt der Betrieblichen Sozialarbeit.
- Von der Wissenschaft und der Profession erwarten wir in naher Zukunft eine verstärkte (wissenschaftliche) Publikationstätigkeit, um die Bedeutung der BSA einem größeren Interessent*innenkreis nahe zu bringen.
- Triviale Kausalitäten (Beispiel Betriebsklima, Mitarbeiter*innenzufriedenheit uvm.) sind kaum quantitativ erfassbar, da die BSA mit nicht trivialen Systemen interagiert.

16.5 Empfehlungen für Aus- und Weiterbildungen

- Es ist zu empfehlen, verstärkt den Fokus auf ein ganzheitliches Menschenbild im Aus- und Weiterbildungskontext von Führungskräften und Personalverantwortlichen zu legen.
- Die BSA als Hilfsangebot sollte in Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, Personalverantwortlichen, Betriebsrät*innen und HR-Management vermittelt werden.
- Für Professionist*innen der BSA sollten Fort- und Weiterbildungen vor allem im Bereich der Betriebswirtschaft und Ökonomie angeboten werden.

16.6 Empfehlungen für Netzwerkarbeiten

- Statt eines Konkurrenzgedankens sollte mehr Kooperation zwischen den unterschiedlichen Akteur*innen (sowohl innerbetrieblich als auch am freien Markt) forciert werden.
- Um die Umsetzung der BSA voranzutreiben, müssen bestehende Netzwerke (intern und extern) gefördert und neue generiert werden.
- Bestehende Förderlogiken im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) sollten neu gedacht werden, da hier die BSA traditionell nicht berücksichtigt wird. Hierbei müssen Kooperationen mit dem AMS, der WKO, dem AMS, dem FGÖ und dem Dachverband der Sozialversicherungsträger angedacht werden.
- Im Feld der Unternehmensberater*innen werden externe Berater*innen für ein ganzheitliches Gesundheitskonzept herangezogen. Die BSA fungiert als weiterer Kooperationspartner.
- *“Auch ohne bestehende Krise ist Prävention wichtig.”* Angebote der BSA sollen als Präventionsmaßnahmen im Gesundheitssystem verankert werden.

Diese Empfehlungen stellen eine erste Sammlung von Vorschlägen dar. Durch bestehende Spannungsfelder von Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen, den Herausforderungen der Digitalisierung, den Prioritätenverschiebungen der *“neuen Generationen”*, der anhaltenden Schwächung von Sozialpartnerschaften, den Veränderungen der Wirtschaft hin zu einer neuen Sinn Ökonomie (vgl. Zukunftsinstitut 2020) und den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie kann davon ausgegangen werden, dass im Jahr 2021 ein günstiger Zeitpunkt für die Etablierung der BSA in Österreich besteht. Aus den Ergebnissen des zweijährigen Forschungsprojektes wird abgeleitet, dass in Österreich noch viele Schritte zu einer erfolgreichen Etablierung der BSA notwendig sind.

17 Weitere Forschungsperspektiven

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

17.1 Wie weiter?

Wie in der vorliegenden Arbeit mehrmals gezeigt werden konnte, befindet sich die wissenschaftliche Aufarbeitung der Betrieblichen Sozialarbeit in Österreich, ihrer Voraussetzungen, Angebote, Möglichkeiten und Perspektiven am Anfang eines Forschungsprozesses, von dem wir annehmen, dass er in den nächsten Jahren lohnend und ergiebig ist. Wir haben uns daher bemüht, im Folgenden jene Forschungsfragen, die aufbauend auf unsere Forschungsergebnisse als besonders lohnend scheinen, thematisch zu bündeln und hoffen, einer nachfolgenden Generation von Studierenden Anregungen für Bachelor- und Masterthemen zu geben.

17.2 Konkrete Forschungsperspektiven

Im Einzelnen wären folgende Themen weiter wissenschaftlich zu bearbeiten:

Die Analyse im Kapitel „Social Work goes Betrieb“ (Heller/Wilhelmer 2021, Kapitel 7) hat gezeigt, dass weitere Forschungen in folgenden Bereichen anzustreben wären:

Im Bereich der Typisierung von Führungskräften wäre eine spezifische Auseinandersetzung mit den Ausbildungskontexten der Geschäftsführer*innen und Manager*innen zu empfehlen, da dies zu weiteren Rückschlüssen auf Handlungslogiken und Verhalten führen könnte. Die Berechnung des ROIs von Betrieblicher Sozialarbeit könnte ebenfalls in einer ausführlichen Forschung beleuchtet werden, um zu klareren Ergebnissen zu kommen, die für die wirtschaftliche Argumentation eingesetzt werden könnten. Das in diesem Kapitel entwickelte BGM-Haus bietet eine Grundlage für vielfältige Forschungen auf Struktur-, Prozess- und Beziehungsebene. HR-Management in Betrieben und als Strategie des BGM-Konzeptes bietet zukünftigen Forscher*innen ein breites Feld an Möglichkeiten.

Anknüpfend an die Ergebnisse des nächsten Kapitels (vgl. Türk 2021) könnten folgende wissenschaftliche Fragen beantwortet werden:

Seitens der befragten Expert*innen im Öffentlichen Dienst und der Großindustrie (BMLV, BMI, voestalpine, Stahlstiftung) (vgl. Türk 2021, Kapitel 8) wurde festgestellt, dass im Falle von medizinischen Diagnosen und resultierendem Therapiebedarf eine Vermittlung an externe Therapeut*innen erfolgt. In diesen Fällen wird rasch die wirtschaftliche Belastung der Betroffenen zum zusätzlichen Thema. Ein Kostenzuschuss erfolgt zwar

seitens der Krankenversicherungsträger, jedoch lediglich dann, wenn eine medizinische Diagnose vorliegt und auch aktenkundig wird. Die persönlichen Krankengeschichten können sich jedoch rasch nachteilig auswirken, da beispielsweise Grundvoraussetzung für die Verrichtung von Außendienst das Vorliegen eines uneingeschränkten Wehr- und Exekutivdienstes ist. Liegt hingegen eine gesundheitsbedingte Einschränkung vor, könnte demnach eine – wenn auch temporäre – Innendienstverrichtung nach ärztlicher Befundung verfügt werden. Dies hätte wiederum eine Reduktion der gehaltsrelevanten Zulagen und damit finanzielle Einbußen zur Folge. Inwieweit derartige Maßnahmen tatsächlich angewendet würden und in Folge indirekt Nachteile für Betroffene mit Betreuungsbedarf bringen würden, könnte Thema einer anschließenden Forschungsarbeit sein. Relevant erscheint es jedenfalls, dieser Thematik nachzugehen, da speziell berufliche wie auch wirtschaftliche Nachteile für potenziell Betroffene eine Barriere im Mitteilen persönlicher Problemstellungen darstellen können. Damit einhergehende Stigmatisierungen könnten weitere Nachteile für Betroffene bedeuten. Ein weiterer hier anschließender Aspekt für zukünftige Forschungstätigkeiten sollte die Erarbeitung von wirkungsvollen Präventionsmaßnahmen als Teilbereich professioneller Betrieblicher Sozialarbeit sein. Erforscht werden sollte, inwieweit Gesundheitsförderung im Betrieb und die Förderung von persönlicher Resilienz der Mitarbeiter*innen zusätzliche Präventionsfaktoren darstellen können, welche durch Maßnahmen Betrieblicher Sozialarbeiter*innen im Unternehmen gestärkt und als Präventionsstrategie intensiviert werden könnten.

Im Laufe des hier anschließend dargestellten Forschungsprozesses zu Kleinstbetrieben (vgl. Jünemann 2021, Kapitel 9) konnte auf einige Fragen nicht sehr detailliert eingegangen werden, deren Klärung jedoch für eine zukünftige Forschung interessant wären. So wäre eine wichtige, zu klärende Frage, wie die Angebotspalette einer externen Betrieblichen Sozialarbeit für Kleinstbetriebe tatsächlich ausgestaltet werden könnte: Wie könnte das Angebot prinzipiell aussehen und welche Feingliederungen könnten vorgenommen werden? Schön wäre es, diverse Pakete in verschiedenen Abstufungen zu ermöglichen, die durch unterschiedlichste Tools noch erweitert werden können – ganz nach dem Vorbild eines Modellbaukastens –, durch welchen ein Angebot speziell für den Kleinstbetrieb zugeschnitten werden kann. Für eine genauere Analyse gab es hier jedoch zu wenig Kapazitäten, obwohl diese Frage für eine mögliche Umsetzung sehr entscheidend ist. Anregungen für eine derartige Ausgestaltung könnten Beispielunternehmen wie die Proitera in der Schweiz sein (vgl. Kapitel 13). Hier noch mehr Daten zu generieren und auch Expert*innen für die Ausgestaltung von Dienstleistungen für die Kleinsten einzubeziehen, wäre für die Zukunft wünschenswert. Ferner konnte nur eine sehr geringe Anzahl von Kleinstbetrieben untersucht werden. Auch der Versuch, den Arbeits-Zufriedenheitsindex der AK Oberösterreich hinzuzuziehen, hätte den Umfang dieser Forschungsarbeit gesprengt, zumal auch der AK in vielen Fällen zu wenige Daten über Kleinstbetriebe vorliegen, so dass eine aussagekräftige Auswertung nur bedingt möglich wäre. Hinzu kommt, dass die Kategorisierung von Betriebsgrößen innerhalb des Indexes verändert wurde und somit nur mehr eine Unterteilung in den drei Gruppen 1-4, 5-19 und 20-99 Beschäftigte vorzunehmen ist. Diese Größeneinteilungen widersprechen den Darstellungen der WKO (vgl. WKO o.A.b) sowie der Definition der EU-Kommission (vgl. Liikanen 2003), was eine Vergleichbarkeit erschwert. Auch ein seriöser Branchen-

vergleich ist gegenwärtig aufgrund der geringen Fallzahlen, die von der AK Oberösterreich erhoben werden, nicht möglich. Somit ergaben sich bezüglich des Einbezugs des Zufriedenheitsindexes verschiedene Schwierigkeiten, die für eine weitergehende Forschung zu akkordieren wären. Insgesamt würde eine größere, quantitative Studie über die Arbeitsbedingungen in Kleinstbetrieben die schon erhobenen Ergebnisse noch wesentlich verfeinern und wahrscheinlich auch eine noch größere Bandbreite an Herausforderungen für die BSA aufzeigen. Zudem sollten vermehrt Mitarbeiter*innen und nicht fast nur, wie in der vorliegenden Arbeit, Betriebs-eigentümer*innen interviewt werden, um insbesondere ihre Bedürfnisse und Herausforderungen zu erforschen. Hier einen weiteren, großräumiger angelegten Forschungsversuch zu starten, wäre für die Betriebliche Sozialarbeit in Kleinstbetrieben durchaus zielführend.

Wie im Abschnitt „Betriebliche Sozialarbeit als verlängerter Arm der Betriebsräte“ (vgl. Tudosa 2021, Kapitel 10) festgestellt wurde, haben in Österreich ungefähr 50 % der Beschäftigten keinen Zugang zu betriebsrätlicher Beratung. Somit sind deren Interessen gegenüber dem*der Arbeitgeber*in betrieblich so gut wie nicht vertreten. Meistens sind diese Betroffenen in kleinen Betrieben zu finden. Es gibt viele Hindernisse, die dazu beitragen, dass diese Beschäftigten nicht durch einen Betriebsrat betreut werden können. Neben der zu kleinen Zahl der Beschäftigten finden sich aber auch oft keine beschäftigten Personen, die bereit sind, ehrenamtlich die Interessen der Kolleginnen und Kollegen zu vertreten. Es gibt auch Betriebe, wo der Druck seitens der Betriebs-inhaber*innen die Entstehung eines Betriebsrates bremsen oder unmöglich machen. Da sich hier ein enormes potenzielles Arbeitsfeld für die Betriebliche Sozialarbeit ergibt, wäre interessant, durch sozialarbeitswissenschaftliche Forschung zu erheben, wie einem Großteil der Beschäftigten dieses Segments der über 50 % aller Beschäftigten in Österreich eine Betreuung durch BSA zugänglich gemacht werden könnte. Zu erheben wären überdies die Gründe, wieso die Beschäftigten ein angebotenes Betreuungsangebot nicht in Anspruch nehmen, ob dieses beispielsweise zu wenig niederschwellig sei. Um ein Beratungsangebot in Anspruch zu nehmen, braucht es gewisse Fähigkeiten und Fertigkeiten, gewisse Eigenschaften, um dieses überhaupt zu erkennen und in weiterer Folge in Anspruch zu nehmen. In Zeiten von Covid-19 sind viele Anträge auf Online-Medien umgestellt worden, was zumindest gewisse Deutschkenntnisse voraussetzt sowie entsprechende technische Ausstattung. Dies könnte für eine bestimmte Zielgruppe erschwerend, wenn nicht überhaupt hindernd sein, um ein Angebot überhaupt in Anspruch nehmen zu können. Möglichkeiten, diese Defizite zu erkennen und passende Unterstützungen anzubieten, wären noch zu erforschen. Es gibt aber auch Situationen, in denen ein Betreuungsangebot wirtschaftlich nicht rentabel ist, weil entweder die Zahl der möglichen Adressat*innen zu gering ist oder weil der Betrieb zu klein ist, um gewisse finanzielle Hürden für ein partikuläres Angebot zu leisten. Hier wären entsprechende überbetriebliche Angebote zu entwickeln. Allerdings werden etliche Unterstützungsleistungen auch deswegen nicht in Anspruch genommen, weil eine sozialarbeiterische Betreuung seitens der Betroffenen sozial verpönt ist. Da beispielsweise Suchtprobleme oft drastisch sozial sanktioniert werden, wird diese Problematik von den Betroffenen oft negiert oder versteckt, was auch bei bestehendem Angebot zu einer Nicht-Inanspruchnahme sozialarbeiterischer Betreuung führt. Die

Möglichkeiten entsprechender Adaptierung des Betreuungsangebotes wären daher ebenfalls zu erforschen. Dazu kommt: Viele mögliche Klient*innen wissen nichts über das Tätigkeitsfeld eines*r Sozialarbeiter*in. Hier wäre entsprechende Aufklärungsarbeit absolut notwendig, generell über Ziele und Aufgaben der Sozialarbeit und über die der Betrieblichen Sozialarbeit selbst.

Im folgenden Kapitel, das sich mit den Arbeitsbedingungen einer überwiegend migrantischen Belegschaft in einem Industriebetrieb beschäftigt (vgl. Sengül 2021, Kapitel 11), haben sich gerade im Unterkapitel „Migration“ viele Probleme ergeben, die in der vorliegenden Arbeit nicht zu Genüge ausgearbeitet oder einbezogen werden konnten. Beispielsweise wäre es für die Weiterforschung spannend, die Differenzierung zwischen Angestellt*innen und Arbeiter*innen zu betrachten, denn hier haben sich immer wieder starke innere und äußere Unterschiede und Spannungen gezeigt. Augenmerk sollte auf die Begrifflichkeiten und die dahinterliegenden Organisationen (Betriebsrat*Betriebsrätin oder Gewerkschaft) liegen. Ein nächster Ansatz für weitere Forschung sind Frauen mit Migrationshintergrund oder Frauen im Allgemeinen in industriellen Betrieben. Eine weiterführende Forschungsfrage könnte beispielsweise lauten: *„Wie belastend oder emanzipierend wirken schwere körperliche Betätigungen in industriellen Betrieben auf Frauen und ihre Systeme?“* Der Bildungsgrad und die Verknüpfung mit Generationenverläufen von Migration bei Arbeiter*innen sollten anhand konkreter Beispiele industrieller Betriebe, von denen es in Österreich etliche gibt, zusätzlich weiterverfolgt werden. Auch in Bezug auf Sprachkompetenzen und verstecktem Analphabetismus vor großbetrieblichem Hintergrund könnte unser Forschungsstand durchaus erweitert werden. Es könnten dabei etwa die Strategien von Analphabet*innen in solchen Betrieben erforscht werden, da ein versteckter Analphabetismus sehr lange unbemerkt bleiben kann.

Der nächste Forschungsschwerpunkt des gemeinsamen Projektes, der im Herbst 2021 veröffentlicht wird, beschäftigt sich mit Angeboten der BSA am 2. Arbeitsmarkt (vgl. Ebner 2021). Hier wurde der Fokus auf das Betätigungsfeld des Jobcoachings gelegt. Dies bildet jedoch nur einen Teil der Unterstützungsangebote ab, die es gibt, um Menschen eine Integration in den 1. Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Interessant wäre es deshalb, sich mit weiteren Angeboten zu beschäftigen und zu beleuchten, inwieweit und ob, diese im Feld der Betrieblichen Sozialarbeit verortet oder von dieser unterstützt werden können. So könnte in einer weiteren Forschungsarbeit ein eigenes Modell der Betrieblichen Sozialarbeit im 2. Arbeitsmarkt mit ihren spezifischen Anforderungen und Besonderheiten entstehen. Außerdem müsste die Klient*innen-Perspektive stärker in den Fokus der Forschung gebracht werden, als es in dieser Studie möglich war. Dies gilt insbesondere für Menschen mit einer Behinderung am Arbeitsmarkt. Deshalb wäre es notwendig zu analysieren, welche Rolle die Betriebliche Sozialarbeit für Menschen mit Behinderung und die Entwicklung eines inklusiven Arbeitsmarktes spielen könnte.

17.3 Ausbildung BSA

Im nächsten Kapitel werden Qualifikationen und Kompetenzen von Personen erhoben, die im Bereich der Betrieblichen Sozialarbeit tätig sind / sein wollen (vgl. Schön 2021, Kapitel 12). Weiterer Forschungsbedarf wurde hier vor allem im Bereich der Berufsbezeichnungen und des (fehlenden) Berufsschutzes erkannt. So bietet aktuell der österreichische Markt mit den unterschiedlichen Bezeichnungen von BSA sowie dem jeweiligen Verständnis davon sowohl auf Unternehmensseite als auch auf Betriebssozialarbeiter*innenseite Vor- beziehungsweise Nachteile, die sich aus den jeweiligen Konzepten und Bezeichnung ergeben und näher erforscht werden sollten. Auch die Wahrnehmung der Klient*innen von Betrieblicher Sozialarbeit sollte hier miteinfließen. Eine quantitative repräsentative Erhebung über mögliche positive oder negative Assoziationen mit der BSA wäre interessant. Auch im Bereich der vorhandenen und erforderlichen Kompetenzen von Betrieblichen Sozialarbeiter*innen und die damit verbundene Kompetenzvermittlung in Ausbildung und Praxis besteht Forschungsbedarf. Überdies ist aufgrund der Diversität der BSA-Angebote in Österreich eine repräsentative quantitative Studie von Interesse, um ein besseres Gesamtbild der Betrieblichen Sozialarbeit in Österreich zu erhalten.

17.4 BSA in der Schweiz

Auch aus der nun folgenden Best-Practice-Studie über die BSA in der Schweiz (vgl. Thalmann/Winter 2021, Kapitel 13) lassen sich weitere Forschungsaufgaben für Österreich ableiten. In Kooperation mit Fachhochschulen in Österreich sollte weitere Forschung im Handlungsfeld der BSA angestrebt werden. So wie auch die Schulsozialarbeit sich aus einem Projekt der Sozialakademie St. Pölten entwickeln konnte (vgl. Vyslouzil/Weißensteiner 2001), könnte dies auch für die BSA in Österreich möglich sein. Durch das Miteinbeziehen von Studierenden ist einerseits eine Sensibilisierung zur Thematik direkt in den Ausbildungsstätten möglich. Ebenso kann dadurch Vernetzung mit Expert*innen stattfinden und die BSA kann so Gehör finden, um mehr Raum in Ausbildung und Praxis einzunehmen. Ebenso sollte der Aspekt der Internationalität auch durch die sozialarbeitswissenschaftliche Forschung aufgegriffen werden. Mögliche Austauschtreffen von Studierenden beispielsweise mit der Schweiz oder Deutschland zur Betrieblichen Sozialarbeit wären ein möglicher Anknüpfungspunkt. Auch die Curricula sollten erweitert oder angepasst werden. Bei einer weiteren Etablierung der BSA in Österreich muss insbesondere seitens der Bildungseinrichtungen das Entwicklungspotenzial gesehen und gefördert werden, sei dies das Angebot von Freifächern zur Thematik Arbeitsrecht, Präsentationstechniken, Moderation, Gesprächsführung oder Visualisierungsmöglichkeiten, als auch durch weiterführende Ausbildungen für Absolvent*innen der Sozialen Arbeit. In Anbetracht der Komplexität von Arbeitswelt und BSA sollten Studierende Wissen zur BSA erlangen. In der Schweiz haben sich durchgeführte und publizierte Kosten-Nutzen-Analysen über den Einsatz von BSA bestens bewährt und sollten auch für Österreich angestrebt werden. Die von einem Anbieter der außerbetrieblichen BSA in der Schweiz erstellten Grundsatzpapiere der BSA bieten neuem Personal Orientierung und Grundlage für eine einheitliche und

standardisierte Arbeitsweise. Gerade in Bezug auf Wertevorstellungen, Haltungen und Grenzen der BSA sollte die Erarbeitung solcher Grundsatzpapiere auch für Österreich in Betracht gezogen werden. Dadurch könnte ein einheitlicher Qualitätsstandard für die BSA entwickelt werden.

17.5 PR & Marketing

Im Kapitel „PR und Marketing der BSA“ (vgl. Akyurt 2021, Kapitel 14) wurde versucht herauszufinden, wie die jeweiligen Zielgruppen der Betrieblichen Sozialarbeit angesprochen werden könnten. Um ein genaueres Zielgruppenmarketing umsetzen zu können, bräuchte es vertiefende Strategie-Arbeit. In der Praxis müsste weitergehend genauer angesehen werden, welche Kanäle für welche Zielgruppen genutzt werden könnten und welche Botschaften über welche Kanäle ausgesendet werden müssten, um dem Gedanken der BSA verstärkt zum Durchbruch zu verhelfen. Dadurch wäre in Zukunft eine konkretere Presse- und PR-Arbeit für BSA machbar. Auf dieser Basis könnte ein Image aufgebaut, eine „Corporate Identity“ der BSA entworfen und dadurch eine visuelle und kommunikative Strategie umgesetzt werden. Es wäre daher wünschenswert, wenn in regelmäßigen Abständen eine Evaluierung der BSA-PR stattfinden würde, um (neu) zu bewerten, ob die PR-Strategie Wirkung zeigt oder es einer anderen Herangehensweise bedürfe, um die BSA bekannter zu machen. Mittels Wirkungsforschung könnte man erheben, wie und ob die PR angenommen wird (vgl. Bayer 2007).

18 Handbuch für Betriebliche Sozialarbeit

Akyurt Zeki, Heller Katharina, Jünemann Agnes, Schön Marlene, Sengül Deniz, Thalmann Barbara M., Tudosa Paul, Türk Manuela, Wilhelmer Christoph, Winter Janine

Was ist Betriebliche Sozialarbeit?

Für Ihre Personalverantwortung im Unternehmen gibt es ein leider zu wenig bekanntes Angebot im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements: Die Betriebliche Sozialarbeit (BSA). Sie bietet Unterstützungsangebote, zugeschnitten auf die individuelle Situation Ihres Betriebs und Ihrer Beschäftigten.

Gemeinsam mit Ihnen setzen wir auf Prävention und Beratung. Liegen bereits konkrete Belastungssituationen vor, bieten wir Einzel- bzw. Gruppenberatungssettings, Case Management sowie Konfliktrainings, speziell für die Bedürfnisse Ihres Unternehmens und Ihrer Beschäftigten. Durch eine fundierte interdisziplinäre und akademische Grundausbildung der Betrieblichen Sozialarbeiter*innen und von diesen für sie angebotene Fortbildungen und Workshops, ist Ihre Betriebssozialarbeit stets modern, fortschrittlich und auf die jeweilige Situation angepasst. BSA baut für Sie und mit Ihnen die Brücke zwischen Arbeitgeber*innenzielen und den Arbeitnehmer*innenbedürfnissen.

IHR BENEFIT sind Motivation, Selbstorganisation und Leistungsbereitschaft, aber auch veränderte Qualitäts- und Nachhaltigkeitsberichte. Die Anleitung Ihrer Mitarbeiter*innen ist Teil unserer Strategie. Wir legen den Fokus zudem auf kontinuierliches Beraten und begleiten Ihr eigenständiges Agieren.

Unser Handeln erklären wir folgendermaßen:

“Betriebliche Sozialarbeit versteht sich als Hilfestellung für alle Menschen im Unternehmen. Wir helfen bei privaten, persönlichen oder gesundheitlichen Problemen und bei jeglichen Schwierigkeiten im und rund um das Arbeitsverhältnis.”

Was kann Betriebliche Sozialarbeit?

“BSA macht Ihr Unternehmen attraktiver, indem es Bedürfnisse miteinbezieht.”

BSA ist Teil des Gesundheitsmanagements in Ihrem Unternehmen mit Schwerpunkt auf Wertschätzung im Unternehmen für alle Beschäftigten und ihren Anliegen. Grundlage dieses Ansatzes ist das breite bio-psycho-soziale Gesundheitsverständnis der Weltgesundheitsorganisation (WHO).

“People don’t leave companies, they leave bad leaders.”

Wir interessieren uns für Ihr Betriebsklima, orientieren uns an bestehenden Gruppendynamiken und richten unseren Fokus auf Diversität, Gesprächskultur und Nachhaltigkeit.

“Best outcome for everybody.”

Betriebliche Sozialarbeit bewirkt nachweislich eine geringere Personalfuktuation und eine Reduktion von Krankenständen, denn sie moderiert und bearbeitet Konflikte im Unternehmen – im Interesse Ihrer Beschäftigten und in Ihrem Interesse.

***“Folgen der voranschreitenden Modernisierung und Digitalisierung?!
...bei Nebenwirkungen fragen Sie ihre*n Betriebssozialarbeiter*in.”***

Herausforderungen, die die verschärfte Konkurrenzsituation, die voranschreitende Digitalisierung und notwendiges Generationenmanagement an Sie stellen, können durch Instrumente und Interventionen Betrieblicher Sozialarbeit bewältigt werden. Sehen Sie uns daher als Brücke zwischen Ihren Führungskräften und Ihren Mitarbeiter*innen, zwischen Anforderungen und Möglichkeiten.

“Corona war gestern, heute ist Betriebliche Sozialarbeit!”

Auf Ihre aktuellen Themen reagiert Betriebliche Sozialarbeit flexibel und schnell. Dabei haben wir stets individuelle Bedürfnisse im Fokus. Verschiedenste Herausforderungen bewirken langfristige Folgen und müssen daher zeitgerecht bearbeitet werden.

Wozu brauchen Sie Betriebliche Sozialarbeit?

*Sind Sie Unternehmer*in und/oder haben Personalverantwortung? Machen Sie sich Gedanken um Unterstützungsleistungen für Ihre Mitarbeiter*innen?*

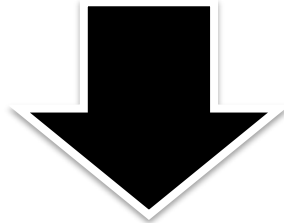
Sie wünschen sich ein funktionierendes Konzept zur Lösung komplexer Probleme?

*Wesentliche Ressource Ihres Unternehmens stellen Ihre Mitarbeiter*innen dar?*

*Die Zufriedenheit Ihrer ausgebildeten Mitarbeiter*innen ist Ihnen ein besonderes Anliegen?*

Sie möchten Krankenständen und Fluktuation entgegenwirken?

...das sind Themen, die Sie kennen?



Dann ist Betriebliche Sozialarbeit die Lösung für Sie!
Wir sind Ihre Expert*innen als Teil einer gemeinsamen und professionellen Strategie.

Das bedeutet:

Wir finden menschliche Lösungen für aktuelle Herausforderungen, die zu Ihnen und Ihrem Unternehmen passen. Mitarbeiter*innen, die sich verstanden fühlen und eine verstärkte Unternehmensbindung aufweisen, sind Ihr Benefit.

Gemeinsam möchten wir, ausgehend von Erfahrungen aus Einzelbetreuungen und Gruppensettings, mit Ihnen ein Stück des Weges zur betrieblichen Kulturveränderung gehen. Wir unterstützen Sie bei der Entwicklung strategischer Ideen, um die bedarfsgerechte Betreuung Ihrer Mitarbeiter*innen nachhaltig sicherzustellen.

BSA ist ein Konzept für Ihren Betrieb, das Unternehmenskultur schafft, in der Mitarbeiter*innen gesund, leistungsfähig und zufrieden sein können.

Zusätzliche Ausgaben für´s Unternehmen? Sie beschäftigt der Return on Investment (ROI)?

Der wirtschaftliche Nutzen von betrieblicher Sozialarbeit für Ihr Unternehmen lässt sich in Form des Return on Investment (ROI) ausdrücken. Dies ist eine Meßzahl, die Ihnen belegt, in welchem Verhältnis die zusätzlichen Erträge der Betriebliche Sozialarbeit zu deren Kosten stehen. So können wir mit Ihnen gemeinsam berechnen, was etwa empfohlene Maßnahmen zur Reduktion von Krankenständen kosten und welchen Ertrag verminderte Krankenstände in der Folge bringen.

Im internationalen Durchschnitt (Deutschland, Schweiz, Österreich) beträgt die Rentabilität betrieblicher Sozialarbeit 1:3. Für einen in Maßnahmen der BSA investierten Euro fließen daher drei Euro als Mehrertrag zurück. Deutlich wird dadurch auch, dass Ihre Mitarbeiter*innen Ihre wertvollste Ressource sind und Betriebliche Sozialarbeit Ihnen helfen kann, eben diese Ressource zu heben und ertragswirksam zu machen.

Best Practice

BSA in Österreich:

Wir haben, um Ihnen praktische Erfahrungen präsentieren zu können, Großbetriebe und Unternehmen im öffentlichen Dienst besucht und deren Erfahrungen mit Betrieblicher Sozialarbeit recherchiert. Mehrere Bundesministerien blicken auf langjährig bewährte Betreuungsleistungen für ihre Mitarbeiter*innen zurück. Gleichmaßen berichten auch österreichische Industriebetriebe über wirksame Unterstützung durch Betriebliche Sozialarbeit. Private und berufliche Probleme werden individuell und anonym begleitet sowie je nach Problem und Lösungsbedarf entweder durch interne Fachkräfte oder durch niederschwellige Weitervermittlung an externe Expert*innen betreut.

Im Rahmen von Informationsveranstaltungen wird Betriebliche Sozialarbeit kommuniziert und in allen Führungsebenen diskutiert. Hierdurch wird die konkrete Inanspruchnahme bei Bedarf wesentlich erleichtert. Persönliche Belastungssituationen werden im Einzel- und/oder Gruppengespräch lösungsorientiert bearbeitet.

Positives Feedback kommt sowohl von betreuten Beschäftigten als auch von deren Vorgesetzten. Gegenwärtig werden in vielen Unternehmen, die betriebliche Sozialarbeit nutzen, Erweiterungen des bestehenden Angebotes ausgearbeitet.

Betriebliche Sozialarbeit im Ausland – die Schweiz als Best Practice:

Die Anfänge der Betrieblichen Sozialarbeit in der Schweiz reichen bis in die Nachkriegszeit zurück, als in Fabriken Fürsorger*innen angestellt waren. Heute werden in vielen großen und kleinen Betrieben der Schweiz ganz selbstverständlich Beratungen und Unterstützung für verschiedene persönliche wie auch berufliche Belange angeboten. Zudem werden Schulungen und Informationen zu internen Prozessen durchgeführt.

Betriebliche Sozialarbeit existiert in der Schweiz entweder als außer- und überbetriebliches Beratungsangebot oder als interne Betriebliche Sozialarbeit mit im Unternehmen angestellten Sozialarbeiter*innen. Als Best Practice – Modelle dienen allen voran Großunternehmen wie die Schweizerische Post, die Bundesbahn und Swisscom.

Angeboten werden Hilfestellungen für Mobbing-Situationen, Problemstellungen mit Vorgesetzt*innen, Probleme bei Scheidungen, Trennungen oder Fällen der sexuellen Belästigung, aber auch Beratungen und Unterstützungen bei diversen Suchtproblematiken.

Was können Sie von Betrieblicher Sozialarbeit erwarten?

Sie interessieren sich für die Beschäftigung eines*r Betriebssozialarbeiter*in in Ihrem Unternehmen? Doch Sie fragen sich, **wen** Sie sich ins Unternehmen holen sollen? Sie haben Fragestellungen wie: „Was sind Ausbildungen, Zusatzqualifikationen und Kompetenzen von Betriebssozialarbeiter*innen?“

Die Ausbildung des*der Betriebssozialarbeiter*in besteht aus einem sechssemestrigen Bachelorstudium und/oder einem viersemestrigen Masterstudium der Sozialen Arbeit. Im Feld der Betriebssozialarbeit sind zudem auch andere Professionen tätig, beispielsweise die Arbeitspsychologie, die Lebens- und Sozialberatung und Coaching.

Warum sollten Sie sich für den*die Betriebssozialarbeiter*in entscheiden?

Zusätzlich zur akademischen Grundausbildung in Sozialer Arbeit verfügen nur Betriebssozialarbeiter*innen über wirtschaftliches Wissen und Wirtschaftsverständnis, erworben durch Ausbildungen und Erfahrungen in der Unternehmensberatung, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und/oder Unternehmensorganisation. Ebenso verweist die Betriebssozialarbeit auf Zusatzausbildungen in Bereichen der Mediation, Präsentation und Moderation.

Durch diese Kombination von Ausbildungen und Erfahrungen ergibt sich eine Mischung aus Grundkompetenzen der Sozialen Arbeit und für die (Privat-) Wirtschaft zugeschnittene Kompetenzen. Wie in folgender Tabelle ersichtlich, ist das vorhandene Know-How der Betriebssozialarbeiter*innen vielfältig:

Persönliche Kompetenzen	Kompetenzen der Sozialen Arbeit	Spezielle Kompetenzen der Betrieblichen Sozialarbeit
Fähigkeit mit Information, Medien und Technologie umzugehen	Fachwissen über die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit	Organisations- und Wirtschaftswissen
Reflexionsfähigkeit	Methodenkompetenz	Rhetorik
Sozialkompetenzen	Sozialkompetenzen	Mediationskompetenzen
Flexibilität	Gesprächsführung	Moderationskompetenzen
Kritisches Denken	Unparteiische Haltung	Personalentwicklung
Kreativität	Beratungskompetenzen	Kaufmännische Kenntnisse

Tabelle 9: Darstellung der Kompetenzen für die Betriebliche Sozialarbeit (Eigendarstellung, Schön 2021)

Betriebssozialarbeiter*innen sind aufgrund dieser breiten Qualifikation und ihrer Kompetenzen so auf betriebliches und soziales Generalistentum spezialisiert wie keine andere Berufsgruppe. Daher ist es Betriebssozialarbeiter*innen möglich, individuell auf Ihre Bedürfnisse und Anliegen einzugehen und das ideale Angebot für Sie zu erstellen.

Betriebliche Sozialarbeit, (m)eine Hilfestellung? Warum jetzt?

Im Rahmen eines wissenschaftlichen Großprojektes des Masterstudiengangs Soziale Arbeit an der Fachhochschule St. Pölten haben Student*innen in den Studienjahren 2019 bis 2021 speziell für Sie den Nutzen Betrieblicher Sozialarbeit erfasst. Dieses Handbuch ist ein Ergebnis der Forschungstätigkeit. Es stellt dar, warum Betriebliche Sozialarbeit auch in Ihrem Unternehmen und gerade für Sie bedeutsam ist.

Um speziell für Ihr Unternehmen interessante Rahmenbedingungen und maßgebliche Parameter aufzuzeigen, haben sich die Studierenden zu einem Think Tank zusammengefunden und ein umfassendes Konzept erstellt, das im Herbst 2021 als Buch publiziert wird. Hier haben wir Stärken und Schwächen, aber auch Risiken und Chancen für die Betriebliche Sozialarbeit erarbeitet, die wir Ihnen gerne vorstellen möchten.

Kontaktaufnahme

Informationen zur Betrieblichen Sozialarbeit erlangen Sie über die Fachhochschule St. Pölten (<https://www.fhstp.ac.at/de/campus> – E-Mail: csc@fhstp.ac.at).

Ansprechstellen sind zudem die Berufsverbände der Sozialen Arbeit in Österreich:

- Österreichische Gesellschaft für Soziale Arbeit (<https://www.ogsa.at>)
- Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit (<https://www.obds.at>)
- Der Verein Sozaktiv (<https://www.sozaktiv.at>)

Möchten Sie mehr über Betriebliche Sozialarbeit in der Schweiz erfahren, wenden Sie sich bitte an den Berufsverband CH AvenirSocial (<https://avenirsocial.ch>).

Literatur zum Thema Betriebliche Sozialarbeit (eine kleine Auswahl):

Akyurt, Zeki / Heller, Katharina / Jünemann, Agnes / Schön, Marlene / Sengül, Deniz, Thalmann, Barbara M. / Tudosa, Paul / Türk, Manuela / Wilhelmer, Christoph / Winter, Janine (2021): Betriebliche Sozialarbeit – Eine Chimäre?! Aspekte der Betrieblichen Sozialarbeit, Masterarbeit, Fachhochschule St. Pölten.

AvenirSocial – Soziale Arbeit Schweiz (2014): Leitbild Betriebliche Sozialarbeit. Bern. https://www.sozialatelier.ch/downloads/Konzept_Betriebliche-Sozialarbeit_avenirsocial.pdf [23.04.2021].

Mügglar, Katja (2012): Klein und anders – betriebliche Sozialberatung in der Schweiz. In: Klein, Susanne / Appelt, Hans-Jürgen (Hg*innen): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. 2. Auflage, Kröning: Asanger.

Staub-Bernasconi, Silvia (2017): Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft: Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis – Ein Lehrbuch: Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität. 2. Auflage, Stuttgart: UTB GmbH.

Stoll, Bettina (2013): Betriebliche Sozialarbeit. Aufgaben und Bedeutung. Praktische Umsetzung. 2. Auflage, Regensburg: Wallhalla Fachverlag.

Der Film



Abbildung 21: Standbild Imagefilm

Hier geht's zum Imagefilm für die Betriebliche Sozialarbeit:
https://youtu.be/hFWp_Eb3SYE



Literatur

Adorno, Theodor W. (1950): Studien zum autoritären Charakter. Frankfurt a.M: Suhrkamp.

Arbeiterkammer – AK (o.A.): AK Wahl.

<https://arbeiterkammer.at/ueberuns/akwahl/index.html> [Zugriff: 15.02.20219].

AKNÖ – Arbeiterkammer Niederösterreich (o.A.):

https://noe.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitundgesundheit/gesundheitsfoerderung/betriebliche_gesundheitsfoerderung.html [Zugriff: 05.03.2021].

Akyurt, Zeki (2009): Der Geschmack der Heimat? Warum türkische Produkte?

Diplomarbeit am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaften, Wien.

Akyurt, Zeki (2017): Wortwelten – Diskursive Selbstpositionierung von

Nichtregierungsorganisationen. Jahresberichte als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit

Doktorarbeit am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaften, Wien.

Albert, Martin (Hg.) (2017): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen.

Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Allgemeine Dienstvorschriften für das Bundesheer (o.A.): Allgemeine

Dienstvorschriften für das Bundesheer. § 4 Abs 7.

<https://www.jusline.at/gesetz/adv/paragraf/4> [Zugriff: 21.11.2020].

ALMA Medien AG (2020): Mit einer betrieblichen Sozialberatung ist jede Firma gut

beraten. <https://www.hrtoday.ch/de/article/mit-einer-betrieblichen-sozialberatung-ist-jede-firma-gut-beraten> [Zugriff: 31.01.2021].

AMS – Arbeitsmarktservice (2019): Spezialthema. Zum Arbeitsmarkt.

<https://docplayer.org/183670571-Hohe-dynamik-am-oesterreichischen-arbeitsmarkt.html> [28.03.2021].

AMS Forschungsnetzwerk (2019): Effektivität in Sozialökonomischen Betrieben –

Analysemöglichkeit sozialarbeiterischer Interventionen. [https://www.ams-](https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=12761&sid=309160126)

[forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=12761&sid=309160126&look=0&stw=winter+derfler&gs=1&lng=0&vt=0&or=0&woher=0&akt=0&zz=30&mHlId=0&mMlId=0&sort=jahrab&Page=1](https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=12761&sid=309160126&look=0&stw=winter+derfler&gs=1&lng=0&vt=0&or=0&woher=0&akt=0&zz=30&mHlId=0&mMlId=0&sort=jahrab&Page=1) [Zugriff: 11.03.2021].

AMS Forschungsnetzwerk (o.A.): Berufsgesetz – ein Weg zur beruflichen Identität

professioneller Sozialarbeit?. [https://www.ams-](https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=1512&sid=189462270&l)

[forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=1512&sid=189462270&l](https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=1512&sid=189462270&l)

ook=0&gs=0&lng=0&vt=0&or=0&woher=0&aktt=0&zz=30&mHlId=1512&mMlId=0&sort=jahrauf&Page=1 [Zugriff: 06.04.2021].

Appelt, Hans-Jürgen (2015): Betriebliche Sozialarbeit. In: Thole, Werner / Höblich, Davina / Ahmed, Sarina (Hg.Innen): Taschenwörterbuch Soziale Arbeit. 2. Auflage. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 41.

Arbeiterkammer (2018): Psychische Belastung und Stress in der Arbeit. Ursachen, Folgen und Lösungen
[https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Arbeitnehmerschutz/broschueren/Psychische Belastung und Stress in der Arbeit 2018.pdf](https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Arbeitnehmerschutz/broschueren/Psychische_Belastung_und_Stress_in_der_Arbeit_2018.pdf) [02.01.2020].

Arbeiterkammer (o.A.): Beratung. Arbeit und Recht. Arbeit und Behinderung.
<https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitundrecht/arbeitundbehinderung/index.html> [Zugriff: 25.03.2021].

Arbeiterkammer (o.A.): Ratgeber Sozialrecht 2020. Allgemeine Informationen. Niederösterreich, Kammer für Arbeiter und Angestellte.
<https://arbeiterkammer.at/beratung/arbeitundrecht/Gleichbehandlung/Gleichbehandlungsgesetz.html> [Zugriff: 22.02.2021].

Arbeitsinspektion (o.A.): Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen.
[https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Gesundheit_im_Betrieb/psychische Belastungen/Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen.html](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Gesundheit_im_Betrieb/psychische_Belastungen/Arbeitsplatzevaluierung_psychischer_Belastungen.html) [Zugriff 20.03.2021].

Arbeitsinspektion (o.A.): Arbeitszeit. [https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Arbeitszeit-Arbeitsruhe/Arbeitszeit/Grundsatzliches zur Arbeitszeit.html](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Arbeitszeit-Arbeitsruhe/Arbeitszeit/Grundsatzliches_zur_Arbeitszeit.html) [Zugriff: 20.03.2021].

Arbeitsinspektion (o.A.):
[https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Gesundheit_im_Betrieb/betriebliche Gesundheitsfoerderung/Betriebliche Gesundheitsfoerderung.html](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Gesundheit_im_Betrieb/betriebliche_Gesundheitsfoerderung/Betriebliche_Gesundheitsfoerderung.html) [Zugriff: 05.03.2021].

Arlt, Daniela (2016): Soziale Kompetenz an Bord. Der menschliche Faktor in einer komplexen Arbeitswelt und Möglichkeiten der Einflussnahme durch den persönlichen Führungsstil. Hamburg: disserta Verlag.

Arlt, Ilse (1958): Wege zu einer Fürsorgewissenschaft. Wien: Lit Verlag.

Arnold, Helmut / Höllmüller, Hubert (2017): Niederschwelligkeit in der Sozialen Arbeit. Weinheim, München: Juventa Verlag GmbH.

ASchG:<https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008910&Paragraf=81> [Zugriff: 05.03.2021].

Auer-Voigtländer, Katharina / Schmid, Tom (2017): Strukturgeleitete Textanalyse zur systematischen Arbeit mit umfangreichem qualitativen Datenmaterial. Ein Beitrag zur

qualitativen Auswertung vorstrukturierter Datenmaterials. In: Soziales Kapital, Wissenschaftliches Journal österreichischer Fachhochschulstudiengänge Soziale Arbeit Nr. 18. St. Pölten. <http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/527/947.pdf> [27.12.2020].

AUVA - Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (o.A.): <https://www.auva.at/cdscontent/?contentid=10007.670895&portal=auvaporat> [Zugriff: 05.03.2021].

AvenirSocial – Soziale Arbeit Schweiz (2014): Leitbild Betriebliche Sozialarbeit. Bern: o.A..

AvenirSocial (2021): Über uns: <https://avenirsocial.ch/wer-wir-sind/ueber-uns> [Zugriff: 19.02.2021].

Bacher, J / Horwarth, I. (2011): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Linz: Johannes-Kepler-Universität Linz.

Barthelmes, Ina / Bödeker, Wolfgang / Sörensen, Jelena / Kleinlerchner, Kai-Michael / Odoy, Jennifer (2019): Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2012 bis 2018. In: iga.Report 40, https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_40_Wirksamkeit_und_Nutzen_Gesundheitsfoerderung_Praevention.pdf [07.03.2021].

Bauer, Ulrich (2017): Betriebssoziologie: Der Humanfaktor im Unternehmen. Wien: Linde.

Baumgartner, Edgar / Sommerfeld, Peter (2016): Betriebliche Soziale Arbeit. Empirische Analyse und theoretische Verortung. Wiesbaden: Springer Verlag.

Baumgartner, Edgar (2003): Der Nutzen betrieblicher Sozialarbeit. Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zwei Unternehmen. Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz. Reihe A, Discussion paper, 2003-S02. Olten: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.

Baumgartner, Edgar / Sommerfeld, Peter (2018): Betriebliche Soziale Arbeit und Eingliederungsmanagement. In: Geisen, Thomas / Mösch, Peter (2018): Praxishandbuch Eingliederungsmanagement. Wiesbaden: Springer VS, S. o.A. https://link-springer-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-07462-3_22-1.pdf [15.03.2021].

Baumgartner, Edgar (2020): Kosten-Nutzen-Analyse Betrieblicher Sozialer Arbeit in einem international tätigen Industrieunternehmen. Fachhochschule Nordwest Schweiz,

Hochschule für Soziale Arbeit. <https://proitera.ch/wp-content/uploads/2020/08/Schlussbericht-Kosten-Nutzen-Analyse.pdf> [08.03.2021].

Baxter, Siyan / Sanderson, Kristy / J. Venn, Alison, Blizzard / Leigh / Palmer, Andrew J (2014): The Relationship Between Return on Investment and Quality of Study Methodology in Workplace Health Promotion Programs. In: American Journal of Health Promotion, July/August 2014, Vol. 28, No. 6, S. 347-363.

Becker, Manfred / Seidel, Alina (Hg.Innen) (2006): Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bedeutung Online (o.A.): Unterschied: Gleichberechtigung und Gleichstellung (Frauen und Männer) Bedeutung. <https://www.bedeutungonline.de/unterschied-gleichberechtigung-und-gleichstellung-frauen-und-maenner-bedeutung> [Zugriff: 18.02.2021].

Belliger, Andrea / Krieger, David (2007): Wissensmanagement für KMU. In: Belliger, Andrea / Krieger, David (Hg.Innen): Wissensmanagement für KMU. Zürich: vdf Hochschulverlag AG, 9-30.

Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hg.Innen) (2012): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas.

Bentham, Jeremy (1823): An Introduction to the Principles of Morals and Legislation. zitiert nach: Rudolf Bensch und Werner Trutwin: Philosophisches Kolleg 3. Ethik. Arbeitsmaterialien für den Philosophieunterricht. Sekundarstufe II. Patmos Verlagsgruppe, Düsseldorf 1984, S. 96.

Berger, Peter L. / Luckmann, Thomas (2000): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie (17. Aufl.). Frankfurt a.M.: Fischer.

Bernays, E. (2009): „Propaganda“, original edition 1928, Berlin: Orange Press.

Bernays, Edward (2009): Propaganda, Originalausgabe 1928, Berlin, Orange Press.

Bersin, Josh / Geller, Jason / Wakefield, Nicky/ Walsh, Brett (2016): The new organization. Different by design. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2016.pdf> [20.03.2021].

Berufsverband Soziale Arbeit Schweiz (o.A.): Fachgruppe Leitende Betriebliche Sozialarbeit. <https://avenirsocial.ch/mitglieder/sich-engagieren> [Zugriff: 15.02.2021]

Beuchat, Stéphane (2020): Sozialarbeitende zwischen Verfassungsauftrag und politischem Druck. In: Sozialalmanach. Eine Sozialhilfe für die Zukunft. Das Caritas Jahrbuch zur sozialen Lage der Schweiz 2020, S. 181-189.

Beyrer, Michael / Birklbauer, Alois / Keplinger, Rudolf (2021): Strafgesetzbuch Praxiskommentar, 31. Auflage, Kassel: pro Libris Verlagsgesellschaft.

BGF Broschüre (o.A.): <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.733764&version=1583843479> [Zugriff: 05.03.2021].

Bibliographisches Institut GmbH (2020): sozial. <https://www.duden.de/rechtschreibung/sozial> [Zugriff: 20.02.2021].

Bickel, Gerhard (2019): Personalmarketing. In: Nerdinger, Friedemann W. / Bickel, Gerhard / Schaper Nicolas: Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Auflage, Berlin: Springer Verlag.

Blaser, Andreas / Kernen, Urs / Moser-Lèchot, Daniel V. (Hg.In) (2019): Der kleine Schweizer-Macher. Alles Wichtige über unser Land. 2. Auflage, Bern: hep verlag ag.

Bleck, Christian (2011): Effektivität und Soziale Arbeit. Analysemöglichkeiten und –grenzen in der beruflichen Integrationsförderung. Berlin: Frank & Timme GmbH Verlag für wissenschaftliche Literatur.

Blemenschitz, Gerlinde (2010): Die ‚richtigen‘ Worte finden. Die Darstellung psychosozialer Themen mit Relevanz für Betriebliche Sozialarbeit in ausgewählten österreichischen Wirtschaftsmagazinen. Diplomarbeit/Masterarbeit, Fachhochschule Campus Wien.

Bmdw – Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (o.A.): Digitale Kompetenz am Arbeitsmarkt. https://www.bmdw.gv.at/Themen/Digitalisierung/Gesellschaft/Digitale-Kompetenz_Arbeitsmarkt.html [Zugriff 20.03.2021].

Bmj (o.A.): Research Methods and Reporting. <https://www.bmj.com/content/bmj/358/bmj.i4008.full.pdf> [07.03.2021].

Bobens, Claudia (2006): Das Expertinneninterview. In: Flaker, Vito / Schmid, Tom (Hrg.) (2006): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft Studienbücher, Wien: Böhlau, S. 319- 332.

Bock Karin (2010): Handbuch Qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.

Böhm, Reinhard (2015): Konfliktmanagement. Eine Einführung zur Praxis und Philosophie von Konflikten. Wien: ÖGB Verlag.

Bohnsack, Ralf (2013): Typenbildung, Generalisierung und komparative Analyse: Grundprinzipien der dokumentarischen Methode. In: Die dokumentarische Methode

und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Wiesbaden: Springer, 242-270.

Bohnsack, Ralf (2014): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Bohnsack, Ralf / Geimer, Alexander / Meuser, Michael (2018) (Hg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Opladen, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Bohrn, Veronika Mena (2019): Blog. Gespaltene Löhne – gespaltene Gesellschaft. <https://prekaere-arbeit.at/gespaltene-loehne-gespaltene-gesellschaft> [Zugriff: 20.03.2021].

Bönisch, Martina / Hofer, Bianca / Kreismayr, Katrin / Prieschl, Ludwig / Wesp Lisa (2015): Kommunikation zwischen Betriebsrat und Belegschaft am Beispiel der SKF Österreich AG, Institut für Soziologie, Abschlussbericht, Johannes-Kepler-Universität Linz.

Borchardt, Hans-Jürgen (2014): <https://www.akademie.de/de/wissen/unterschied-marketing-werbung-pr> [Zugriff: 29.03.2021].

Bourdieu, Pierre (1982): 'The forms of Capital', In: Richardson, J (Ed.), London: Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Greenwood Press, 241-258.
<https://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2016/10/18/rbasicsbourdieu1986-theformsofcapital.pdf> [28.03.2021].

Bourdieu, Pierre (1982): „The forms of Capital“. In: Schwips, Bernhard (Übers.), Russer, Achim (Übers.) (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. 27. Edition, Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (1993): Soziologische Fragen. Frankfurt/Main: Suhrkamp; zuerst 1980: Questions de sociologie, Paris: Les Éditions de Minuit.

Bourdieu, Pierre (2009): Die verborgenen Mechanismen der Macht – Schriften zu Politik & Kultur 1. Unveränderter Nachdruck der Erstauflage von 1992. Hamburg: VSA Verlag.

BPB: Bundeszentrale für politische Bildung (2010): M 01.03. Warum ein gutes Klima wichtig ist. <https://www.bpb.de/lernen/grafstat/klassencheckup/46322/m-01-03-warum-ein-gutes-klima-wichtig-ist> [Zugriff: 22.03.2021].

Breda, Thomas (2018): Working in family firms. <https://wol.iza.org/uploads/articles/434/pdfs/working-in-family-firms.pdf> [22.03.2021].

Bremmer, Michael (2006): Betriebliche Sozialarbeit quo vadis? Masterarbeit im Fernstudiengang "Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen". Universität Witten/Herdecke. In: Baumgartner, Edgar / Sommerfeld, Peter (2015): Betriebliche Soziale Arbeit. Empirische Analyse und theoretische Verortung. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag.

Bremmer, Michael (2010): 100 Jahre betriebliche Sozialarbeit – Entwicklung, Geschichte und Wandel der Betriebssozialarbeit. In: Klein, Susanne/Appelt, Hans-Jürgen (Hrsg.): Praxishand- buch betriebliche Sozialarbeit. Kröning: Asanger Verlag GmbH.

Bremmer, Michael: (2014). 100 Jahre betriebliche Sozialarbeit. Entwicklung, Geschichte und Wandel der Betriebssozialarbeit. In S. Klein & H.-J. Appelt (Hrsg.), Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. Prävention und Interventionen in modernen Unternehmen. 4. Auflage, S. 9-18, Kröning: Asanger.

Bremmer, Michael (2017): 100 Jahre betriebliche Sozialarbeit – Entwicklung, Geschichte und Wandel der Betriebssozialarbeit. In: Klein, Susanne / Appelt, Hans-Jürgen (Hg.Innen): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. 6. Auflage. Kröning: Asanger Verlag.

Breuer, Manfred (2006): Formale und informale Kommunikation im Unternehmen – Eine Fallstudie vor dem Hintergrund des Taylorismus und der Human-Relations-Bewegung. Diplomarbeit. Johannes-Kepler-Universität Linz.

Bruckmüller, Ernst (2004): Österreich Lexikon: H-Q. Verlagsgemeinschaft Österreich-Lexikon.

Bruhn, Manfred (2001): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert / Hadwich, Karsten (2019): Operatives Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bundesamt für Statistik (BFS) (2020a): Abstimmungen.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/politik/abstimmungen.html> [Zugriff: 31.01.2021].

Bundesamt für Statistik (BFS) (2020b): Die Bevölkerung der Schweiz 2019.
https://sbap.ch/wp-content/uploads/2019/06/Obsan_Bericht_2016_Psychische-Gesundheit.pdf [Zugriff: 02.01.2022].

Bundesamt für Statistik (BFS) (2020c): Schweizerische Gesundheitsbefragung. Arbeitsbedingungen und Gesundheitszustand 2012-2017.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.9366230.html> [Zugriff: 02.01.2021].

Bundeskanzleramt (o.A.): Bundes-Gleichbehandlungskommission (B-GBK)

<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/frauen-und-gleichstellung/gleichbehandlungskommissionen/bundes-gleichbehandlungskommission.html> [Zugriff 20.02.2021].

Bundesministerium für Arbeit, Familie und Jugend, Zentral-Arbeitsinspektorat (2020): Arbeitsplatzevaluierung Psychischer Belastungen.

https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Gesundheit_im_Betrieb/psychische_Belastungen/Arbeitsplatzevaluierung_psychischer_Belastungen.htm [Zugriff: 28.03.2021].

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (Hg.) (2021): KMU im Fokus 2020. Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft. Wien: BMDW.

Bundesministerium für Inneres (2020): Psychologischer Dienst. Referat I/12/b Psychologische Fachausbildung sowie Notfall- und Trauma Psychologie.

https://www.bmi.gv.at/103/Sektion_I/Gruppe_C/Abteilung_I_12/I_12_b.aspx [Zugriff: 27.02.2021].

Bundesministers für Inneres (2017): Frauenförderungsplan BMI. Teil II. 65. Verordnung.

https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2017_II_65/BGBLA_2017_II_65.html [Zugriff: 18.02.2021].

Bundesministerium für Inneres (2021): Zentrum für Organisationskultur und

Gleichbehandlung. https://www.bmi.gv.at/103/Sektion_I/Gruppe_A/ZOG/start.aspx [Zugriff: 27.02.2021].

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport (Hg.) (o.A.): Öffentlicher Dienst. Der öffentliche Dienst in Österreich. Basiskenndaten.

<https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/oesterreich/basiskenndaten/basiskenndate.html> [Zugriff: 14.04.2021].

Bundesministerien für Landesverteidigung (2020a): Frauenförderungsplan für das Bundesministerium für Landesverteidigung Nr. 126/2020.

<https://www.ris.bka.gv.at/eli/bgbl/ii/2020/126/P0/NOR40221921?Abfrage=Bundesnormen&Index=63/08&Titel=&Gesetzesnummer=&VonParagraf=0&VonAnlage=&Kundmachungsnummer=&FassungVom=26.02.2021&VonInkrafttretedatum=&BisInkrafttretedatum=&VonAusserkrafttredatum=&BisAusserkrafttredatum=&ImRisSeitVonDatum=&ImRisSeitBisDatum=%20Ris.bka.gv.at> [Zugriff: 27.02.2021].

Bundesministerium für Landesverteidigung (2020b): Militärpsychologie, Heerespsychologischer Dienst, Help-line-service.

<https://betreuung.bundesheer.at/pages/viewpage.action?pageId=7930163> [Zugriff: 05.12.2020].

Bundesministerium für Landesverteidigung (o.A.): Unser Heer.
BETREUUNGSPORTAL DES ÖSTERREICHISCHEN BUNDESHEERES.
<https://betreuung.bundesheer.at> [Zugriff 23.03.2021].

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (2021): Gesundheit.
<https://www.leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/gesundheit> [Zugriff: 06.04.2021].

Bürgmayr, Julia (2019): Drehtürpsychiatrie – „Intensive User“ der stationären Psychiatrie: <https://pub.fh-campuswien.ac.at/obvfcwhsacc/content/titleinfo/3682745/full.pdf> [29.03.2021].

Chapman Walsh, Diana (1982): Employee Assistance Programs. The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society, o.A.: Wiley.

Cifuentes, Isabel Valdes (2017): Die sozialen Folgen prekärer Arbeit. Ein europäischer Vergleich zum Einfluss wohlfahrtsstaatlicher Maßnahmen. Wiesbaden: Springer.

Creativ Club Austria (o.A.): About. <https://creativclub.at/about> [Zugriff: 14.04.2021].

Cropley, J. Arthur (2005): Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung. Frankfurt: Dietmar Klotz GmbH.

Csikszentmihalyi, Mihaly (2004): Flow im Beruf. das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart: Klett-Cotta.

Dachs, Herbert (2006): Politik in Österreich. das Handbuch. Wien: Manz.

Das Portal der Bundesarbeitskammer sowie die der Arbeiterkammern der Länder (o.A.): Die Wahlergebnisse. <https://arbeiterkammer.at/ueberuns/akwahl/index.html> [Zugriff: 15.02.2021]

DBSH (2016): Deutschsprachige Definition Sozialer Arbeit des Fachbereichstag Soziale Arbeit und DBHS. https://www.ifsw.org/wp-content/uploads/2019/07/20161114_Dt_Def_Sozialer_Arbeit_FBTS_DBSH_01.pdf [18.04.2021]

De Shazer, Steve (1992): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. 2. korrigierte Auflage, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.

Deller, Ulrich / Brake, Roland (2014): Soziale Arbeit. Grundlagen für Theorie und Praxis. Opladen & Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Demografieberatung (2021): für Beschäftigte + Betriebe (2021).
<https://www.demografieberatung.at> [Zugriff: 19.04.2021].

Deppermann, Arnulf (Hg.) (2013): Das Deutsch der Migranten. Göttingen: Hubert & Co. KG.

Der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) (o.A.): Der Lohnzettel.
<https://derlohnzettel.at/index.php?id=118> [Zugriff: 15.02.20219]

Der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) (o.A.): Service für Betriebsrätinnen, Mitgliederwerbung.
https://www.betriebsraete.at/cms/S06/S06_305.1/mitgliederwerbung [Zugriff: 15.02.2019]

Der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) (o.A.): Wofür wir uns einsetzen.
<https://www.oegb.at/der-oegb> [Zugriff: 15.02.20219]

Der Standard (2020): Pandemie. Psychiater: Coronavirus bringt auch Gesunde psychisch ins Straucheln. <https://www.derstandard.at/story/2000119159381/psychiater-coronavirus-bringt-auch-gesunde-psychisch-ins-straucheln> [Zugriff: 19.03.2021].

Die Schweizerische Post AG (2019): Finanzbericht 2019. Bern: o.A.

Die sozial Partner Österreich (o.A.): Sozialpartner - Was ist das?
https://www.sozialpartner.at/?page_id=127 [Zugriff: 15.02.20219]

Diekmann, Andreas (1995): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Dimmel, Nikolaus / Schmid, Tom (2013): Soziale Dienste in Österreich. Innsbruck, Bozen, Wien: Studienverlag.

Dimmel, Nikolaus / Schmid, Tom (2019): Selbstverwaltung, Die demokratische Organisation der sozialen Daseinsvorsorge. Wien. Verlag des ÖGB.

Disslbacher, Franziska (2020): Soziale Mobilität in Österreich: Illusion Chancengleichheit? <https://awblog.at/soziale-mobilitaet-in-oesterreich> [Zugriff: 26.03.2021]

Drerup, Johannes (2020): Paternalismus. In: Weiß, Gabriele / Zirfas, Jörg (Hg.Innen): Handbuch Bildungs- und Erziehungsphilosophie. Wiesbaden: Springer VS, 245-256.

Duden (o.A.): Wörterbuch oder Synonyme. Resilienz.
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz> [Zugriff 22.03.2021].

Dudo von Eckardstein, Dudo / Janes, Alfred / Prammer, Karl / Wildner, Thomas (1998): Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat: Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Dworkin, Gerald (2014): Paternalism. In: Zalta, Edward N. (Hg.): Stanford Encyclopedia of Philosophy. Stanford: Metaphysics Research Lab.
<https://plato.stanford.edu/entries/paternalism> [Zugriff: 22.03.2021].

EAP-Institut (2021): Was ist EAP? EAP als innovativer Baustein betrieblicher Gesundheitsförderung. <https://eap-institut.at/eap-employee-assistance-program> [Zugriff: 05.04.2021].

Eco, Umberto (2002): Einführung in die Semiotik. München, Fink.

Egger, Josef W. (2005): Das biopsychosoziale Krankheitsmodell – Grundzüge eines wissenschaftlich begründeten ganzheitlichen Verständnisses von Krankheit: http://www.bpsmed.net/data/doc/literature/1Egger_bpsMod05.pdf [29.03.2021].

Eichenberg, Christiane / Kühne, Stefan (2014): Einführung Onlineberatung und-therapie. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Eichinger, Martin (2019): Sozialpartnerschaft in Österreich – Eine kritische Würdigung, Masterarbeit, Leopold-Franzens-Universität Fakultät für Soziale und Politische Wissenschaften, Innsbruck.

Eichmann, Hubert / Flecker, Jörg / Bauernfeind, Alfons / Saupe, Bernhard / Vogt, Marion (2010): Überblick über Arbeitsbedingungen in Österreich. Wien: ÖGB-Verlag.

Eitenberger, Susanne / Schaller, Sylvia / Torreiter, Simona / Zemsauer, Alexandra (2003): Die Bedeutung von Human Capital und Wissensmanagement in sich verändernden Marktsituationen. In: Böhnisch, Wolf / Weissengruber, Peter H. / Stummer, Harald (Hrg.): Human Capital und Wissen. Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 1. Auflage, Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 151-210.

Erdmann, Georg / Krupp, Michael (2018): Betriebswirtschaftslehre. Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.

Esch, Franz-Rudolf (2018): Unique Selling Proposition. In: Burgmaier, Stefanie / Funk, Andreas / Krieger, Joachim (Hg. Innen.): Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten, Wiesbaden: Springer, o.A..
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unique-selling-proposition-usp-50075/version-273300> [Zugriff: 16.04.2021].

Esser, Axel / Wolmerath, Martin (2012): Werkbuch Mobbing, offensive Methoden gegen psychische Gewalt am Arbeitsplatz, BUND-Verlag.

Eßer, Florian (2020): Wissenschaft- und Technikforschung: Erklärungspotenziale für die Digitalisierung der Sozialen Arbeit. In: Kutscher, Nadia / Ley, Thomas / Seelmeyer,

Udo / Siller, Friederike / Tillmann, Angela / Zorn, Isabel (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim Basel: Beltz Juventa, S18-29.

Eßer, Martin / Kramer, Philipp / Lewinski, Kai von (2017): DSGVO, BDSG. Datenschutz-Grundverordnung, Bundesdatenschutzgesetz und Nebengesetze: Kommentar. Köln: Carl Heymanns Verlag.

Fachhochschule Burgenland (o.A.): Soziale Arbeit. <https://www.fh-burgenland.at/studieren/bachelor-studiengaenge/soziale-arbeit/> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule Campus Wien (o.A.a): Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit. <https://www.fh-campuswien.ac.at/studium-weiterbildung/studien-und-lehrgangsangebot/detail/sozialwirtschaft-und-soziale-arbeit.html> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule Campus Wien (o.A.b): Soziale Arbeit. Bachelorstudium. <https://www.fh-campuswien.ac.at/studium-weiterbildung/studien-und-lehrgangsangebot/detail/soziale-arbeit-bachelor-vz.html> [17.03.2021].

Fachhochschule des BFI Wiens (o.A.): <https://www.fh-vie.ac.at/de/seite/studium/bachelor/arbeitsgestaltung-und-hr-management> [Zugriff: 15.04.2021].

Fachhochschule Joanneum (o.A.a): Soziale Arbeit. <https://www.fh-joanneum.at/soziale-arbeit/bachelor> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule Joanneum (o.A.b): Soziale Arbeit. <https://www.fh-joanneum.at/soziale-arbeit/master> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule Kärnten (o.A. a): Soziale Arbeit. Bachelor of Arts in Social Sciences. <https://www.fh-kaernten.at/studium/gesundheits-soziales/bachelor/soziale-arbeit> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule Kärnten (o.A. b): Soziale Arbeit. Master of Arts in Social Sciences. <https://www.fh-kaernten.at/studium/gesundheits-soziales/master/soziale-arbeit-entwickeln-und-gestalten> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule Nordwestschweiz (o.A.): HR-Fachfrau / HR-Fachmann mit eidgenössischem Fachausweis. <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/wirtschaft/vorbereitung-hr-fachperson> [Zugriff: 1.03.2021].

Fachhochschule Oberösterreich (o.A.a): Soziale Arbeit. Bachelorstudium. <https://www.fh-ooe.at/campus-linz/studiengaenge/bachelor/soziale-arbeit> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule Oberösterreich (o.A.b): Soziale Arbeit. Masterstudium. <https://www.fh-ooe.at/campus-linz/studiengaenge/master/soziale-arbeit> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule Salzburg (o.A.): Soziale Arbeit. Bachelor. <https://www.fh-salzburg.ac.at/studium/sowi/soziale-arbeit-bachelor> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule St. Pölten (o.A.a): Soziale Arbeit. Bachelor Studiengang. <https://www.fhstp.ac.at/de/studium-weiterbildung/soziales/soziale-arbeit-bachelor> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule St. Pölten (o.A.b): Soziale Arbeit. Master Studiengang. <https://www.fhstp.ac.at/de/studium-weiterbildung/soziales/soziale-arbeit-master> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule St. Pölten (o.A.c): Soziale Arbeit. Master Studiengang. Bewerbungsinfo. <https://www.fhstp.ac.at/de/studium-weiterbildung/bewerbungsinfo#/?studienart=Master&studiengang=MSO> [Zugriff: 19.04.2021].

Fachhochschule Vorarlberg (o.A.a): Soziale Arbeit Vollzeit Bachelor. <https://www.fhv.at/studium/soziales-gesundheit/soziale-arbeit-vollzeit-ba> [Zugriff: 17.03.2021].

Fachhochschule Vorarlberg (o.A. b): Soziale Arbeit Master. <https://www.fhv.at/studium/soziales-gesundheit/soziale-arbeit-ma> [Zugriff: 17.03.2021].

Fallend, Franz (2001): Vielfältiger Föderalismus. Ausgewählte Föderationen im Vergleich. In: Forum Politische Bildung (Hg.): Regionalismus, Föderalismus, Supranationalismus. Informationen zur Politischen Bildung, Band 18, Studien-Verlag 2001, 11-21.

Famira-Mühlberger, Ulrike / Leoni Thomas, (2013): Die wirtschaftliche und soziale Lage in Österreich, Beiträge der Arbeitnehmergruppe, Österreichische Institut für Wirtschaftsforschung. https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/austria_vfinale_de.pdf [15.02.20219].

FGÖ – Fonds Gesundes Österreich (o.A.): https://fgoe.org/foerderschwerpunkt_bgf [Zugriff: 08.03.2021].

FGÖ – Fonds Gesundes Österreich (o.A.): Gesundes Führen: https://fgoe.org/Gesundes_Fuehren_-_Basis [Zugriff: 20.04.2021].

FH Wien (o.A.): Bachelor-Studiengang Personalmanagement. <https://www.fh-wien.ac.at/studium/bachelor/personalmanagement> [Zugriff: 15.04.2021].

Fischer, Wolfram (2005): Auszug aus dem Forschungsbericht
Patientenklassifikationssysteme. Wolfertswil. <http://www.fischer-zim.ch/auszuege-pcs-buch/Effizienz-Effektivitaet-9701.htm> [Zugriff: 11.03.2021].

Flick, Uwe / Kardorff, Ernst von / Steinke, Ines (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Flick, U. (2011). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Foerster, Heinz von / Pörksen, Bernhard (2019): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. 12. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Fonds Gesundes Österreich (o.A.): Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich. https://fgoe.org/medien/reihewissen/bgf_in_oesterreich [Zugriff: 19.04.2021].

Gabler – Wirtschaftslexikon (o.A.): Corporate Citizenship. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-citizenship-31191> [Zugriff: 19.03.2021].

Gabler – Wirtschaftslexikon (o.A.): Demografischer Wandel: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/demografischer-wandel-52754> [Zugriff: 20.03.2021].

Gabler – Wirtschaftslexikon (o.A.): Employer Branding. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538> [Zugriff: 20.03.2021].

Gabler – Wirtschaftslexikon (o.A.): Taylorismus. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/taylorismus-48480> [Zugriff: 28.03.2021].

Gabler Wirtschaftslexikon (o.A.): Whistleblowing. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/whistleblowing-53526> [Zugriff: 05.04.2021].

Gahleitner, Sieglinde / Mosler, Rudolf (Hrsg.) (2015): Arbeitsverfassungsrecht, Gesamtwerk. Wien: ÖGB-Verlag.

Gaiswinkler, Wolfgang (2009): Soziale Diagnostik der KlientInnen-SozialarbeiterInnen-Kooperation. In: Pantucek, Peter / Röh, Dieter (Hg.): Perspektiven Sozialer Diagnostik. Über den Stand der Entwicklung von Verfahren und Standards. Wien, Berlin: LIT-Verlag, 147-166.

Galuske Michael (2013): Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 10. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Gasch, Bernd / Lasogga, Frank (2008): Forschung. In: Lasogga, Frank / Gasch, Bernd (Hrsg.): Nofallpsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer, 29-32.

Gehlenborg, Holger (1997): Abgefahren, aber noch nicht angekommen: zur Situation der Betrieblichen Sozialarbeit. IN: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit; Jg. 48, Nr. 12.

Gesundheitsberichterstattung des Bundes (2021): Belastungen aus der Arbeitswelt. Gesundheitsbericht für Deutschland 1998. https://www.gbe-bund.de/gbe/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gast&p_aid=0&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=879 [Zugriff: 14.04.2021].

Gilschwert, Daniela (2012): Betriebliche Sozialarbeit. Chancen auf dem österreichischen Markt, Bachelorarbeit, Fachhochschule Oberösterreich. Fakultät für Gesundheit und Soziales Linz.

Gierlinger, Petra / Hochstrasser, Anglika / Hönninger, Sandra / Vorhauer, Christian (2003): Human Capital. In: Böhnisch, Wolf / Weissengruber, Peter H. / Stummer, Harald (HglInnen): Human Capital und Wissen. Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 1. Auflage, Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 31-88.

Glasl, Friedrich / Lievegoed, Bernard C. J. (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. 3. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Gleichbehandlungsanwaltschaft (o.A.): Allgemeines zur Gleichbehandlungs-anwaltschaft. <https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/unser-angebot/beratung-und-unterstuetzung/wer-kann-sich-an-uns-wenden.html> [Zugriff 20.02.2021].

Glöckler, Ulrich / Maul, Gisela. (2010): Führungsstile. In: Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92432-8_2 [Zugriff: 19.03.2021].

Göbl, Verena (2013): Externe betriebliche Sozialarbeit: ein wenig beachtetes Handlungsfeld der Profession, Bachelorarbeit, Fachhochschule Campus Wien.

Goffman, Erving (2009): Stigma. Notes on the Management of Spoiled Identity. New York: Simon and Schuster.

Goffmann, Erving (2015): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. 15. Auflage. München / Berlin: Piper Verlag GmbH.

Goger, Karin / Tordy, Christian (2020): Standards für Social Work Case Management – Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft „Case Management“ der Österreichischen Gesellschaft für Soziale Arbeit (ogsa): <https://ogsa.at/wp->

[content/uploads/2020/07/OGSA-Positionspapier-Case-Management_RZ.pdf](#)
[30.03.2021].

Great Place To Work (o.A.): <https://www.greatplacetowork.at/ueber-uns/mission>
[Zugriff: 28.03.2021].

Greiner, Larry E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: Harvard Business Review, Vol. 50(4)/1972, 37-46.
<https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/25452/Evolution%20and%20Revolutions.pdf?sequence=25&isAllowed=y> [Zugriff: 17.03.2021].

Gries, Rainer (2003): Produkte als Medien. Kulturgeschichte der Produktkommunikation in der Bundesrepublik und der DDR. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.

Griesbeck, Michaela (1998): Werbesemiotik. Evaluierung einer Marketingforschungsmethode, Dissertation, Universität Wien.

Gül, Katrin / Boes, Andreas / Kämpf, Tobias (2016): Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte: Was brauchen die Beschäftigten? In: Gerlmaier, Anja / Gül, Katrin / Hellert, Ulrike / Kämpf, Tobias / Latniak, Erich (Hg.Innen): Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Gül, Katrin / Hellert, Ulrike / Kämpf, Tobias / Latniak, Erich (Hg.Innen): Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Gundermann, Angelika (2006): Mittlerin zwischen den Kulturen.
<https://www1.wdr.de/archiv/integration/abla102.html> [Zugriff: 22.03.2021].

Handelsblatt GmbH (o.A.): Neue EU-Regeln sorgen für Chaos bei Unternehmen.
<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/datenschutz-neue-eu-regeln-sorgen-fuer-chaos-bei-unternehmen/20960802.html?ticket=ST-39091-Q0eePuaVdx6rjXEmOkF2-ap2> [Zugriff: 15.02.2019].

Hangebrauck, Uta-Maria / Kock, Klaus / Kutzner, Edelgrad / Musemann, Gabriele (Hg.Innen) (2003): Handbuch Betriebsklima. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Hauder, Marlene (2020): Landwirtinnen in der österreichischen Agrarpolitik, Masterarbeit, Universität Linz,
<https://epub.jku.at/obvulihs/download/pdf/5538162?originalFilename=true> [Zugriff: 15.02.2019].

- Haupt, Maria (2013): Direkte Demokratie. In: polis aktuell, Nr. 8, 2013, 1-16.
 Haus der Arbeitsfähigkeit (o.A.):
<https://www.arbeitsfaehiq.com/uploads/content/pdf/568a4836a564c.pdf> [29.03.2021].
- Haushofer, Christoph (2013): Familienunternehmen in Österreich. Eine aktuelle Studie der WKO, Dossier Wirtschaftspolitik 2013/11. Wien: WKO.
https://news.wko.at/news/oesterreich/2013-11_Dossier_Familienunternehmen.pdf
 [19.03.2021].
- Healthy Workplaces – Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (o.A.): <https://healthy-workplaces.eu/de> [Zugriff: 08.03.2021].
- Heidberger, Jana Kathinka (2020): Welche (Digital-) Kompetenzen Fachkräfte von morgen brauchen. ...und was Unternehmen künftig von Schulabgängern erwarten. In: Ternès von Hattburg, Anabel / Schäfer, Matthias (Hrg.Innen): Digitalpakt – was nun? Ideen und Konzepte für zukunftsorientiertes Lernen., Wiesbaden: Springer VS
<https://link-springer-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-25530-5.pdf> [13.03.2021].
- Heiner, Maja (2010): Soziale Arbeit als Beruf. Fälle – Felder – Fähigkeiten. 2. Auflage, München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Helfferich, Cornelia (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Helmig, Bernd (2018a): Dritter Sektor. In: Burgmaier, Stefanie / Funk, Andreas / Krieger, Joachim (Hg.Innen): Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten, Wiesbaden: Springer, o.A. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dritter-sektor-33764/version-257284> [Zugriff: 13.04.2021].
- Helmig, Bernd (2018b): Nonprofit-Organisationen (NPO). In: Burgmaier, Stefanie / Funk, Andreas / Krieger, Joachim (Hg.Innen): Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten, Wiesbaden: Springer, o.A.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562/version-262969> [Zugriff: 14.04.2021].
- Hering, Sabine (Hg.) (2013): Was ist Soziale Arbeit? Traditionen – Widersprüche – Wirkungen. Opladen, Berlin & Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Hermann, Christoph / Flecker, Jorg (2006): Betriebliche Interessensvertretung in Österreich. Schriftenreihe 1. Wien: Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt – FORBA.

Hess-Lüttich, Ernest W.B. / Egger, Sabine / Bonner, Withold (Hg.Innen) (2017): Cross Cultural Communication. Transiträume und transitorische Begegnungen in Literatur, Theater und Film. Band 31. Bern: Peter Lang GmbH.

Hillgruber, Katrin (2012): Persönlichkeitsbeschreibende Verfahren in der Personaldiagnostik – eine korrelative Vergleichsstudie zwischen MBTI, EPQ und Neo-FFI, Diplomarbeit, Hochschule Mittweida University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Mittweida, https://monami.hs-mittweida.de/frontdoor/deliver/index/docId/941/file/Diplomarbeit_Katrin_Hillgruber.pdf [15.02.2019].

Hofer, Manuela (2020): Niederschwelligkeit und Ressourcenorientierung: Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Auftrag und Bedarf. In: Diebäcker, Marc / Wild, Gabriele (Hrsg): Streetwork und Aufsuchende Soziale Arbeit im öffentlichen Raum. Wiesbaden: Springer Verlag, 205-216.

Hoffmeister, Wolfgang (2001): Investitionsrechnung und Nutzwertanalyse. Eine entscheidungsorientierte Darstellung mit vielen Beispielen und Übungen. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Hofmann, Wilhelm (2016): Jürgen Habermas: Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung; Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. In: Salzborn, Samuel (Hg.): Klassiker der Sozialwissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, 321-324.

Hoffrogge, Ralf (2017): Sozialismus und Arbeiterbewegung in Deutschland und Österreich. von den Anfängen bis 1914. Stuttgart: Schmetterling Verlag.

HR-Today (2012): Mit einer betrieblichen Sozialberatung ist jede Firma gut beraten: <https://www.hrtoday.ch/de/article/mit-einer-betrieblichen-sozialberatung-ist-jede-firma-gut-beraten> [Zugriff:28.02.2021].

Huber, Peter / Mayerhofer, Peter / Schönfelder, Stefan / Fritz, Oliver / Kunnert, Andrea / Pennerstorfer, Dieter (2010): Demographischer Wandel als Herausforderung für Österreich und seine Regionen. Teilbericht 5: Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen. https://www.wifo.ac.at/jart/pri3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=41130&mime_type=application/pdf [20.03.2021].

Hügelmeier, Peter / Glöggler, Anne (2020). Integrität in der Führung: Erfolgreiches Leadership durch Persönlichkeit und Werte. Berlin: Springer-Verlag.

IFSW, International Federation of Social Workers (2021): Globale Definition der Profession Sozialer Arbeit. <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work> [Zugriff: 15.01.2021].

Immerschitt, Wolfgang / Stumpf, Marcus (2019): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Institut für Medien und Bildungstechnologie (IMB) (2017): Qualitative Sozialforschung, Ablaufmodell nach Mayring. <http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/node/764> [Zugriff: 12.10.2019].

International Association of Employee Assistance (o.A.): The History of the International Association of Employee Assistance Professionals (IAEAP). <http://iaeape.org/book/history> [Zugriff: 18.03.2021].

International Federation of Social Worker (2005): Ethics in Social Work, Statement of Principles. https://www.obds.at/wp/wp-content/uploads/2018/04/ethiccodex_ifsw_2.pdf [17.03.2021].

Ionos (2019): Return on Investment. Definition, Formel & Berechnung. <https://www.ionos.at/startupguide/unternehmensfuehrung/return-on-investment-roi> [Zugriff: 25.01.2021].

Isebaert, Luc (2005): Kurzzeittherapie – ein praktisches Handbuch. Die gesundheitsorientierte kognitive Therapie. Stuttgart: Georg Thieme Verlag.

Jänicke, Gundula (2005): Screening der Unternehmenskultur. In: Janich, Nina (Hg.In): Unternehmenskultur und Unternehmensidentität. Wirklichkeit und Konstruktion. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 93-104.

Jente, Charlotte (2001): Betriebliche Sozialarbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Johannes-Kepler-Universität Linz (JKU) (o.A.): Masterstudium Sozialwirtschaft. <https://www.jku.at/studium/studienarten/master/ma-sozialwirtschaft> [Zugriff: 17.03.2021].

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich (Hg.In) (2009): Arbeitsklima und Arbeitnehmerpolitik. Schriftenreihe Österreichischer Arbeitsklima Index 1, Linz: AK Oberösterreich.

Karmasin, Helene (2013): Produkte als Botschaften. Konsumenten, Marken und Produktstrategien. München: Redline Wirtschaft.

Karriere – karriere.blog (o.A.): Employee Experience. Warum sie entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. <https://www.karriere.at/blog/employee-experience.html> [Zugriff: 20.03.2021].

Keck, Wolfgang (Hg.) (2017): CSR und Kleinstunternehmen. Die Basis bewegt sich! Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Berlin: Springer Gabler.

Kersting, Heinz J. (1991): Intervention: Die Störung unbrauchbarer Wirklichkeiten. In: Theodor M. Bardmann et al.: Irritation als Plan: Konstruktivistische Einredungen. Aachen: Kersting, 108-133.

Keupp, Heiner (2018): Empowerment. In: Graßhoff, Günter / Renker, Anna / Schröer, Wolfgang (Hrsg.): Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung. Wiesbaden: Springer Verlag, 559-571.

Klein, Renè (2019): Public Relations und Werbung: Wo liegen die Unterschiede? <https://diri-socialmedia.de/marketing-pr-unterschied> [Zugriff: 18.03.2021].

Klein, Alexandra / Pulver, Caroline (2020): Onlineberatung. In: Kutscher, Nadia / Ley, Thomas / Seelmeyer, Udo / Siller, Friederike / Tillmann, Angela / Zorn, Isabel (Hg.Innen): Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim Basel: Beltz Juventa, 190-200.

Klein, Martin (2021): Eine kleine Einführung in die Betriebliche Soziale Arbeit. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Klein, Susanne / Appelt, Hans-Jürgen (Hg.Innen) (2012): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. 2. Auflage, Kröning: Asanger.

Kleve, Heiko (2018): Case Management – Eine methodische Perspektive zwischen Lebensweltorientierung und Ökonomisierung Sozialer Arbeit. In: Kleve, Heiko / Haye, Britta / Hampe, Andreas / Müller, Matthias: Systemisches Case Management – Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH, 41-57.

Kleve, Heiko (Jänner 2011): Vom Erweitern der Möglichkeiten- Heiko Kleve über den Konstruktivismus in der Sozialen Arbeit. In: Bernhard Pörksen (Hrsg.): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. Wiesbaden: VS Verlag, 2011, 506-519.
https://www.researchgate.net/publication/321212301_Vom_Erweitern_der_Möglichkeit_en_Konstruktivismus_in_der_Sozialen_Arbeit Zugriff: 2.02.2021].

Klinger, Inis-Janine (2001): Historischer Abriss und Rechtsgrundlagen der betrieblichen Sozialarbeit. In: Jente, Charlotte / Judis, Frank / Meier, Ralf (Hg.Innen): Betriebliche Sozialarbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.

Knauf, Alexander / Schulze-Krüdener, Jörgen (2014): Kompetenzen in der Sozialen Arbeit. Berufliche Anforderungen und Folgerungen für die Hochschulausbildung. Empirische Bilanzen für die Region Trier. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Knatz, Birgit (2009): Methodische Ansätze in der Online-Beratung. Das Vier-Folien-Konzept. In: Kühne, Stefan / Hintenberger, Gerhard (Hg.In): Handbuch Online Beratung, Psychosoziale Beratung im Internet (2. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht GmbH & Co.KG, 105-115.

Kock, Klaus / Kutzner, Edelgard (2006): Betriebsklima: Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren Phänomens (sfs Beiträge aus der Forschung, 148). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs).
https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/36722/ssoar-2006-kock_et_al-Betriebsklima_Uberlegungen_zur_Gestaltbarkeit.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkn_ame=ssoar-2006-kock_et_al-Betriebsklima_Uberlegungen_zur_Gestaltbarkeit.pdf
[24.02.2021]

Koller, Franziska (2021): sozial.digital – Hilfe! Wir digitalisieren uns. In: SIO Fachzeitschrift für Soziale Arbeit in Österreich, 03/20, 20-24.

König, Jörg (2020): EU-Stabilität nach Corona: Subsidiarität und Solidarität, Auf den Punkt, No. 03, Stiftung Marktwirtschaft, Berlin.

Konzernverantwortungsinitiative (2020): Initiative Erklärt. <https://konzern-initiative.ch/initiative-erklaert> [Zugriff: 16.01.2021].

Körner, Thomas / Puch, Katharina / Wingerter, Christian (2012): Qualität der Arbeit, https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2012/11/qualitaet-der-arbeit-112012.pdf?__blob=publicationFile [Zugriff: 16.04.2021].

Kotler, Philip / Armstrong, Gary / Lloyd, C. Harris / Piercy, Nigel (2016): Grundlagen des Marketings. 6. Auflage, München: Pearson Deutschland.

Kozak, Wolfgang (2013): Arbeitsrecht: Betriebsverfassung. 2. Rechtsstellung des Betriebsrates: §§ 115 bis 122 ArbVG/, Volume 2.

Kramer, Ina / Bödeker, Wolfgang (2008): Return on Invest im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Die Berechnung des prospektiven Return on Investment: eine Analyse ökonomischer Modelle. In: iga.Report 16, https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_16_Analyse_ROI-Kalkulatoren.pdf [07.03.2021].

Kratz, Hans-Jürgen (2009): Stolpersteine in der Mitarbeiterführung. So werden Sie vom Erfolgsbremser zum Erfolgssteigerer. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.

Krell, Gertraude / Hartmut, Wächter (Hg.Innen) (2006): Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung. München und Mering: Rainer Happ Verlag.

Kreuzer, Christian (2013): BWL kompakt. Die 100 wichtigsten Themen der Betriebswirtschaft für Praktiker. 4. Auflage, Wien: Linde Verlag.

Kunczik, Michael (2010): Public Reations, Böhlau Verlag, Köln, Weimar, Wien.

Küppers, Carolin (2014): Intersektionalität. In: Gender Glossar / Gender Glossary (5 Absätze). <https://gender-glossar.de/i/item/25-intersektionalitaet> [Zugriff: 25.03.2021].

kurier.at (o.A.): Fachkräftemangel in Österreich trotz Corona massiv. <https://kurier.at/wirtschaft/fachkraeftemangel-in-oesterreich-trotz-corona-massiv/401130756> [Zugriff: 20.03.2021].

kurier.at (o.A.): Wegen Corona-Krise: Fachkräftemangel lässt nach. <https://kurier.at/wirtschaft/wegen-corona-krise-fachkraeftemangel-laesst-nach/401130966> [Zugriff: 20.03.2021].

Lambers, Helmut (2016): Theorien der Sozialen Arbeit. Ein Kompendium und Vergleich. 3. Auflage, Opladen & Toronto: Budrich-Verlag.

Landespolizeidirektion Wien (2021): Der Peer Support. <https://polizei.gv.at/wien/start.aspx?nwid=756A3355744C596E7145773D&ctrl=3734335266674D385951343D&nwo=9> [Zugriff: 28.03.2021].

Larcher, Manuela (2010): Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring – Überlegungen zu einer QDA Software unterstützten Anwendung – Diskussionspapier, am Institut für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung an der Universität für Bodenkultur Wien. Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. https://wpr.boku.ac.at/wpr_dp/dp-46-2010.pdf [01.02.2021].

Leadership- Magazin für Österreichs Führungskräfte (2019): Erfolg und Menschlichkeit – ein Widerspruch? <https://www.wdf.at/assets/uploads/magazines/WdF-Leadership-Magazin-April-2019.pdf> [19.03.2021].

Leadership – Magazin für Österreichs Führungskräfte (2020): Ethisches und empathisches Führungsverständnis. <https://www.wdf.at/assets/uploads/magazines/WdF-Leadership-Magazin-Jaenner-Februar-2020.pdf> [19.03.2021].

Lebensberatung.at (o.A.): Wegweiser Lebensberatung. <https://www.lebensberatung.at/contents/2952/wegweiser-lebensberatung> [Zugriff: 06.04.2021].

Lechner, Karl / Egger, Anton / Schauer Reinbert (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaft. 24., überarbeitete Auflage, Wien: Linde Verlag.

Leitfaden Psychische Gesundheit II – BGF Netzwerk (o.A.). https://www.fonds-gesunde-betriebe.at/fileadmin/user_upload/BGF_Leitfaden_FK_160722.pdf [31.03.2021].

Leoni, Thomas (2015): Fehlzeitenreport 2015. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.

Leoni, Thomas / Böheim, René (2018): Fehlzeitenreport 2018. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich – Präsentismus und Absentismus. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.

Lernhelfer (2021): Die Habermas-Luhmann-Kontroverse. Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. <https://www.lernhelfer.de/schuelerlexikon/politikwirtschaft/artikel/die-habermas-luhmann-kontroverse-theorie-der-gesellschaft> [Zugriff: 10.01.2021]

Lexikon der Nachhaltigkeit (o.A.): Drei Säulen Modell. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm?sid=gb6151n7u63r6ihv0i8jisqb42 [Zugriff 19.03.2021].

Lexikon der Nachhaltigkeit (o.A.): Triple Bottom Line. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_b_triple_bottom_line_und_triple_top_line_1532.htm [Zugriff 19.03.2021].

Lexikon Stangl – Lexikon für Psychologie und Pädagogik (o.A.): Selbstverwirklichung: <https://lexikon.stangl.eu/4917/selbstverwirklichung> [Zugriff 20.03.2021].

Liikanen, Erkki (2003): Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Brüssel: o.A.

Lohmer, Mathias / Sprenger, Bernd / Von Wahlert, Jochen (2012): Gesundes Führen - Life-Balance versus Burnout im Unternehmen. 2. Auflage. Stuttgart: Schattauer GmbH.

Löschnigg, Günther / Schwarz, Walter, (2003): Arbeitsrecht. Wien: ÖGB-Verlag.

Lotter, Dennis (2017): CSR-Management für Kleinstunternehmen – Handschlagzeiten sind vorbei: Gesellschaftliche Verantwortung in Kleinstunternehmen braucht Professionalität. In: Keck, Wolfgang (Hg.): CSR und Kleinstunternehmen. Die Basis bewegt sich!, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Berlin: Springer Gabler, 13-25.

Luhmann, Niklas (1991): Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie. 4. Auflage, Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.

Lutz, Helma / Amelina, Anna (2017). Gender, Migration, Transnationalisierung: Eine intersektionelle Einführung. Bielefeld: transcript Verlag.

Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (1997):

<https://www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.542601&version=1391167421>
[Zugriff: 05.03.2021].

Maiden, Paul R. / David Sharar (2018): Global Perspectives of Employee Assistance Programs. o.A.: Routledge.

Maier, Günter W. / Bartscher, Thomas / Nissen, Regina (o.A.): Betriebsklima. In: Burgmaier, Stefanie / Funk, Andreas / Krieger, Joachim (Hg.Innen): Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten, Wiesbaden: Springer, o.A.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/betriebsklima-31522> [Zugriff: 20.03.2021].

Malik, Fredmund (1998): Komplexität – was ist das? Modewort oder mehr? Kybernetisches Führungswissen Control of High Variety-Systems, Herausgeber Cwarel Isaf Institute 2002.

Management Center Innsbruck (o.A.a): Soziale Arbeit. Bachelor.
<https://www.mci.edu/de/studium/bachelor/soziale-arbeit> [17.03.2021].

Management Center Innsbruck (o.A.b): Soziale Arbeit, Sozialpolitik & -management. Master. <https://www.mci.edu/de/studium/master/soziale-arbeit-politik-management> [17.03.2021].

Martens, Cornelia (2013): Innovative Konzepte der Mitarbeiterbetreuung - EAP Employee Assistance Program und psychosoziale Beratung, Diplomarbeit – LSB ÖGL, Wien.

Marterbauer, Markus (o.A.): Die Politik der ideologischen Verwirrung. Die Politik verstärkt den Mangel an Fachkräften. Sie bereitet sich auch auf die bald wieder steigende Arbeitslosigkeit schlecht vor. <https://www.falter.at/zeitung/20181114/die-politik-der-ideologischen-verirrung/ff43bbdd78> [Zugriff: 20.03.2021].

Marx, Karl (1972): Werke. Band 23, Das Kapital. Band 1. Berlin: Springer Verlag, S.16.

Masi, Dale A. / Altman, Laura / Benayon, Charles / Healy, Heather /Jorgensen, Donald G. / Kennish, Renee / Keary, Deborah / Thompson, Christina/ Marsden, Barbara / McCann, Bernard A. / Watkins, George, M.A./ Williams, Charles, M.P.H. (2002): Employee Assistance Programs in the Year 2002. United States Department of Health and Human Services.

Maslach, Christina / Leiter, Michael (2001): Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was sie dagegen tun können. Wien New York: Springer Verlag.

Mayring, Phillipp / Gläser-Zikuda, Michaela (2005) (Hg.Innen): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Phillip: (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel: Julius Beltz.
- Mayring Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 12. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp / Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, N. / Blasius, J. (2019): Handbuch – Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin: Springer Nature.
- McLuhan, Marshall (1995): Die Gutenberg Galaxis. Das Ende des Buchdrucks, Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred / Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing- Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meier, Ralf (2001): Betriebsinterne Anbindung der Betrieblichen Sozialarbeit. In: Jente, Charlotte (2001): Betriebliche Sozialarbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Mein Studium Karriere (2021): Der HR-Manager. Aufgaben/ Karriereperspektiven/ Gehalt/ Aktuelle Jobs. <https://www.mein-studium-karriere.at/jobs-stellenangebote/hr-manager/#1592556572346-77737749-e1ee> [Zugriff: 3.03.2021].
- Merten, Klaus (2008): Zur Definition von Public Relations. In: Medien & Kommunikation. Hans-Bredow-Institut, Hamburg.
- Michel-Schwartz, Brigitta (2007): Fallarbeit: ein theoretischer und methodischer Zugang. In: Brigitta Michel-Schwartz (Hg.In): Methodenbuch Soziale Arbeit Basiswissen für die Praxis. Wiesbaden: Springer.
- Michel-Schwartz, Brigitta (Hg.In) (2009): Methodenbuch Soziale Arbeit. Basiswissen für die Praxis, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Misoch, Sabina (2014): Qualitative Interviews. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Moch, Matthias (2019): Kompetentes Handeln in stationären Erziehungshilfen. Eine empirische Annäherung. Wiesbaden: Springer VS <https://link.springer-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-24439-2.pdf> [11.03.2021].

momentum.at – Momentum Institut (o.A.): Kein Mangel an Mangelberufen
<https://www.momentum-institut.at/news/kein-mangel-mangelberufen> [Zugriff: 20.03.2021].

Monzer, Michael (2013): Case Management Grundlagen. Case Management in der Praxis. Heidelberg: medhochzwei Verlag GmbH.

Mor-Barak, Michàl E. / Tynan Margaret (1993): Older Workers and the Workplace: A New Challenge for Occupational Social Work.
<https://academic.oup.com/sw/article/38/1/45/1900466?login=true> [24.03.2021].

Moritz, Maria (2013): Über die Wege der Verantwortung und Entwicklung einer Profession Soziale Arbeit. In: SIÖ, Zeitschrift für Soziale Arbeit, Bildung & Politik, 4/2013, S. 26.

Movis (o.A.): Movis Broschüre. Movis for work and life. Unsere Wurzeln gehen zurück in eine Zeit als, ... https://www.movis.ch/wp-content/uploads/2016/04/160415_Movis_Broschure_de.pdf [Zugriff: 07.02.2021].

Müggler, Katja (2012): Klein und anders – betriebliche Sozialberatung in der Schweiz. In: Klein, Susanne / Appelt, Hans-Jürgen (Hg.Innen): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. 2. Auflage, Kröning: Asanger, 261-271.

Müggler, Katja (2017): Klein und anders – betriebliche Sozialberatung in der Schweiz. In: Klein, Susanne / Appelt Hans-Jürgen (Hg.Innen): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. Prävention und Interventionen in modernen Unternehmen. Kröning: Asanger Verlag. S. 261-271.

Müggler, Katja / Baumgartner, Edgar (o.A.): Kasuistik in der Betrieblichen Sozialarbeit – Ein Arbeitsfeld in der Privatwirtschaft: <https://www.katja-mueggler.ch/kasuistik> [Zugriff: 23.03.2021].

Müller, Andrea / Scheidegger, Nicoline / Simon, Silvia / Wyssen, Theophil (2011): Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität. Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen. Chur: HTW Verlag.

Müller, Burkhard (2017): Sozialpädagogisches Handeln. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.

Müller, Sandra (2002): Betriebliche Sozialarbeit – Geschichtliche Entwicklung, Schwerpunkte der derzeitigen Situation und zukünftige Perspektiven sozialer Dienste in Unternehmen, Masterarbeit, <https://www.socialnet.de/materialien/attach/50.pdf> [15.02.2021].

Müller, Wolfgang C. (2013): Wie helfen zum Beruf wurde. Eine Methodengeschichte Sozialer Arbeit. Band 1, 6.Auflage, Weinheim und Basel: Juventus Verlag.

Nentwig-Gesemann, Iris (2013): Die Typenbildung der dokumentarischen Methode. In: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Wiesbaden: Springer, 295-323.

Nerdinger, Friedemann W. (2019): Führung von Mitarbeitern. In: Nerdinger, Friedemann W. / Blickle, Gerhard / Schaper Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Auflage, Berlin: Springer Verlag, 95-118.

Nestmann, Frank (2008): Die Zukunft der Beratung in der Sozialen Arbeit. In: Fachzeitschrift für Theorie und Praxis der Beratung, Beratung Aktuell, 2/2008, 72-97.

Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (1998): Cardiff Memorandum zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben, Cardiff: o.A.
<https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.571229&version=1391192957>
[Zugriff: 05.03.2021]

Netzwerk BGF (2005): Charta Firmenstammbblätter. <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.726001&version=1573029405> [Zugriff: 05.03.2021].

Netzwerk BGF (2005): Gütesiegel Gesamtliste. <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.744056&version=1614085616>
[Zugriff: 05.03.2021].

Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (o.A.): Europäisches Netzwerk (ENWHP). <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/?contentid=10007.751730&portal=bgfportal>
[Zugriff: 14.04.2021].

Netzwerk BGF (o.A.): <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/?contentid=10007.701059> [Zugriff: 05.03.2021].

Neue Züricher Zeitung (NZZ) (2020a): Konzernverantwortung: Die Schweizer Debatte ist auch nach dem Nein zur Volksinitiative noch lange nicht vorbei. <https://www.nzz.ch/schweiz/konzernverantwortung-die-debatte-ist-noch-lange-nicht-vorbei-ld.1589373> [Zugriff: 31.01.2021].

Neue Züricher Zeitung (NZZ) (2020b): Die Zauberformel: Entstehung, Probleme, Alternativen. <https://www.nzz.ch/schweiz/bunderatswahlen-die-zauberformel-verliert-ihre-magie-ld.1518450> [Zugriff: 04.04.2021].

Neue Züricher Zeitung (NZZ) (2020c): Abstimmungsvorlage: Sympathie für Kuhhörner. <https://www.nzz.ch/feuilleton/medien/abstimmungsvorlagen-sympathie-fuer-kuhhoerner-ld.1439163> [Zugriff: 05.04.2021].

- Neuhaus, Astrid (2009): Das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation. Ein einstellungstheoretischer Erklärungsansatz für die Personalpraxis. https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/552e5631-1f6d-43a0-92c6-8e3e43dffa9/diss_neuhaus_buchblock.pdf [28.03.2021].
- Nieke, Wolfgang (2020): Kompetenzen. In: Bollweg, Petra / Buchna, Jennifer / Coelen, Thomas / Otto, Hans-Uwe (Hrg.): Handbuch Ganztagsbildung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, 355-365.
- Nguyen, Hoang Long / Bohlinger, Sandra (2020): Soziale Arbeit in Betrieb. Ergebnisse einer Studie zur Qualifikation und Aufgaben in der betrieblichen Sozialarbeit. In: Sozial Extra, 05/2020, 298-303.
- Norton, David P. / Kaplan, Robert S. (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press.
- Nußbaum, Albert / Neumann, Bodo (1995): Jede Entwicklung geht vom Menschen aus – Human Resources Management als unternehmerische Aufgabe. In: Jochmann, Walter (Hg.): Personalberatung intern. Philosophien, Methoden und Resultate führender Beratungsunternehmen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- OBDS (2017): Berufsbild der Sozialen Arbeit. <https://www.obds.at/wp/wp-content/uploads/2018/05/Berufsbild-Sozialarbeit-2017-06-beschlossen.pdf> [18.04.2021].
- Oberösterreichische Arbeiterkammer (Hg.In) (o.A.): Beratung. Arbeit & Gesundheit. Arbeitsklima. Arbeitsklimaindex. https://ooe.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitundgesundheit/arbeitsklima/arbeitsklima_index/index.html [Zugriff: 14.11.2020].
- Obinger, Herbert (1998): Soziale Sicherung in der Schweiz. In: Tálos, Emmerich (Hg.): Soziale Sicherung im Wandel. Österreich und seine Nachbarstaaten. Ein Vergleich. Wien: Böhlau Verlag. 33-102.
- Oechsler, Walter A. / Paul, Christopher (2015): Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement, 10. grundlegend überarbeitete Auflage, Berlin, München, Bosten: de Gruyter.
- Öffentlicher Dienst (2020): Personalbericht. Das Personal des Bundes 2020. Daten und Fakten. https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen/PJB_Personaljahrbuch_2020.pdf?7vj67a [Zugriff 21.03.2021].
- Offensiver Mittelstand (o.A.): Mitwirkung und Mitbestimmung in der Arbeit 4.0. <https://www.offensive->

mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/uh40_2019/1_6_2_mitwirkung_und_mitbestimmung_in_der_arbeit_40.pdf [15.02.20219].

Ohnacker, Klaus / Scherer, Dagmar / Wöll, Gerhard (1985): Krank im fremden Land. Bedingungen eines psychologischen Beratungskonzepts für ausländische Arbeitnehmer. Berlin: Express Edition GmbH.

OOE AK – Oberösterreichische Arbeiterkammer (o.A.):
https://ooe.arbeiterkammer.at/service/betriebsrat/tippsfuerbetriebsraete/Flexible_Arbeitszeiten.html [Zugriff: 20.03.2021].

ORF (2019): Arbeitsklima-Index. Die Hauptgründe für den Jobwechsel.
<https://orf.at/stories/3137618> [Zugriff: 22.03.2021].

ÖSB Studien & Beratung gemeinnützige GmbH (o.A.): Studien & Beratung.
<https://www.oesb-sb.at> [Zugriff: 06.04.2021].

Österreichische Fachhochschul Konferenz (o.A.a): FHguide.
<https://www.fachhochschulen.ac.at/de/detailsuche?session#searchresults> [Zugriff: 17.03.2021].

Österreichische Fachhochschul Konferenz (o.A.b): FHguide.
<https://www.fachhochschulen.ac.at/de/detailsuche?session#searchresults> [Zugriff: 17.03.2021].

Osterloh, Margit (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart. In: Dudo et al. (1998): Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat: die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

ÖGB-Verlag (o.A.): Der Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH.
https://www.derfachverlag.at/cms/V01/V01_10.3.3.a/1342550738125 [Zugriff: 15.02.20219]

Österreichische Gesellschaft für Care und Case Management (ÖGCC) (2021): Grundlagenpapier. <http://oegcc.at/die-oegcc/grundlagenpapier> [Zugriff: 06.04.2021].

Österreichische Gesundheitskasse (o.A.): Betriebliche Gesundheitsförderung. Angebote für Unternehmen.
https://www.gesundheitskasse.at/cdscontent/?contentid=10007.837029&portal=oegkw_portal [Zugriff: 27.12.2020].

Österreichische Gesundheitskasse – ÖGK (o.A.): Betriebliche Gesundheitsförderung.
<https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/?contentid=10007.701059> [Zugriff: 06.04.2021].

Österreichische Gesundheitskasse – ÖGK (o.A.): Gesundes führen:
<https://www.gesundheitskasse.at/cdscontent/?contentid=10007.817828&portal=oegknportal> [Zugriff: 20.04.2021].

Österreichische Gesundheitskasse (o.A.a): Versicherte. Gesund leben. Beruf. fit2work.
<https://www.gesundheitskasse.at/cdscontent/?contentid=10007.837027&portal=oegknportal> [Zugriff: 31.03.2021].

Österreichische Gesundheitskasse (o.A.b): Versicherte. Gesund & Aktiv. Betriebliche Gesundheitsförderung. Angebote/Leistungen. Spezifische Projekte. Gesundes Führen.
<https://www.gesundheitskasse.at/cdscontent/?contentid=10007.817828&portal=oegknportal> [Zugriff: 24.03.2021].

Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit – OBDS (2017): Berufsbild der Sozialen Arbeit. Salzburg: OBDS. <https://www.obds.at/wp/wp-content/uploads/2018/05/Berufsbild-Sozialarbeit-2017-06-beschlossen.pdf> [30.03.2021].

Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit – OBDS (2021): Berufsgesetz:
<https://www.obds.at/berufspolitik/berufsgesetz> [Zugriff: 19.02.2021].

Österreichischer Bundesverband für Psychotherapie (o.A.): Warum Psychotherapie. Brauche ich eine Psychotherapie? <https://www.psychotherapie.at/patientinnen/warum-psychotherapie> [Zugriff: 20.02.2021].

Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung (1986):
https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf [05.03.2021].

Otto, Hans-Uwe / Thiersch, Hans / Treptow, Rainer / Ziegler, Holger (Hrsg.) (2018), Handbuch Soziale Arbeit (6. Auflage), München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Özkececi, Zehra (2018): Demokratie auf dem Prüfstand, Beau Bassin: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.

Pantucek, Peter (2006): Fallstudien als „Königsdisziplin“ sozialarbeitswissenschaftlichen Forschens. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.

Pantucek, Peter (2009): Soziale Diagnostik. Verfahren für die Praxis Sozialer Arbeit. Wien, Köln, Weimar: Böhlau.

Papilloud, Christian (2015): Bourdieu lesen. Einführung in eine Soziologie des Unterschieds. Mit Nachwort von Loic Wacquant. Bielefeld: transcript-Verlag.

Pelinka, Anton / Rosenberger, Sieglinde (2003): Österreichische Politik. Grundlagen – Strukturen – Trends. Wien: WUV.

Peneder, Michael / Bock- Schappelwein, Julia / Firgo, Metthias / Fritz, Oliver / Streicher, Gerhard (2016): Österreich im Wandel der Digitalisierung. https://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.iart?publikationsid=58979&mime_type=application/pdf [20.03.2021].

Pennerstorfer, Astrid / Schneider, Ulrike / Badelt, Christoph (2013): Der Nonprofit-Sektor in Österreich. In: Simsa, Ruth / Meyer, Michael / Badelt, Christoph (Hg.Innen): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management, 5. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 55-75.

Personalwirtschaft (o.A.): <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/detail/betriebliches-gesundheitsmanagement.html> [Zugriff: 05.03.2021].

Personio (2021): Betriebliches Eingliederungsmanagement: <https://www.personio.de/hr-lexikon/betriebliches-eingliederungsmanagement> [Zugriff: 05.03.2021].

Petermann, Franz (2017): Entwicklung und Diagnostik beruflicher Kompetenzen. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft. 21, 2018, S. 205-210 <https://link-springer-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/content/pdf/10.1007/s11618-017-0790-y.pdf> [11.03.2021].

Pfaff, Holger / Zeike, Sabrina 2019: Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Das 7-Schritte-Modell. Wiesbaden: Springer Verlag.

Pichler, J. Hanns / Pleitner, Hans Jobst / Schmidt, Karl-Heinz (Hg.) (2000): Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 3. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.

Plaschg, Wolfgang (2008): Der Arbeitszeitdiskurs der Sozialpartner; Eine Wissenssoziologische Diskursanalyse der Debatten zur Gestaltung der Arbeitszeit in Österreich, Diplomarbeit, Universität Wien. http://othes.univie.ac.at/1950/1/2008-10-15_0009362.pdf [15.02.2021]

Polanyi, Michael / Brühmann, Horst (Übers.) (1985): Implizites Wissen. 1. Edition. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
Post CH AG (2021): Geschäftsbericht 2019 – Vorwort: <https://geschaeftsbericht.post.ch/19/ar/de/vorwort> [Zugriff: 19.02.2021].

Pracz, Krystian (2018): Love it, change it or leave it – Change-Management in der digitalen Arbeitswelt. In: Fortmann, Harald R. / Kolocek, Barbara (Hg.Innen): Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Wiesbaden: Springer Verlag, 101- 116.

Prescreen (2021): Human Resource Management. Der Begriff einfach erklärt. <https://prescreen.io/de/glossar/human-resource-management> [Zugriff: 24.02.2021].

Prochazkova, Lucie / Rupp, Bernhard / Schmid, Tom (2008): Evaluierung der 24-Stunden-Betreuung. Endbericht, Wien: Sozialökonomische Forschungsstelle.

Proitera (2021): Was wir tun. Damit die Ressource Mensch ein Konkurrenzvorteil bleibt. <https://proitera.ch> [Zugriff: 23.02.2021].

Proitera (o.A.): Nutzen Betriebliche Sozialberatung: <https://proitera.ch/nutzen-betrieblicher-sozialberatung> [Zugriff: 28.03.2021].

Proitera (o.A.a): Über uns. Portrait. <https://proitera.ch/ueber-uns/portrait> [Zugriff: 29.03.2021].

Proitera (o.A.b): Dienstleistungen. <https://proitera.ch/dienstleistungen> [Zugriff: 31.03.2021].

Projekt SlidePlayer (o.A.): Präsentation Wirtschaft macht Schule. <https://slideplayer.org/slide/3040857> [Zugriff: 15.02.2019].

Prümper, Jochen / Reuter, Tobias / Jungkuntz, Claus (2015): Betriebliche Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten in Deutschland und Österreich. In: Prävention und Gesundheitsförderung. 4, 2015, 300-307.

Rahnfeld, Claudia (2019): Diversity-Management. Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden: Springer VS.

Rami, Ursula (2009): Betriebsräte zwischen neuen Funktionen und traditionellen Erwartungen ihrer Belegschaft. Eine empirische Untersuchung am Beispiel zweier Tochterbetriebe der voestalpine AG. Linz: Trauner-Verlag.

Rastelli, Simone (2019): Die Soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann, auf NDR.de. <https://www.ndr.de/geschichte/koepfe/Soziologische-Systemtheorie-von-Niklas-Luhmann-ein-Ueberblick,luhmann132.html> [Zugriff: 04.01.2021]

Rauch Gerhard (2020): Psychosoziale MitarbeiterInnenunterstützung im Bundesministerium für Inneres (BMI) im Vergleich mit der Landespolizei Bayern am Beispiel des Polizeipräsidiums Schwaben Süd/West (D) – Anforderung und Grenzen. Masterarbeit, Fachhochschule Wiener Neustadt.

Re-Aim – o.A.: RE-AIM Planning and Evaluation Framework: Adapting to New Science and Practice With a 20-Year Review. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6450067> [Zugriff: 07.03.2021].

Redelsteiner, Christoph (2018): Soziale Arbeit als Gesundheitsberuf. In: Flemmich, Günter / Hais, Angelika / Schmid, Tom (Hg.Innen): Gesundheitsberufe im Wandel. Wien: LIT, 157-173.

researchgate.net – NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae (NEO-FFI) (o.A.): https://www.researchgate.net/publication/277885602_NEO-Funf-Faktoren-Inventar_nach_Costa_und_McCrae_NEO-FFI [Zugriff: 19.03.2021].

respect.at – austrian business council for sustainable development (o.A.): Was ist CSR? <https://www.respect.at/site/de/themen/wasistcsr> [Zugriff: 19.03.2021].

Richter, Götz / Bode, Silke / Köper, Birgit (2012): Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Richter, Peter / Hacker, Winfried (2017): Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. 5.Auflage. Kröning: Asanger Verlag.

Riemann, Rainer / Allgöwer, Annette (1993): Eine deutsche Fassung des "Interpersonal Competence Questionnaire" (ICQ). Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 14(3), 153-163.

Roessler, Marianne / Gaiswinkler, Wolfgang (2007): Grounded Theory – gegenstandsnahe Theoriebildung. In: Flaker, Vito / Schmid, Tom (Hg.): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft. Wien: Böhlau, 145-166.

Romhardt, Kai (1998): Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rooke, David / Torbert, William R. (2005): Die sieben Managertypen – und welcher Erfolg hat. In: Harvard Business manager, Juli 2015, 2-14.

Rottermann, Doris (2017): Betriebliche Soziale Arbeit. Synergie oder Parallelisierung niederschwelliger Angebote im Betrieb? In: Arnold, Helmut / Höllmüller, Hubert (Hg.): Niederschwelligkeit in der Sozialen Arbeit. Weinheim Basel: Beltz Juventa. 169-193.

Rottermann, Doris (2017): Betriebliche Soziale Arbeit – Synergie oder Parallelisierung niederschwelliger Angebote im Betrieb? In: Arnold, Helmut / Höllmüller, Hubert (Hg.) (2017): Niederschwelligkeit in der Sozialen Arbeit. Weinheim, München: Juventa Verlag GmbH.

SARA Online (o.A.): Sammlung Recht und Arbeit. Umfangreiche Gesetzes-Sammlung mit Orientierung auf die Arbeitswelt
<https://www.gpa.at/kollektivvertrag/industrie/papierindustrie/sara-online---sammlung-recht-und-arbeit> [Zugriff: 15.02.2021]

Scheer, Albert (2005): Funktion und Code der Sozialen Arbeit, In: Uecker, Horst D. / Krebs, Marcel (Hg.): Beobachtungen der Sozialen Arbeit – Theoretische Provokationen, Band 1, Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Scheipl, Josef (2015): Soziale Arbeit in Österreich. In: Otto, Hans-Uwe / Thiersch, Hans (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit. München-Basel. Ernst Reinhard Verlag.

Scheu, Bringfriede / Autrata, Otger (2017): Das Mensch-Sein verstehen: Basis für Niedrigschwelligkeit. In: Arnold, Helmut / Höllmüller, Hubert (Hg.): Niederschwelligkeit in der Sozialen Arbeit. Weinheim Basel: Beltz Juventa. 62-78.

Scheydt, Stefan / Müller, Staub Maria / Frauenfelder, Fritz / Nielsen, Gunnar H. / Behrens, Johann / Needham, Ian (2017): Sensory overload: A concept analysis. In: J Ment Health Nurs. 2017 Apr;26(2), 110-120.

Schiff, Anna / Raml, Reinhard (2016): Die Verortung des Arbeitsklima Index im soziologischen, psychologischen und ökonomischen Theorienspektrum. Arbeitsklima Index der Arbeiterkammer.

https://ooe.arbeiterkammer.at/service/infosundzeitschriften/arbeitsklimaindex/B_2016_Die_Verortung_des_Arbeitsklima_Index.pdf [22.03.2021].

Schmidt, Matthias (2017): Die Ethik der betrieblichen Sozialarbeit im Kontext einer werteorientierten Unternehmensführung. In: Klein, Susanne / Appelt Hans-Jürgen (Hg.Innen): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. Prävention und Interventionen in modernen Unternehmen. Kröning: Asanger Verlag, 45-54.

Schmid, Tom (2018): Das Machtungleichgewicht zwischen Ärzt*innen und Pflege – Hoffungsprofession versus Akzeptanzprofession. In: Flemmich, Günter / Hais, Angelika / Schmid, Tom (Hg.Innen): Gesundheitsberufe im Wandel. Wien: LIT-Verlag, 248-257.

Schmid, Tom (2020): Neue Formen der Arbeit. In: Sallmutter, Hans (Hg.): MUT zum Träumen. Bestandsaufnahme und Perspektiven des Wohlfahrtsstaates. Wien: ÖGB-Verlag, 129-136.

Schmidt-Hertha, Bernhard / Tippelt, Rudolf (2011): Typologien. REPORT Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 1/2011 (34. Jg.), 23-35. <https://www.die-bonn.de/doks/report/2011-weiterbildungsforschung-02.pdf> [09.04.2021].

Schmitz, Lilo (2016): Lösungsorientierte Gesprächsführung. Richtig beraten mit sparsamen und entspannten Methoden, 3. Auflage. Dortmund: Verlag modernes Lernen.

Schnurr, Stefan (2018): Partizipation. In: Graßhoff, Günter / Renker, Anna / Schröer, Wolfgang (Hg.Innen): Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung. Wiesbaden: Springer Verlag, 631-646.

Schön, Alexander (2003): Human Capital Management – Ein Konzept für die Praxis. In: Böhnisch, Wolf / Weissengruber, Peter H. / Stummer, Harald (Hg.): Human Capital und Wissen. Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 1. Auflage, Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 271-286.

Schoeneberg, Klaus-Peter (2014): Komplexitätsmanagement in Unternehmen. Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag.

Schönhut, Michael / Jerrentrup, Maja Tabea (2019): Partizipation und nachhaltige Entwicklung. Ein Überblick. Wiesbaden: Springer Verlag, 1-38:

Schulte-Meßtorff, Claudia / Wehr, Peter (2010): Employee Assistance Programs, Externe Mitarbeiterberatung im betrieblichen Gesundheitsmanagement. 2.Auflage, Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

Schulte-Meßtorff, Claudia / Wehr, Peter (2013): Employee Assistance Programs. Externe Mitarbeiterberatung im betrieblichen Gesundheitsmanagement. 2. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Schweizerische Eidgenossenschaft (2020): Finanzierungsverbot. Volksinitiative für ein Verbot der Finanzierung von Kriegsmaterialproduzenten
<https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/seco/Abstimmungen/finanzierungsverbot.html#1863913830> [Zugriff: 16.01.2021].

Schweizerischer kaufmännischer Verband (2020): Abklärung der Zulassung zur Berufsprüfung «HR-Fachfrau / HR-Fachmann» 2022.
https://www.hrse.ch/dam/jcr:f5dda54a-de4f-4a2e-9215-d8b9b719c8c4/Zulassungsformular%202022_DE.pdf [1.03.2021].

Science ORF.at (2020): Coronavirus. Psychische Belastungen kommen verzögert.
<https://science.orf.at/stories/3201369> [Zugriff: 20.03.2021].

Seidler, Sabine / Horniak, Günter (2014): Vorsicht alle! Diversity Management für eine gesunde und sichere Zusammenarbeit unterschiedlicher Kulturen, Geschlechter, Religionen... Wien: Facultas Verlags- und Buchhandlungs AG.

Sevdesk o.A.: Opportunitätskosten. <https://sevdesk.at/lexikon/opportunitaetskosten/> [Zugriff: 14.04.2021].

Siemund, Simone (2012): Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit. Eine pädagogische Analyse. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.

SmartRecruiters: What is recruitment? (o.A.):
<https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/recruitment/#:~:text=Recruitment%20refers%20to%20the%20process,selecting%2C%20hiring%20and%20onboarding>

[%20employees.&text=Regardless%2C%20recruitment%20typically%20works%20in.a%20part%20of%20Human%20Resources](#) [Zugriff: 20.03.2021].

Socialnet – Das Netz für die Sozialwirtschaft (o.A.): Prävention.
https://www.socialnet.de/lexikon/Praevention#toc_2 [Zugriff: 30.03.2021].

Socialnet – Das Netz für die Sozialwirtschaft (o.A.): Soziale Ungleichheit.
<https://www.socialnet.de/lexikon/Soziale-Ungleichheit> [Zugriff: 20.03.2021].

Sonneck, Gernot / Kapusta, Nestor / Tomandl, Gerald / Voracek, Martin (Hg.) (2000): Krisenintervention und Suizidverhütung. Wien: Facultas.

Sommerguter-Reichmann, Margit (2007): Recherche in Datenbanken. In: Flaker, Vito / Schmid, Tom (Hg.): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag, 473-484.

Sonnenstuhl, William, J. / Trice, M. Harrison (1995): Strategies for employee assistance Programs: the crucial Balance. New York: ILR Press.

Soziale Innovation (o.A.): Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM).
<http://www.s-innovation.at/betriebliches-eingliederungsmanagement-bem> [Zugriff: 06.04.2021].

Soziales Kapital (o.A.): Selbstbestimmung von psychoseerfahrenen Menschen.
<https://soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/656/1230> [Zugriff: 31.03.2021].

Sozialministeriumsservice (o.A.): Arbeitsmarktprojekte. NEBA. Arbeitsassistentz.
<https://www.sozialministeriumsservice.at/Arbeitsmarktprojekte/NEBA/Arbeitsassistentz/Arbeitsassistentz.de.html> [Zugriff: 25.03.2021].

Springer Gabler (o.A.): SWOT – Analyse.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/swot-analyse-52664> [Zugriff: 19.04.2021].

Stadler, Bettina / Allinger, Laura (2017): Mitbestimmung im Betrieb; Ergebnisse des European Company Survey für Österreich, Bericht im Auftrag der Arbeiterkammer Wien.
https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/betriebsraete/Forba_Mitbestimmung_im_Betrieb_2017.pdf [Zugriff: 15.02.2021].

Stahlstiftung (o.A.a): Geschichte der Stahlstiftung.
<https://www.stahlstiftung.at/Stiftung/Geschichte-der-Stahlstiftung> [Zugriff: 22.02.2021].

Stahlstiftung (o.A.b): Zielsetzung und Leitbild der Stahlstiftung.
<https://www.stahlstiftung.at/Stiftung/Zielsetzung-und-Leitbild> [Zugriff: 15.03.2021].

Standard (o.A.): Arbeitszeitmodelle:

<https://www.derstandard.at/story/2000083845371/die-wichtigsten-arbeitszeitmodelle-im-ueberblick> [Zugriff: 20.03.2021].

Statista (o.A.): <https://de.statista.com/themen/6073/neue-arbeitswelt-in-oesterreich> [Zugriff: 20.03.2021].

Statistik Austria (2012): Demographische Prognosen:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/067546.html [Zugriff 20.03.2021].

Statistik Austria (2013): Arbeitsunfälle und Arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme. Modul der Arbeitskräfteerhebung 2013.

http://www.statistik.at/web_de/services/publikationen/4/index.html?includePage=detail&dView&sectionName=Gesundheit&publd=694 [Zugriff: 02.01.2021].

Statistik Austria (2020): Österreich. Zahlen, Daten, Fakten 19/20. 15. Auflage, Wien: Samson Druck.

Statistik Austria (2021): Bevölkerung nach Staatsangehörigkeit und Geburtsland.

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_staatsangehoerigkeit_geburtsland/index.html [Zugriff: 25.03.2021].

Statistik Austria (Hg.In) (2021a): Statistiken. Wirtschaft. Unternehmen, Arbeitsstätten. Leistungs- und Strukturdaten.

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs-und_strukturdaten/index.html [Zugriff: 11.03.2021].

Statistik Austria (Hg.In) (2021b): Statistiken. Menschen und Gesellschaft. Arbeitsmarkt. Erwerbstätige.

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/index.html [Zugriff: 14.04.2021].

Statistik Austria (Hg.In) (2021c): Statistiken. Menschen und Gesellschaft. Gesundheit. Gesundheitszustand. Krankenstände.

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/gesundheit/gesundheitszustand/krankenstaende/index.html [Zugriff: 22.03.2021].

Staub-Bernasconi, Silvia (2012): Durchblick: Soziale Arbeit und Zeitgeist II. In: Sozial Extra, 3/2012, 45-48.

Staub-Bernasconi, Silvia (2017): Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft:

Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis – Ein Lehrbuch: Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität. 2. Auflage, Stuttgart: UTB GmbH.

Staub-Bernasconi, Silvia (2019): Menschenwürde – Menschenrechte – Soziale Arbeit. Die Menschenrechte vom Kopf auf die Füße stellen. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Stauffer, Bri (2020): Applied educational systems. What are 21st Century Skills?. <https://www.aeseducation.com/blog/what-are-21st-century-skills> [Zugriff: 11.03.2021].

Stoll, Betina (2001): Betriebliche Sozialarbeit. Aufgaben und Bedeutung. Praktische Umsetzung. Regensburg, Berlin: Walhalla u. Praetoria Verlag.

Stoll, Bettina (2013): Betriebliche Sozialarbeit: Aufgaben und Bedeutung. Praktische Umsetzung. 2. Auflage, Regensburg, Berlin: Walhalla und Praetoria Verlag.

Stompe, Thomas / Ritter, Kristina (Hg.Innen) (2010): Psychisch kranke Migranten. Die Versorgungssituation in Österreich. Wien: Fakultas Verlags- und Buchhandels AG.

Straube, Roland / Leuschner, Hans / Müller, Petra (2008): Konfliktmanagement für Projektleiter. Planegg, München: Haufe-Lexware.

Strategie Austria (o.A.): About. <http://www.strategieaustria.at/about> [Zugriff: 14.04.2021].

Strobl, Herbert / Herget, Josef (Hg.) (2018): Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices. [https://link.springer-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/book/10.1007/978-3-658-18565-7](https://link.springer.com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/book/10.1007/978-3-658-18565-7) [Zugriff: 20.03.2021].

Swissinfo (2018): Das Schweizer Gesundheitswesen kurz erklärt. https://www.swissinfo.ch/ger/gesellschaft/gesundheitspolitik_das-schweizer-gesundheitswesen-kurz-erklaert/44136626 [Zugriff: 05.01.2021].

Talos, Emmerich (2008): Sozialpartnerschaft. ein zentraler politischer Gestaltungsfaktor in der Zweiten Republik. Innsbruck, Wien, Bozen: Studien Verlag.

Tavolato, Peter (2016): Aktives Generationen Management. Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Thamm, Robert A. (2006): The Classification of Emotions, In: Stets, Jan E. / Turner, Jonathan H. (Hg.): Sociology of Emotions. New York: Springer.

Thierau, Heike / Wottawa, Heinrich (1990): Evaluationsprojekte: Wissensbasis oder Entscheidungshilfe? Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 4(4), 229-240.

Thole, Werner (2015): Soziale Arbeit, Sozialarbeit, Sozialpädagogik. In: Thole, Werner / Höblich, Davina / Ahmed, Sarina (Hg.Innen) (2015): Taschenwörterbuch Soziale Arbeit. 2. Auflage. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 280-283.

Traxler, Franz (1992): Austria: Still the Country of Corporatism? In: Ferner, Anthoy / Hyman, Richard (Hg.): Industrial Relations in the New Europe. Blackwell, Oxford.

Tribelhorn, Marc (2018): Meister der Manipulation – wie Edward Bernays mit raffinierter PR-Arbeit unsere Konsumkultur veränderte, Neue Züricher Zeitung-Onlineausgabe: <https://www.nzz.ch/gesellschaft/der-heimliche-verfuehrer-ld.1403103>. [Zugriff: 01.02.2021]

Turner, R.J. (1981): Social support as a contingency in psychological well-being. Journal of Health and Social Behavior.

Umgeher (2013): Die Plattform zum Thema Arbeitsrecht. Mobbing – Schadenersatzpflicht des Dienstgebers bei unzureichender Abhilfe. <https://www.aktuelles-arbeitsrecht.at/mobbing-schadenersatzpflicht-des-dienstgebers-bei-fehlender-abhilfe> [Zugriff: 20.02.2021].

Versicherungsanstalt öffentlicher Bediensteter, Eisenbahn und Bergbau (o.A.): Gesundheitsförderung in Dienststelle und Betrieben. https://www.bvaeb.at/cdscontent/?contentid=10007.840610&portal=bvaebbportal&portalTargetGroup=esv_content_sibling_a [Zugriff: 27.01.2021].

Vester, Heinz-Günter (2009). Kompendium der Soziologie I. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

voestalpine (o.A.a): Unsere Geschichte. <https://www.voestalpine.com/group/de/konzern/ueberblick/historie> [Zugriff: 22.03.2021].

voestalpine (o.A.b): Organigramm & Divisionen. <https://www.voestalpine.com/group/de/konzern/ueberblick/organigramm> [Zugriff: 28.03.2021].

voestalpine (o.A.c): Vorteile für Mitarbeiter. <https://www.voestalpine.com/group/de/jobs/employee-benefits> [Zugriff: 21.11.2020].

Volk, Hartmut (2004): Betriebsklima: Mehr Wärme im Betrieb. Handelszeitung, 22.12.2004. <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/betriebsklima-mehr-waerme-im-betrieb> [Zugriff: 21.03.2021].

VoluNation UG (o.A.): Live Escape Games. Berlin: Irrlicht e.V. <http://www.escape-game.org> [Zugriff: 14.04.2021].

Von Kibéd, Matthias Varga / Sparrer, Insa (2009): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. 6., überarbeitete Auflage, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Von Spiegel, Hiltrud (2008): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. 3. Auflage, München: Ernst Reinhard Verlag.

Vyslouzil, Monika / Weißensteiner, Markus (2001): Schulsozialarbeit in Österreich – Projekte mit Zukunft. Wien: ÖGB-Verlag.

Wachter, Karin (2014): Wirkungsnachweise von betrieblicher Sozialarbeit – Möglichkeiten und Grenzen. In: Klein, Susanne / Appelt, Hans-Jürgen (Hg.Innen): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. Prävention und Interventionen in modernen Unternehmen. 4. Auflage, Kröning: Asanger Verlag, 31-43.

Wachter, Karin (2017): Wirkungsnachweise von betrieblicher Sozialarbeit – Möglichkeiten und Grenzen. In: Klein, Susanne / Appelt, Hans-Jürgen (Hg.Innen): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. Prävention und Interventionen in modernen Unternehmen. Kröning: Asanger Verlag. 31-43.

waff – Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds(o.A.): Bildungskonto.
<https://www.waff.at/foerderungen/bildungskonto> [Zugriff: 15.02.20219].

Wagener, Ulrike (2019): Polizeiliche Berufsethik. Ein Studienbuch. 2.Auflage, Göttingen: Verlag Deutsche Polizeiliteratur.

Weber, Max / Winkelmann, Johannes (Hg.) (2002): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Grundriss der Verstehenden Soziologie. 5., rev. A. Edition. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.

Wehinger, Sandra (2008): Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit Verschwiegenheit in sozialen Berufen. 3. Auflage. Vorarlberg: Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit. <http://www.doej.at/images/pdf-dokumente/Verschwiegenheitspflicht.pdf> [27.02.2021].

World Economic Forum (2020): The Future of Jobs Report 2020, Cologne/Geneva: World Economic Forum http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf [11.03.2021].

Weiss, Regula (2005): Macht Migration krank? Eine transdisziplinäre Analyse der Gesundheit von Migrantinnen und Migranten. Auflage 2, Zürich: Seismo Verlag.

Westfield (2020): How we shop. The next decade. o.A.: Unibail-Rodamco-Westfield. https://www.unibail-rodamco-westfield.de/wp-content/uploads/2020/01/Report_Westfield_How-We-Shop_DE.pdf?x14704 [Zugriff: 14.04.2021].

Wichenthaler-Sternbach, Maximilian (2020): Die Grundfreiheiten des Europäischen Binnenmarkts und die Covid-19-Pandemie, Diplomarbeit, Universität Linz.

WHO – World Health Organization (1986): Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung 1986.

https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf#:~:text=November%201986%20in%20Ottawa%20die,an%20eine%20neue%20%C3%B6ffentliche%20Gesundheitsbewegung [Zugriff 18.04.2021].

WHO – World Health Organization (2021): Health policy.

<https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-policy> [Zugriff: 06.04.2021].

WHO – World Health Organization (o.A.): WHO verweist in neuem Bericht auf ungleiche gesundheitliche Fortschritte in Europa und fordert zur Messung des Fortschritts eine genauere Erfassung des Wohlbefindens.

<https://www.euro.who.int/de/media-centre/sections/press-releases/2013/03/new-who-report-reveals-unequal-improvements-in-health-in-europe-and-calls-for-measurement-of-well-being-as-marker-of-progress> [Zugriff: 30.03.2021].

Widulle, Wolfgang (2020): Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Gestaltungshilfen. 3.Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag.

Widulle, Wolfgang (2012): Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Gestaltungshilfen. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wintersberger, Helmut (1988): Arbeitsmedizin in Italien: Eine Kulturrevolution im Spannungsfeld von Arbeit und Gesundheit. Berlin: Ed. Sigma Bohn.

Wirtschaftskammer Österreich WKO (2018): WKO Statistik. Sozialausgaben.

Sozialausgaben in % des BIP <http://wko.at/statistik/eu/europa-sozialausgaben.pdf> [07.01.2021].

WKO (2018): Lebens- und Sozialberatung. Ihr Weg zur Selbständigkeit.

https://www.wko.at/branchen/t/gewerbe-handwerk/personenberatung-betreuung/WKO-Folder-LSB-19-04-2018_1.pdf [Zugriff: 06.04.2021].

WKO (Hg.In) (2018): Arbeit & Soziales. Flexible Arbeitszeit im Rahmenkollektivvertrag für Angestellte im Handwerk und Gewerbe, in der Dienstleistung, in Information und Consulting, o.A.: WKO. <https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Flexible-Arbeitszeit-Gewerbe.pdf> [25.03.2021].

WKO (Hg.In) (2019): Leitfaden zur Betriebsnachfolge. 11. überarbeitete Auflage, Wien: Gründerservice / Zielgruppenmanagement der WKO.

https://www.gruenderservice.at/site/gruenderservice/publikationen/lf_nachfolge_2019.pdf [14.04.2021].

WKO (2020): Demografische Entwicklung in Österreich. Mehr ältere und weniger jüngere Menschen.

[https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische Entwicklung in Oesterreich.html](https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische%20Entwicklung%20in%20Oesterreich.html)
[Zugriff: 18.04.2021].

WKO – Wirtschaftskammer Österreich (o.A.): Betriebliche Gesundheitsförderung.
<https://www.wko.at/site/Plattform-Gesundheitswirtschaft/marktplatz.html> [Zugriff:
05.03.2021].

WKO – Wirtschaftskammer Österreich (o.A.): Demographische Entwicklung.
[https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische Entwicklung in Oesterreich.html](https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische%20Entwicklung%20in%20Oesterreich.html)
[Zugriff 20.03.2021].

WKO – Wirtschaftskammer Österreich (o.A.): Von den Baby Boomern zur Generation Y- Eine empirische Studie. <https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/zusammenfassung-studie-f-webseite-17-3-17.pdf>
[20.03.2021].

WKO – Wirtschaftskammer Österreich (o.A.): Was ist CSR? - Corporate Social Responsibility erklärt. [https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/csr/Was ist CSR .html](https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/csr/Was_ist_CSR_.html) [Zugriff: 19.03.2021]

WKO (Hg.In) (o.A.a): Statistische Grundlagen. ÖNACE – Klassifikation der Wirtschaftstätigkeiten. Informationen und weiterführende Verweise. Struktur ÖNACE 2008.
https://wko.at/statistik/oenace/oenace2008.pdf?_ga=2.13035697.76481738.1618333904-613432695.1570113380 [Zugriff:13.04.2021].

WKO (Hg.In) (o.A.b): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Definition: Was versteht man unter KMU? <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>
[Zugriff: 10.03.2021].

Wolf, David (2010): Employee Assistance. Mitarbeiter und Vorgesetzte auf der Couch. Karlsruhe: b-wise. <https://www.business-wissen.de/artikel/employee-assistance-mitarbeiter-und-vorgesetzte-auf-der-couch> [Zugriff: 29.03.2021].

Wollny, Volrat / Paul, Herbert (2015): Die Swotanalyse. Herausforderungen der Nutzung in den Sozialwissenschaften. In: Niederberger, Marlen / Wassermann, Sandra (Hg.Innen) (2015): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Wiesbaden: Springer VS, 189 - 216.

Workplace wellbeing CHARTER (2021): <https://www.wellbeingcharter.org.uk/about-health-at-work> [Zugriff: 21.03.2021].

World Economic Forum (2020): The Future of Jobs Report 2020.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf [11.03.2021].

WU – Wirtschaftsuniversität Wien (o.A.): Die SROI-Analyse im Überblick.
<https://www.wu.ac.at/npocompetence/appliedresearch/sroi-analyse/sroi> [Zugriff: 25.03.2021].

Würth, Bettina (2015): Auf welche Weise setzt man sich als Frau in einer männerdominierten Unternehmensspitze durch? In: Hartmuth, Dorian (2015): So entsteht Ihre große Karriere. Springer Gabler, Wiesbaden.

Zenz, D. (2005). "Staatlich anerkannte Pflicht zur Verschwiegenheit" bestimmter Berufsgruppen im Verhältnis zur Zeugnisablegung im Verwaltungs-, Zivil- und Strafverfahren. JRP 2005, S. 230 ff. In: Wehinger, Sandra (2008): Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit Verschwiegenheit in sozialen Berufen. 3. Auflage, Vorarlberg: Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit. <http://www.doej.at/images/pdf-dokumente/Verschwiegenheitspflicht.pdf> [27.02.2021].

Ziegler, Holger (2015): Doppeltes Mandat. In: Thole, Werner / Höblich, Davina / Ahmed, Sarina (Hrsg.): Taschenwörterbuch Soziale Arbeit, 2. Auflage, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, S. 69.

Ziegler, Holger (2020): ‚Social Return on Investment‘ - Analysen – Fake News für die Soziale Arbeit. In: Burmester, Monika / Friedemann, Jan / Funk, Stephanie Catharina / Kühnert, Sabine / Zisenis, Dieter (Hg.Innen): Die Wirkungsdebatte in der Quartiersarbeit. Wiesbaden: Springer Verlag, 211-231.

Zukunftsinstitut (2020): Megatrend Neo-Ökologie.
<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie> [Zugriff: 14.04.2021].

Zwicker-Pelzer, Renate (2010): Beratung in der sozialen Arbeit. 1. Auflage, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt Verlag.

Graue Literatur

Bundesministerium für Inneres – Intern (2018): Personalangelegenheiten. Psychologischer Dienst. „Peer Support“ – Unterstützung für Bedienstete. Professionelle Aufarbeitung von belastenden Ereignissen im Dienst, Neuverlautbarung.

Bundesministerium für Landesverteidigung (2020): Sozialbetreuung für Wehrdienstangehörige. Internes Schriftstück. unveröffentlicht.

Huber, Alois (2019): Betriebssozialarbeit, MitarbeiterInnenunterstützung, Coaching. St. Pölten. unveröffentlicht.

Huber, Alois (2020): Lebensphasen Coaching PPT, FH St. Pölten. E-Campus. unveröffentlicht.

Huber, Alois (2020): Los geht's – ein Tag im Leben eines Betriebssozialarbeiters. St. Pölten. unveröffentlicht.

Hugo, Victor (o.A.): Zitat. <https://www.goodreads.com/quotes/381646-nothing-is-more-powerful-than-an-idea-whose-time-has> [Zugriff: 15.02.20219].

Lessiak, Maria (2016): LV Praxisfelder der Sozialen Arbeit – Einführungsvorlesung. St. Pölten. unveröffentlicht.

Maiss, Maria (o.A.): LV Soziale Arbeit und ihre Professionsgeschichte – Soziale Arbeit als Aspekt der Individualgeschichte von SozialarbeiterInnen. FH St. Pölten. unveröffentlicht.

Sommer, Gottfried W. / Beer, Sandro (2011): Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten. Unveröffentlichtes Skript. Skriptenreihe Arbeitsrecht AR 19, <https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/o/we4u/text/ar-19.pdf> [15.02.2019].

Daten

B1, Beobachtungsprotokoll, verfasst von Sengül Deniz, Beobachtung am 28.07.2020.

Datafile 2020a, Auswertungsmatrix nach Auer-Voigtländer, Katharina / Schmid, Tom; erstellt von Katharina Heller / Christoph Wilhelmer, 2020. Interviews durchgeführt im Zeitraum von Oktober 2020 bis Jänner 2021.

Datafile 2020b, Auswertungsmatrix nach Auer-Voigtländer, Katharina / Schmid, Tom; erstellt von Manuela Türk 2020. Interviews durchgeführt im Zeitraum von Juli bis Dezember 2020.

Datafile 2020c, Tabelle 1-4, Auswertungsmatrix nach Auer-Voigtländer, Katharina / Schmid, Tom; erstellt von Agnes Jünemann, 2020. Interviews durchgeführt im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2020.

Datafile 2020e1, Auswertungsmatrix nach Auer-Voigtländer, Katharina / Schmid, Tom; erstellt von Deniz Sengül, 2020. Interviews durchgeführt im Zeitraum von Juli 2020 bis August 2020

Datafile 2020e2, Auswertungsmatrix nach Auer-Voigtländer, Katharina / Schmid, Tom; erstellt von Deniz Sengül, 2020. Interviews durchgeführt im Zeitraum von November 2020 bis Jänner 2021.

Datafile 2021g, Auswertungsmatrix nach Auer-Voigtländer, Katharina / Schmid, Tom; erstellt von Marlene Schön, 2021. Interviews durchgeführt im Zeitraum von März 2020 bis Februar 2021.

Datafile 2020h, Auswertungsmatrix nach Auer-Voigtländer, Katharina / Schmid, Tom; erstellt von Janine Winter / Barbara Thalmann, 2020. Interviews durchgeführt im Zeitraum von Juli bis Oktober 2020.

Eh1, E-Mail 1 Kommunikation mit OBDS, verfasst von Barbara Thalmann am 22.02.2021.

Ic1, Interview, Sprachaufnahme, MA, Wien, 14.10.2020, Praxis der Allgemeinmedizin.

Ic2, Interview, Sprachaufnahme, GF, NÖ, 21.10.2020, Friseurbetrieb.

Ic3, Interview, Sprachaufnahme, MA, NÖ, 21.10.2020, Friseurbetrieb.

Ic4, Interview, Sprachaufnahme, MA, NÖ, 21.10.2020, Friseurbetrieb.

- Ic5, Interview, Sprachaufnahme, GF, NÖ, 23.10.2020, Generalplanungsunternehmen im Bau.
- Ic6, Interview, Sprachaufnahme, GF, Wien; 28.10.2020, Installateurs-Betrieb.
- Ic7, Interview, Sprachaufnahme, MA & GF, Wien, 28.11.2020, Süßwaren-Einzelhandel.
- Ic8, Interview, Sprachaufnahme, GF, Wien, 04.12.2020, Einzelhandel, Papeterie.
- Ic9, Interview, Sprachaufnahme, GF, Wien, 04.12.2020, Lebensmittel-Einzelhandel.
- Ic10, Interview, Sprachaufnahme, MA, Wien, 08.12.2020, Werbe- und Kommunikationsagentur.
- N1, Notizen Interview 1, geführt von Marlene Schön, BA, am 18.03.2020, Gespräch mit einer Betriebssozialarbeiter anhand eines Leitfadens.
- T2, Transkript Interview 2, geführt von Marlene Schön, BA, am 28.01.2021, Gespräch mit einer Betriebssozialarbeiterin anhand eines Leitfadens, Audiodatei.
- T3, Transkript Interview 3, geführt von Marlene Schön, BA, am 01.02.2021, Gespräch mit einer Betriebssozialarbeiter anhand eines Leitfadens, Audiodatei.
- T4, Transkript Interview 4, geführt von Marlene Schön, BA, am 09.02.2021, Gespräch mit einer Studiengangsleitern Soziale Arbeit anhand eines Leitfadens, Audiodatei.
- Td1, Transkript Interview d1, erstellt von Paul Tudosa, August 2020, Zeilen durchgehend nummeriert.
- Td2, Transkript d2 der Aufnahmen im Feld, erstellt von Paul Tudosa, November 2020, Zeilen durchgehend nummeriert.
- Td3, Transkript d3 der Aufnahmen im Feld, erstellt von Paul Tudosa, November 2020, Zeilen durchgehend nummeriert.
- Td4, Transkript d4 der Aufnahmen im Feld, erstellt von Sengül Deniz, Juli 2020, Zeilen durchgehend nummeriert. (siehe Transkript, Sengül, 2020-21_Frost_28-07-2020_Transkript_BSA).
- Td5, Transkript d5 der Aufnahmen im Feld, erstellt von Sengül Deniz, August 2020, Zeilen durchgehend nummeriert. (siehe Transkript, Sengül, 2020-21_Pap_14-08-2020_Transkript_BSA).

- Th1, Transkript Interview der Zoom-Aufnahme, erstellt von Janine Winter mit Expert*in, Juli 2020, Zeilen fünfzeilig nummeriert. Interviews durchgeführt im Zeitraum von Juli 2020.
- Th2, Transkript Interview der Zoom-Aufnahme, erstellt von Barbara Thalmann mit Expert*in, Juli 2020, Zeilen fünfzeilig nummeriert. Interviews durchgeführt im Zeitraum von Juli 2020.
- Th3, Transkript Interview der Zoom-Aufnahme, erstellt von Barbara Thalmann mit Expert*in, Juli 2020, Zeilen fünfzeilig nummeriert. Interviews durchgeführt im Zeitraum von Juli 2020.
- Th4, Transkript Interview der Zoom-Aufnahme, erstellt von Janine Winter mit Expert*in, Juli 2020, Zeilen fünfzeilig nummeriert.
- Ti1, Transkript Interview mit Thomas Bauer, erstellt von Zeki Akyurt mit Experter*in, Februar 2021, Zeilen zweizeilig nummeriert.
- Ti2, Transkript Interview mit Nicole Bäck-Knapp, erstellt von Zeki Akyurt mit Expert*in, Februar 2021, Zeilen zweizeilig nummeriert.
- Ti3, Transkript Interview mit Eva Mandl, erstellt von Zeki Akyurt mit Expert*in, März 2021, Zeilen zweizeilig nummeriert.
- Ti4, Transkript Interview mit Susanne Hudelist, erstellt von Zeki Akyurt mit Expert*in, Februar 2021, Zeilen zweizeilig nummeriert.
- Ti5, Transkript Interview mit Susanne Gruber, erstellt von Zeki Akyurt mit Expert*in, Februar 2021, Zeilen zweizeilig nummeriert.

Abkürzungen

ABGB:	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
AK:	Arbeiterkammer
AMS:	Arbeitsmarktservice
ARG:	Arbeitsruhegesetz
AschG:	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz
ASPA:	Arbeitskreis für soziale Probleme am Arbeitsplatz
ASVG:	Allgemeines Sozialversicherungsgesetz
AUVA:	Allgemeine Unfallversicherungsanstalt
AZG:	Arbeitszeitgesetz
B-BSG:	Bundesbedienstetenschutzgesetz
B-GBG:	Bundesgleichbehandlungsgesetz
B-GBK:	Bundesgleichbehandlungskommission (Bundesdienst)
B-GIGB:	Bundesgleichbehandlungsgesetz
B-VG:	Bundesverfassungsgesetz
BAB:	Bewusst anders beraten- Beratungsunternehmen aus Österreich
BDG:	Beamtendienstrechtsgesetz
BEM:	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BFA:	Büro für Fremden- und Asylwesen
BGF:	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM:	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMASK:	Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz
BMDW:	Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort
BMI:	Bundesministerium für Inneres
BMKÖS:	Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport
BMLV:	Bundesministerium für Landesverteidigung
BSA:	Betriebliche Sozialarbeit
CSR:	Corporate Social Responsibility
EAP:	Employee Assistance Program
EMRK:	Europäische Menschenrechtskonvention
EPU:	Ein-Personen-Unternehmen
FGÖ:	Fond Gesundes Österreich
GAW:	Gleichbehandlungsanwaltschaft
GBK:	Gleichbehandlungskommission (Privatwirtschaft)
GF:	Mitarbeiter*in mit Geschäftsführender Funktion
GIBG:	Gleichbehandlungsgesetz
HEG:	Heeresentschädigungsgesetz
HR:	Human Resources
IFSW:	International Federation of Social Workers
KMU:	Klein- und Mittelbetriebe
LPD:	Landespolizeidirektion Wien
MA:	Mitarbeiter*in ohne Geschäftsführende Funktion
MilKdo	Militärkommando

NGOs:	Non-governmental Organisation
NPO:	Nonprofit-Organisationen
OBDS:	Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit
ÖGCC:	Österreichische Gesellschaft für Care und Case Management
ÖGK:	Österreichische Gesundheitskasse
ÖNACE:	Name des in Österreich gebräuchlichen Klassifikationssystems für Wirtschaftstätigkeiten (franz.: Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (Abkürzung NACE)
PD:	Psychologischer Dienst
PR:	Public Relations
PSD:	Polizeilicher Sozialer Dienst der Landespolizei Schwaben Süd/West
PVA:	Pensionsversicherungsanstalt
ROI:	Return on Investment
SBS:	Schweizerischer Berufsverband Soziale Arbeit
SMS:	Sozialministeriumsservice
SROI:	Social Return on Investment
STAGRU:	Staatsgrundgesetz
StGB:	Strafgesetzbuch
StPO:	Strafprozessordnung
Waff:	Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds
WG:	Wehrgrundgesetz
WHO:	World Health Organization
WIFO:	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung
WKO:	Wirtschaftskammer Österreich
ZOG:	Zentrum für Organisationskultur und Gleichbehandlung
ZPD:	Zentraler Psychologischer Dienst der Polizei München
bzw.:	beziehungsweise
etc.:	Et cetera
lt.:	laut
u.a.:	unter anderem
u.v.m.:	und viele mehr
z.B.:	zum Beispiel

Tabellen

Tabelle 1: Typisierungen	48
Tabelle 2: Vorteile BGF	73
Tabelle 3: Kriterien für die Zuordnung von Unternehmen nach Größe	136
Tabelle 4: Übersicht der durchgeführten Interviews in Kleinstbetrieben	142
Tabelle 5: Übersicht Bachelorstudium in Österreich.....	245
Tabelle 6: Übersicht Masterstudium in Österreich	247
Tabelle 7: Darstellung der Kompetenzen für die Betriebliche Sozialarbeit	265
Tabelle 8: Typisierung Zielgruppen der BSA	339
Tabelle 9: Darstellung der Kompetenzen für die Betriebliche Sozialarbeit	372

Abbildungen

Abbildung 1: Social Return on Invest.....	57
Abbildung 2: Fluktuationsraten nach ausgewählten Wirtschaftsabschnitten/ - abteilungen 2019.....	58
Abbildung 3: BGM	77
Abbildung 4: BGM Haus.....	78
Abbildung 5: Haus der Arbeitsfähigkeit.....	84
Abbildung 6: BGM Netz.....	85
Abbildung 7: BSA Bezugsvektoren	86
Abbildung 8: Standbild Imagefilm	90
Abbildung 9: QR Code Imagefilm	90
Abbildung 10: Verteilung nach Beschäftigten-Größenklassen.....	137
Abbildung 11: Model of organization development	140
Abbildung 12: Die Sozialpartnerschaft in Österreich.....	183
Abbildung 13: Beratungsmodell nach Bremmer	199
Abbildung 14: Arbeitsbelastungen	212
Abbildung 15: Empfehlung der Arbeit	213
Abbildung 16: Bedürfnisse und Unterstützung	214
Abbildung 17: Darstellung möglicher Ausbildungswege zur Betrieblichen Sozialarbeit	243
Abbildung 18: Kompetenzen bis zum Jahre 2025.....	249
Abbildung 19: Summenmodell nach Wucknitz	252
Abbildung 20: Darstellung Kompetenzen-Modell des Deutschen Berufsverband.....	254
Abbildung 21: Standbild Imagefilm	375
Abbildung 22: Erstellung SWOT-Analyse.....	491
Abbildung 23: Stärken SWOT-Analyse.....	492
Abbildung 24: Schwächen SWOT-Analyse	492
Abbildung 25: Möglichkeiten SWOT-Analyse.....	493
Abbildung 26: Bedrohungen SWOT-Analyse	493
Abbildung 27: Stärken-Gruppen SWOT-Analyse	494
Abbildung 28: Schwächen-Gruppen SWOT-Analyse.....	494
Abbildung 29: Möglichkeiten-Gruppen SWOT-Analyse	495
Abbildung 30: Bedrohungen-Gruppen SWOT-Analyse.....	495

Anhang

Kapitel Heller/Wilhelmer

Anhang 1: Interviewleitfaden

Leitfaden für teilstrukturierendes Interview / Geschäftsführer*innen

Im Zuge unseres Masterprojektes würde ich gerne Interviews mit Geschäftsführer*innen rund um das Thema innerbetriebliche Mitarbeiter*innenfürsorge führen. Dabei möchte ich erforschen welche Strategien beziehungsweise Modelle für dieses Thema in Unternehmen in Österreich bestehen.

Interviewpartner*in: _____

Unternehmen: _____

Datum / Uhrzeit: _____

Online/Face2Face: _____

Einverständniserklärung: _____

HINWEIS DATENSCHUTZ UND ANONYMITÄT (?)

Nr.	Frage	Notizen
1	Erzählen Sie bitte etwas über die Keyfacts Ihrer Firma.	

2	Wie war Ihr Werdegang zu Ihrer heutigen Position als Geschäftsführer*in, beginnend nach Abschluss Ihrer Ausbildung?	
3	Wie hat sich Ihrer Meinung nach, die innerbetriebliche Mitarbeiter*innenfürsorge, Stichwort Gesundheit am Arbeitsplatz, in den letzten Jahrzehnten geändert?	
4	Haben Sie Strategien um Fluktuationen von Mitarbeiter*innen zu vermeiden? Wenn Ja, wie setzen Sie diese ein?	

5	Haben Sie Strategien zum Thema Gesundheit Ihrer Mitarbeiter*innen? Wenn Ja, wie setzen Sie diese ein?	
6	Hat sich durch Ihre Strategien etwas verbessert? Wenn Ja, was besonders?	
7	Konnten Sie einen „Return of Investment“ (ROI) feststellen?	

8	Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung der innerbetrieblichen Mitarbeiter*innenfürsorge in den nächsten Jahren ein? Inwieweit könnte sich der Stellenwert diesbezüglich ändern?	
9	Was wäre Ihnen, wenn Sie ein Gesundheitskonzept einführen würden wichtig und was wäre zu vernachlässigen?	

Auffälligkeiten während des Interviews:

Leitfaden für teilstrukturierendes Interview / Unternehmensberater*innen

Im Zuge unseres Masterprojektes würde ich gerne Interviews mit Unternehmensberater*innen rund um das Thema innerbetriebliche Mitarbeiter*innenfürsorge führen.

Dabei möchte ich erforschen welche Strategien beziehungsweise Modelle für dieses Thema in Unternehmen in Österreich bestehen.

Interviewpartner*in: _____

Unternehmen: _____

Datum / Uhrzeit: _____

Online/Face2Face: _____

Einverständniserklärung: _____

Nr.	Frage	Notizen
1	Erzählen Sie bitte etwas über die Keyfacts Ihrer Firma.	
2	Wie war Ihr Werdegang zu Ihrer heutigen Position als Geschäftsführer*in, beginnend nach Abschluss Ihrer Ausbildung?	

3	Wie hat sich Ihrer Meinung nach, die innerbetriebliche Mitarbeiter*innenfürsorge, Stichwort Gesundheit am Arbeitsplatz, in den letzten Jahrzehnten geändert?	
4	Welche Erfahrungen haben Sie mit Strategien zum Thema Vermeidung von Fluktuation bei Mitarbeiter*innen?	
5	Welche Erfahrungen haben Sie mit Strategien zum Thema Gesundheit von Mitarbeiter*innen?	

6		
7	Konnten Sie einen „Return of Investment“ (ROI) feststellen?	
8	Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung der innerbetrieblichen Mitarbeiter*innenfürsorge in den nächsten Jahren ein? Inwieweit könnte sich der Stellenwert diesbezüglich ändern?	

9	Wie könnte sich durch diese Veränderungen die Rolle der Unternehmensberater*innen entwickeln?	

Auffälligkeiten während des Interviews:

Drehbuch Imagefilm Betriebliche Sozialarbeit – Masterprojekt FH St. Pölten

Bild: Word Cloud entsteht

[Schwarzer Hintergrund / weiße Schrift / Highlights grün]

Offsprecher*in: Sie haben Personalverantwortung und machen sich Gedanken um das Thema Hilfsunterstützungen in Betrieben?

Offsprecher*in: Sie sind dabei auf der Suche nach einem funktionierenden Konzept?

Offsprecher*in: Sie sehen Ihre Mitarbeiter*innen als Ressource?

Offsprecher*in: Sie sehen gute Leistung in Zusammenhang mit einer verantwortungsvollen Arbeitsumgebung?

Offsprecher*in: Gute Mitarbeiter*innen finden und Mitarbeiter*innen halten- diese Themen kennen Sie?

Offsprecher*in: Sie müssen sich mit Krankenständen und Fluktuation beschäftigen?

Offsprecher*in: Oder Sie sind in einem Unterstützungskontext mit solchen Fragen beschäftigt?

Offsprecher*in: Dann nehmen Sie sich kurz Zeit und sehen Sie sich dieses Video an.

Szene 1 (Fallbeispiel Deniz) / Drehort: -----

Schwarzes Bild- Handywecker klingelt → Schnitt auf Deniz im Bett liegend.

Deniz schaltet Wecker aus. Musik beginnt.

Handy liegt am Nachtkästchen, rund herum gebrauchte Taschentücher.

Deniz liegt in einem Doppelbett, andere Hälfte ist unbenutzt. Sie blickt traurig auf die andere Betthälfte, berührt den Kopfpolster mit der Hand.

Deniz steht auf, ist fertig. Geht ins Bad, wäscht sich das Gesicht, schaut sich in den Spiegel, seufzt und schüttelt den Kopf- Atmet durch. Nimmt die Tasche. Geht aus der Tür.

Szene 2 (Fallbeispiel Andy) / Drehort: -----

Andy sitzt in der Küche, frühstückt, ist nachdenklich, hat einen Brief in der Hand, betrachtet diesen nochmal, greift sich auf den Kopf. Am Küchentisch liegen offene und geschlossene Briefe. Andy legt den Brief zu den anderen dazu. Close Up- Mahnungen, letzte Mahnung etc. Andy blickt auf die Uhr, steht auf. Nimmt den Fahrradhelm und geht raus. Geht zum Fahrradständer, Nimmt Fahrrad, Steigt auf, fährt weg (kein Verfolger). → Krumme Haltung.

Szene 3 (Fallbeispiel Julia) / Drehort: -----

Geht zu Mann in Couchsessel (Rückenansicht), daneben steht ein Rollator. Julia gibt Medikamente aus Dispenser, gibt sie dem Mann, schaut auf die Uhr, verabschiedet sich.

Szene 4 (Fallbeispiel Joh) / Drehort: Wien

Joh sitzt quer im Bett (ist vor kurzem aufgewacht), halbvolle Bierflasche steht neben Bett. Steht auf. Ist ein bissl wackelig auf den Beinen. Zieht sich an. Lehrt Wodka in eine Wasserflasche, gibt sie in die Tasche. Schnitt Outdoor: Geht draußen am Weg, raucht eine Zigarette draußen bei Haltestelle.

Musik geht langsam aus. Schwarzes Bild.

Offsprecher*in:

Sie wissen, dass Anforderungen an Unternehmen vielseitig sein können.

*Sie kennen die Herausforderungen der Mitarbeiter*innenführung und der gesellschaftlichen Entwicklung, wie zum Beispiel demographische Aspekte und Digitalisierung.*

Aus Ihrer Erfahrung kennen Sie innerbetriebliche Konflikte und Spannungsfelder.

*Sie wissen, dass private Problemlagen und Irritationen in der Work-Life Balance Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen haben. Dabei sind die Lebensphasen (zum Beispiel der Eintritt in ein Lehrverhältnis bis hin zur Pensionierung) und individuelle Themen nicht nur wichtig für den Mensch, sondern auch für die Arbeit.*

Dabei sprechen wir noch gar nicht von Unfällen, Schlaganfällen, Krebserkrankungen oder Todesfällen im Angehörigenbereich, die häufig längere Krankenstände zur Folge haben.

Die Kündigung stellt sich oft als einzige Option dar, hat aber oft einen sozialen Abstieg in Hilfesysteme zur Folge. Davon hat weder der Mensch noch das Unternehmen etwas. Eine „loose-loose“ Situation.

Eines haben wir alle gemeinsam, wir sind Menschen und keine Maschinen.

Musik beginnt – Blende auf

Szene 5 (Fallbeispiel Deniz) / Drehort: -----

Deniz sitzt im Büro etwas teilnahmslos, Telefon klingelt, Deniz hebt nicht ab. Sie schaut auf ein Bild mit Alex auf Schreibtisch.

Schnitt Erinnerung:

Schmeißt ihm die Tasche hin, sie streiten sich zeigt auf die Tür und schreit. Alex nimmt die Tasche, Deniz schiebt Alex aus der Tür.... Alex geht. Deniz schmeißt die Tür zu Deniz sinkt zu Boden (angelehnt an Haustür) und weint (Hände vor Gesicht).

Telefon läutet- Schnitt Arbeitsplatz.

Deniz packt ihre Sachen zusammen und verlässt den Arbeitsplatz.

Szene 6 (Fallbeispiel Andy) / Drehort: -----

Andy steht bei der Baustelle (Wiese oder direkt bei Baustelle?), Christoph ist auch auf der Baustelle (einbauen!) mit Plan in der Hand, liest sie- greift

sich auf Nacken. Krumme Haltung. Pläne fallen runter. Andy hebt die Pläne auf. Greift sich auf Rücken (Rückenschmerzen).

Szene 7 (Fallbeispiel Julia) / Drehort: -----

Julia sitzt in einer Besprechung. SZENE AUFBAUEN (alles sind dynamisch etc. außer Julia) Es gibt einen Lead. Ein reger Austausch findet statt. Julia schaut immer wieder aufs Handy. Wirkt abwesend. Kollegin tippt sie an, weil sie etwas gefragt wurde. Daraufhin kramt Julia in ihren Unterlagen am Tisch, wirkt gestresst. Findet den Zettel nicht gleich. Reaktion, dass sie den nicht findet. Findet ihn doch- gibt ihn dem Lead- dieser schüttelt den Kopf und wirft ihn Julia zurück (über Tisch).

Szene 8 (Fallbeispiel Joh) / Drehort: Wien

Joh sitzt vor Computer. Unterlagen stapeln sich am Schreibtisch. → E-Mail-Programm / ungeöffnete E-Mails. Sackt in Sessel. Neue E-Mail Joh schaut sich um, greift in die Tasche, nimmt einen Schluck. Versteckt die Falsche schnell wieder. Kollegin kommt rein, Joh erschreckt. Mit weiteren Unterlagen und legt (energisch) sie auf einen Stapel. Kopf sieht man nicht. Lehnt sich im Sessel zurück und greift sich durch die Haare. Wirkt angestrengt und belastet.

Musik geht langsam aus – Schwarzes Bild

Offsprecher*in:

Betriebliche Sozialarbeit kann eine Antwort auf Fragen sein und Lösungen bieten, die für Ihre Themen im Unternehmen unterstützend wirken.

Die Betriebliche Sozialarbeit ist international (wie zum Beispiel in den USA, Deutschland, Großbritannien und der Schweiz) etabliert.

Es rechnet sich.

Der „Return of Investment“ liegt bei 1 zu 3 – Sie investieren einen EURO und bekommen drei EURO zurück.

*Betriebssozialarbeiter*innen sind Generalist*innen, haben eine gute Ausbildung, eine hohe Netzwerkkompetenz und sind Expert*innen im Feld des Clearings.*

Das Modell der Biopsychosozialen Gesundheit ist nicht nur State of the Art, sondern garantiert ganzheitliche Problemlösungsansätze.

Wir wissen das Alles mit Allem zusammenhängt.

Der Psychologe Kurt Lewin hatte mit seiner Formel: Menschliches Verhalten ist gleich die Funktion aus Persönlichkeitsstruktur und Umgebung, zum besseren Verständnis beigetragen.

Die Persönlichkeitsstruktur eines Menschen zu ändern ist schwierig, aber in der Veränderung der Umgebungsdimension liegt unsere Chance.

Case Management und die Gate Keeper Funktion sind weitere methodische Bausteine des Konzeptes.

Ob Einzel- oder Gruppensetting, Workshops oder Schulungen – all das ist verhandelbar und garantiert Ihnen eine maßgeschneiderte Strategie für Ihre Themen.

Individuelles und Organisatorisches wird zusammengeführt.

Von der Prävention bis zur Krisenintervention.

*Auch die Kündigung von Mitarbeiter*innen, oft das letzte Mittel, kann sozial abgefedert werden.*

Ein transdisziplinäres Zusammenarbeiten wird angestrebt.

Wir wissen was sozial bedeutet. Lateinisch Socius (lat.) der Gefährte und Griechisch Socialis die Gesellschaft.

Gesellschaft ist in diesem Fall Ihre Firma – Ihre Organisation

*Wir wissen, dass hier Spannungsfelder bestehen- wir nennen es doppeltes Mandat und Betriebssozialarbeiter*innen sind darauf vorbereitet.*

*Ethik, Nachhaltigkeit, Ganzheitlichkeit und Diversität sind nicht nur moderne Schlagwörter, sondern schaffen eine Unternehmenskultur in der Mitarbeiter*innen leistungsorientiert, gesund und zufrieden sein könnten.*

Weißes Bild – Musik beginnt

Szene 9 (Fallbeispiel Deniz) / Drehort: -----

(1 Einstellung) Slow Mo – Büro, Deniz lächelt und hebt das Telefon ab.

Szene 10 (Fallbeispiel Andy) / Drehort: -----

(1 Einstellung) Slow Mo- Andy sitzt am Fahrrad und lächelt.

Szene 11 (Fallbeispiel Julia) / Drehort: -----

(1 Einstellung) Slow Mo- Sitzt in der Besprechung, ist dynamisch / ist konzentriert. Interaktion mit Kolleg*innen.

Szene 12 (Fallbeispiel Joh) / Drehort: Wien

Joh steht mit Suchtberatungsfolder bei Bushaltestation, sieht sich die Wegbeschreibung an. Close auf Folder.

Weißes Bild- Musik wird leiser:

Offsprecher*in:

Betriebliche Sozialarbeit.

Ein innovatives, überprüftes und internationales Modell für Ihre

*Mitarbeiter*innen.*

Für Ihr Unternehmen.

Eine Chance für die Soziale Arbeit.

Es liegt an Ihnen - Sie haben es in der Hand.

Requisitenliste / Ausstattungsliste

Requisiten / Ausstattung

Drehort: **Wien** Zimmer

Donnerstag 10.03.2021

Sache wer organisiert? check

Bettwäsche Kathi

Gitarre Kathi

Vodka Flasche Kathi

Nalgene Flasche BLAU Kathi

Gewand _____ Jean

Blaues Unterleiberl

Grauer Pulli

Lederjacke

Waldviertler Schuhe

Blaue Socken

Blauer Schal

Blaues Feuerzeug Joh

Zigaretten Joh

Requisiten / Ausstattung

Drehort: **Wien** Büro

Donnerstag 10.03.2021

Sache wer organisiert? check

Unterlagen Schreibtisch Christoph

Zetteln Kathi

Mappen Kathi

Gewand Kathi Kathi

Requisiten / Ausstattung

Drehort: **St. Pölten** Besprechung

Freitag 11.03.2021

Sache	wer organisiert?	check			
Smartphone	Julia				
Unterlagen / Mappen Julia	Kathi	✓			
Unterlagen Statisten	Kathi	✓			

Julia Kleidung	Julia		Braunes Klein		
Flip Chart	vor Ort		UMZIEHEN LETZTE SZENE!		
Pinnwand	vor Ort				

Requisiten / Ausstattung

Drehort: **St. Pölten**

Büro

Freitag

11.03.2021

Sache	wer organisiert?	check
Bild +Rahmen	Kathi/Alex	✓
Büropflanze	Kathi	✓
Grüner Stift	Kathi	✓
Grüner Kalender	Kathi	✓
Kleidung	Deniz	
Smartphone	Deniz	
Bürosachen	Kathi	✓
Schminke	Deniz	
Computer	vor Ort	
Tastatur	vor Ort	

Grüner Pullover?
Grüne Handtasche
Wechselgewand für letzte Szene

Requisiten / Ausstattung

Drehort: **Pixendorf**

Wohnung 6

Samstag

13.03.2021

Sache	wer organisiert?	check
Briefe Mahnungen	Kathi	
Frühstück	Kathi	
Kleidung	Andy	
Fahrrad	Andy	
Armbanduhr	Alex	

Grauer Pulli von Alex
Poloshirt von Alex
Grauer Schal (Andy oder Alex)

Fahrradhelm	Alex		Jeanhose
Graue Teetasse	Andy		Graue Handschuhe
Graue Geschirrtücher	Kathi		Graue Jacke
			Grauer Rucksack
Fahrrad	Andy		
Pläne	Christoph		
Helm	Christoph		

Requisiten / Ausstattung

Drehort: Pixendorf

Wohnung 7 Deniz SOLO

Samstag 13.03.2021

	wer	
Sache	organisiert?	check
Smartphone	Deniz	
Bettwäsche grün	Kathi	
Grüne		
Handtasche	Deniz	
Kleidung	Deniz	
Taschentücher	Kathi	

Schlafgewand

Hose
Schuhe

Requisiten / Ausstattung

Drehort: Pixendorf

Wohnung 7 STREIT

Samstag 13.03.2021

Sache	organisiert von?	check
Grüne Reisetasche	Kathi?	
Grüne Gläser	Kathi	

Kleidung Deniz Deniz _____ Kleidung Streit

Kleidung Alex Alex _____ Grüner Pullover / Hose

Requisiten / Ausstattung

Samstag

13.03.2021

Drehort:

Pixendorf

Wohnung 7 Julia

Sache	wer organisiert?	check

Coachsessel	Kathi	

Alte Bücher	Kathi	

Braune Decke	Kathi	

Rollator	Kathi	

Dispenser	Kathi	

Kleidung Julia	Julia	_____ Braunes Kleid

Armbanduhr	Julia	

Datum	Tag	Drehort	
11.03.2021	Donnerstag	Wien	

Szenen:	4
Place:	Zimmer
	Joh
Aufbauzeiten:	12:00
Drehzeiten:	13:30
Drehschluss:	
Pausen:	30 Minuten

Schauspieler:	Cov.19	Uhrzeit?
Joh*	neg. ✓	13:00
Kathi*	neg. ✓	
*informiert		
Crew:		
Kathi*	neg. ✓	12:00
Alex*	neg. ✓	12:00
Daniel*	neg. ✓	12:00
Christoph*	neg. ✓	12:00

Infrastruktur:	Parkplatz	Strom	WC
	✓	✓	✓
Verpflegung:	Christoph	Semmel:	Wurst, Käse
↳ besprochen ✓		Kaffee	
		Naschigkeiten	
Geschenk: Joh ✓			

Adresse: _____

Beide Tiefgarage Treffpunkt

WhatsApp: (✓)

	8	4+12
	Büro	Bushaltestelle
	Joh	Joh
Aufbauzeiten:		NM
Drehzeiten:		
Drehschluss:		
Pausen:		

Datum	Tag			Drehort	Szenen:	5+9
12.03.2021	Freitag			FH St. Pölten		Deniz
		Cov.19	Uhrzeit?	G 1.03		
Schauspieler:	Deniz*	✓neg	10:30			
	Julia*	✓neg	14:00		Aufbauzeiten:	2h
					Drehzeiten:	11:30-13:00
Statisten:	Alois*	✓neg	14:00		Drehschluss:	13/13:30
	Agnes*	✓neg	14:00			
informiert	Christoph E.	✓neg	14:00			
	Manuela*	✓neg	14:00		Pausen:	30 Min.
Crew:	Kathi*	✓neg	09:20			
	Alex*	✓neg	09:20		FOTO MACHEN VON DENIZ!	
	Daniel*	✓neg	09:20		FÜR SZENE 1 SAMSTAG	
	Christoph*	✓neg	09:20		FOTO MACHEN VON JULIA!	
Infrastruktur:	Parkplatz	Alois anrufen!				
	Strom	✓				
	WC	✓				
Verpflegung:	Ich					
	Kaffeemaschine	Manuela ✓				

* Adresse Julia schicken!
 Herzogenburgstr. 68 [G.8]
 3100 St. Pölten

Nr. Ich bei Deniz:

Personalbüro!

Datum	Tag		
13.03.2021	Samstag		
		Cov.19	Uhrzeit?
Schauspieler:	Deniz *	✓ neg.	10:00
	Julia *	✓ neg.	13:00
	Andy *	✓ neg.	14:00
	Alex *	✓ neg.	
*informiert			
Crew:	Kathi *	neg ✓	09:30
	Alex *	neg ✓	09:30
	Daniel *	neg ✓	09:30
	Christoph *	neg ✓	09:30

Infrastruktur:	Parkplatz	✓	
	Strom	✓	
	WC	✓	
Verpflegung:	Kathi		

Drehort	Szenen:	1
Pixendorf	Place:	WG 7
		Deniz
	Aufbauzeiten:	1h
	Drehzeiten:	
	Drehschluss:	
	Pausen:	
Mama Kathi anrufen!		
	Rollator!	

Deniz von Bahnhof abholen!

CREDITS

Eine Produktion als Teil der Masterthesis von:

Katharina Heller und Christoph Wilhelmer

Kamera:

Daniel Dajakaj

Postproduktion:

Alexander Topf

Drehbuch und Organisation:

Katharina Heller

Offsprecherin:

Anna Michalski

Schauspieler*innen:

Deniz Sengül

Andrew Charlewood

Johannes Bieber

Julia Bürgmayr

Alexander Topf

Alois Huber

Agnes Jünemann

Manuela Türk

Christoph Ebner

Christoph Wilhelmer

Katharina Heller

Musik:

Florian Pinter

Ein besonderes Dankeschön geht an:

Alexander Topf

Daniel Dajakaj

Alois Huber

Redwire Rental

Fachhochschule St. Pölten

Verein DAS BAND + Nutzer*innen

Projektgruppe BSA mso19

Covid Teststraßen

Dieser Film ist Teil des Masterprojektes „Betriebliche Sozialarbeit – eine Chimäre!?“ des Masterstudienganges Soziale Arbeit (2019) der Fachhochschule St. Pölten. Der Inhalt wurde ausschließlich von den Studierenden verfasst.

Der Film wurde ohne finanzielle Unterstützung produziert.

Kapitel Türk

Anhang 1: voestalpine

Die vier Divisionen gliedern sich wie folgt (vgl. voestalpine o.A.b):

Vorstand installiert je Division und übergeordnet voestalpine gesamt	Fachbereich/HR Leitung	Anzahl der Mitarbeiter*innen	Firmensitz/Standort
Steel Division	Steel Division	Ca. 11.000	Linz
High Performance Metals Division	High Performance Metals Division	Ca. 13.000	Wien
Metal Engineering Division	Metal Engineering Division	Ca. 13.000	Leoben
Metal Forming Division	Metal Forming Division HR Susanne Nestler	Ca. 11.000 in ca. 45 Mitglieds-gesellschaften	Krems
	voestalpine Krems Finaltechnik HR Bernhard Gey	250	Sitz in Krems
voestalpine AG Für alle Divisionen	voestalpine Stahlstiftung Martina Markon	4 Betreuer*innen im Beratungs-bereich BSA, ca. 50 Gesellschaften der Voestalpine, sowie 20 externe Mitglieder-gesellschaften	Linz

Anhang 2: Interviewleitfaden

Interview-Nr.
Datum
Interviewer*in
Organisationseinheit
Abteilung
Art der Erhebung
Funktion
Rückfragen

Türöffner

1. Interesse an der Befragung und am Ergebnis der MA-Arbeit
2. Anmerkung:

Mundöffner

3. Einleitende Info: Exposé und Forschungsinteresse zu BSA im öffentlichen Dienst, Verfassung der Masterarbeit zum Thema, Erläuterung der geplanten methodischen Vorgangsweise
4. organisatorische Eingliederung

Sachfragen

5. Begriffsklärung: Was ist MA Betreuung?
6. In welchem Umfang wird Mitarbeiter*innen-Betreuung angeboten? Anzahl der Mitarbeiter*innen in der Organisation
7. Wer betreut Interessierte / Anforderungsprofil?
8. Anzahl und Personalstruktur zur Betreuung
9. hauptamtliche / nebenamtliche Betreuung
10. bestehende Information zum Betreuungsangebot
11. Wo wird betreut
12. wie oft / wie lange
13. Abgrenzung d. Zuständigkeiten / Grenzen?
14. Supervision
15. Betriebliche Gesundheitsförderung
16. Wird die Betreuung generell angenommen?
17. Welche Zahlen werden erfasst/ausgewertet?
18. Betreuungsformen
19. Hinterbliebenenbetreuung
20. Schuldnerberatung
21. sonstige Unterstützung

Problemfragen

- 23. Hauptprobleme, die Betreuung auslösen
- 24. Corona?

Veränderungsfragen

- 25. Zukunftsplanung / Vision?
- 26. Gibt es ein Return of Investment?
- 27. Wird Mitarbeiter*innenbetreuung ausgewertet, wenn ja wie?
- 28. Wie können Vorteile der Mitarbeiter*innenbetreuung messbar gemacht werden?

Anhang 3: SWOT Analyse

Stärken - Was sind die Stärken von BSA?

- Gefühl als Mensch beachtet/ernst genommen zu werden,
- „die Chefität interessiert sich für mich“,
- die Organisation ist für mich da, wie ich für sie (WIN-WIN)
- mir wird geholfen, wenn es Probleme gibt,
- Hilfe in schwierigen Lebensphasen
- Klare strukturierte Regelungen ÖD
- „WIR Gefühl“ entsteht
- Betriebsbindung und Loyalität wird erhöht

Was gelingt gut?

- Klares Bekenntnis zur BSA
- Rasche und unkomplizierte Hilfestellung
- Angebot wird gut angenommen
- Vielfalt der Betreuungsleistungen

Schwächen - Was könnte verbessert werden?

- Zusammenführung bestehender Angebotsvielfalt
- Klare Kompetenzregelungen, Abgleich der Schnittstellen
- Ausbau der Betreuungslandschaft intern/extern
- Kostenübernahme bei Therapiebedarf extern
- Intensivierung der MA Evaluierung
- Abgrenzung der Zuständigkeiten BSA/Peer/Externe

Was sollte vermieden werden?

- Konkurrenzdenken
- Abhängigkeiten zu Stakeholdern

Chancen - Welche Chancen bieten sich an?

- Breite Akzeptanz seitens Betroffener u Führungskräfte
- Bestehende Erfahrungen für neue Erweiterungen/Adaptierungen
- Weitere interne Berater*innen mit Zusatzqualifikationen

Welche Trends, Entwicklungen, Tendenzen sind absehbar?

- Weitere Implementierung
- Erhöhter Betreuungsbedarf
- Bekenntnis zum Bedarf in den Unternehmen
- Akzeptanz

Bedrohungen/Risiken

Mit welchen Hindernissen könnten wir konfrontiert werden?

- Sparmaßnahmen
- Auslastung/Ressourcen/Benefit = Druck zur Berichtspflicht
- Reduktionsvorgaben bei steigendem Bedarf (Corona?!)
- Persönliche Betreuung muss durch digitale Lösungen ersetzt/ergänzt werden
- Kompetenzkonflikt verhindert weiteren Ausbau des Angebotes

**MASTER-Projekt „Betriebliche Sozialarbeit – eine Chimäre?“
Qualitative Befragung „Herausforderungen von
Betrieben für die BSA in Kleinstunternehmen (2-9 MA)“**

Leitfaden

Interview-Nr.		Datum	
Interviewer*in			
Betrieb		Branche	
Betriebszugehörigkeit	<i>(mind. 3 Jahre!)</i>		
Art der Erhebung	<u>Interview:</u> persönlich ☐ telefonisch ☐ online ☐ <i>ermittelnde Funktion -> Episoden/Erlebnisse sollen berichtet werden; halb strukturiert / teilstandardisiert; neutraler Autoritätsanspruch</i>		
Funktion des*der Befragten im Betrieb			
Kontakt für Rückfragen			

Besondere Vorkommnisse im Interview

1. Türöffner

1.1 Kurze Beschreibung des Vorhabens

Das gemeinsame Forschungsprojekt der FH-Studierenden steht unter dem Gesamttitel: „**Betriebliche Sozialarbeit - eine Chimäre?**“. Durch unterschiedliche Forschungszugänge der einzelnen Masterstudierenden soll ein Überblick über die BSA in Österreich generiert werden. Ebenso soll die Frage beantwortet werden, was Sozialarbeit im betrieblichen Umfeld für Mitarbeiter*innen, Betriebe sowie für weitere mögliche Stakeholder*innen beitragen und leisten kann.

Mein Forschungsinteresse richtet sich auf die allgemeinen und besonderen Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben (definiert als Betriebe mit 2 bis 9 Beschäftigten).

Dieses Kurzprojekt ist Teil der akademischen Lehre und wird von niemandem extern finanziert. Die Ergebnisse werden völlig anonym aufbereitet und stehen nur der akademischen Forschung zur Verfügung. Die DSGVO gilt sinngemäß auch für dieses Forschungsvorhaben.

Dieses Interview wird voraussichtlich 30 Minuten dauern und aufgezeichnet.
(Datenschutzvereinbarung bitte ausfüllen & retournieren, wenn nicht schon geschehen.)

1.2 Haben Sie Interesse an den (anonymisierten) Ergebnissen des Projektes?

ja ☐ nein ☐

➔ Bei Interesse wird die fertiggestellte Forschungsarbeit zur Verfügung gestellt (Mailadresse erfragen!).

2. Sachfragen

2.1. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Betrieb?

2.2. Anzahl der Vollzeit- / Teilzeit-Mitarbeiter*innen

VZ:

TZ:

2.3. Werden Arbeiter*innen und Angestellte beschäftigt oder nur eine der beiden Gruppen?

2.4. Ist der Betrieb ein Familienunternehmen?

2.5. Wie groß ist die durchschnittliche Personalfuktuation in Ihrem Betrieb?

2.6. Gibt es nur einen Standort?

2.7. Was sind die Kernkompetenzen Ihres Betriebes?

2.8. Was sind zusätzliche Kompetenzen / Handlungsfelder / Wirtschaftsbereiche?

2.9. Wie alt ist Ihr Betrieb? Wie lange ist er bereits auf (diesem) Markt?

3. Vertretungs- u. Vernetzungsfragen

3.1. Haben Sie vor dieser Anfrage bereits vom Begriff „Betriebliche Sozialarbeit“ gehört?

- 3.2. Was war Ihre erste Intuition/Gedanke zu diesem Begriff?
- 3.3. Gibt es eine Vertretungsstruktur in Ihrem Betrieb z.B. einen Betriebsrat?
- 3.4. Gibt es in Ihrem Betrieb Unterstützungsstrukturen für die Beschäftigten? Wenn ja, wie sehen diese aus? (*Betriebliche Gesundheitsförderung, betriebliche Wiedereingliederungshilfe (z.B. nach langem Krankenstand), Supervision...*)
- 3.5. Wenn ein*e Mitarbeiter*in krankheitsbedingt ausfällt, ist es unproblematisch, hierdurch anfallende Arbeiten zu erledigen?
- 3.6. Ist Ihr Unternehmen branchenintern vernetzt?
 - 3.6.a Falls ja, welche überbetrieblichen Vernetzungen gibt es und wodurch zeichnen sie sich aus?
- 3.7. Sind Sie zufrieden mit dem Arbeitsklima im Betrieb?

4. Problemfragen

- 4.1. Was sind die für Sie größten Herausforderungen innerhalb des Betriebs hinsichtlich der internen Arbeitsbedingungen?
- 4.2. Gab es Situationen in Ihrer Berufslaufbahn, in der Sie sich eine*n Ansprechpartner*in gewünscht hätten (außerhalb des privaten Bereichs)? Welche Situationen waren das?
- 4.3. Gibt/Gab es Zeiten, wo private Probleme Auswirkungen auf Ihre Arbeitsleistung im Betrieb hatten? Welche Auswirkungen waren das?
- 4.4. Haben Sie bei Mitarbeiter*innen bereits einmal Belastungen miterlebt, die sich auf die Arbeit ausgewirkt haben? Wie wurde mit der Situation umgegangen?

5. Veränderungsfragen

- 5.1. Welche Maßnahmen könnten Ihre Motivation/Leistung im Betrieb steigern?
- 5.2. Falls es keine Unterstützungsstrukturen im Betrieb gibt bzw. diese für Sie unzureichend sind, würden Sie gerne auf welche bzw. auf weitere zurückgreifen?
- 5.3. Welche Angebote zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden aller Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz würden Sie sich wünschen?
- 5.4. Welche Angebote zur Förderung Ihrer eigenen Gesundheit und Ihres eigenen Wohlbefindens am Arbeitsplatz würden Sie sich wünschen?
- 5.5. Was muss sich ändern, damit diese Wünsche verwirklicht werden können?
- 5.6. Stellen Sie sich vor, eine gute Fee gäbe Ihnen 3 Wünsche frei, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Welche wären das?
- 5.7. Gibt es noch etwas, was Sie uns zu diesem Thema mitteilen wollen?

Herzlichen Dank für Ihre Zeit!
Die Auswertung und Bearbeitung erfolgen absolut anonym!

Kapitel Tudosa

Anhang 1: Interviewleitfaden

Leitfaden

1. **Frage.** Erzählen sie mir bitte was macht einen BR bei ... (vielleicht a Jahresablauf)
2. **Frage.** Wo sind die schwerwiegendsten Herausforderungen (ihre Perspektive nach), für ein BR beim ... und auch generell als BR.
3. **Frage.** Welche Rand--beschäftigte gibt es beim ..., wenn überhaupt.
4. **Frage.** Wo sehen sie die Herausforderungen für... und generell für ein Unternehmer hinsichtlich Personals. (Nachwuchs & Lehrling)
5. **Frage.** Gibt da Probleme mit welche die Belegschaft konfrontiert ist, die nicht in Ihre Firma eine Anlaufstelle zu finden ist, die aber den Unternehmen sehr wohl beeinflusst? (Drogen, Alkohol, konische Krankheiten, etc.)
6. **Frage.** Gibt es da Bereiche, wo sie als BR sagen, mir tut es so leid für diese Person, aber mir sind die Hände gebunden ich kann überhaupt nicht helfen? (zB. Mobbing, Scheidung.)
7. **Frage.** Sehen Sie irgendwo Handlungsbedarf von Gesetzgeber Seite, für eine Handlungserweiterung der BR.
8. **Frage.** Wenn Sie drei freie Wünsche hätten, was wären die hinsichtlich der BR Arbeit.
9. **Frage.** Wir sind zum Schluss gekommen, möchten Sie was ergänzen, oder habe Sie Etwas die mir für meine Forschung unbedingt geben möchten. Etwas wo man sagt das muss unbedingt angeschaut werden.

Datum		Zeit	
Name	Sengül Deniz, BA	Nr.	
Gesprächspartner			

1. Leitfaden zur Telefonbefragung von Arbeiter*innen mit Migrationshintergrund in einem ausgewählten Metallbetrieb

Ziel ist es zu erheben wie es den Leuten im Betrieb geht und ob sie genug Unterstützung vom Betrieb, in privaten und beruflichen Problemen erhalten.

Die Auswertung und Verarbeitung erfolgen absolut anonym und die Namen werden pseudonymisiert.

Wenn Sie sich nicht wohl fühlen eine Frage zu beantworten, können Sie das auch gerne jederzeit sagen.

2. Sind Sie oder waren Sie Arbeiter*in oder Angestellt*in in diesem Betrieb?

- Arbeiter*in
- Angestellt*in

3. In welchem Bereich arbeiten Sie bzw. haben Sie gearbeitet?

4. Wenn Ihr Betrieb Unterstützung im privaten oder beruflichen Bereich anbieten würde, würden sie dieses Angebot in Anspruch nehmen?

- Ja
- ☐ Alle privaten und beruflichen Angebote
- ☐ Nur bestimmte: Welche?

- **Nein:** Warum nicht?

5. Wenn sie sich mit persönlichen Problemen im Betrieb beraten lassen, haben sie das Gefühl, dass das was Sie besprechen anonym bleibt?

- Ja
- Nein

6. Welche Vor- bzw. Nachteile sehen Sie in der Errichtung einer Beratungsmöglichkeit in ihrem Betrieb?

☐ **Vorteile** _____

☐ **Nachteile** _____

7. Gibt es gruppenspezifische Themen, für die (mehr) Unterstützung angeboten werden könnte?

☐ **Ja:** Welche? _____

☐ **Nein:** Wieso?

8. Haben Sie schon einmal woanders Beratung in Anspruch genommen, weil es in Ihrem Betrieb ein solches Angebot nicht gab oder weil es außerhalb des Betriebs anonym ist? (z.B.: Arbeiterkammer, psychosoziale Beratung oder Gewerkschaft)

☐ **Ja:** Wieso? _____

☐ **Nein:** Wieso? _____

9. Würden Sie lieber mit jemanden sprechen der extern ist und Sie somit anonym bleiben oder jemand der im Betrieb eingebunden ist und die Arbeitsprozesse kennt?

☐ **Intern:** Warum? _____

17. Welche Themen wären für Sie bei einer Beratung wichtig?

18. Geht es in Ihrem Betrieb gerecht zu?

- Ja
- Nein

19. Was muss sein damit ein Betrieb gerecht agiert?

20. Wie transparent (offen) sind allgemeine Entscheidungen und wie offenkundig geht der Betrieb mit Entscheidungen vor (wird das mit den Leuten besprochen oder stehen sie vor vollendeten Tatsachen)? (z.B.: Zusammenlegung von Abteilung, Alkohol)

- gar nicht transparent
- teilweise transparent
- sehr transparent

21. Würden Sie Freund*innen empfehlen sich bei diesem Betrieb für eine Arbeitsstelle zu bewerben.

- Ja
- Nein

22. Haben sie das Gefühl, dass ihre Probleme ernst genommen werden?

- ☐ **Ja:** Von wem? _____
- ☐ **Nein** _____

23. Wenn es um Hilfe im Betrieb geht, welche Namen oder Stellen fallen ihnen spontan ein?

24. Haben Sie einen Migrationshintergrund:

☐ **Ja:** Welchen?

☐ **Nein**

25. Geboren in: _____

26. Alter:

- 15-20 • 21-25 • 26-30 • 31-35 • 36-40 • 40-50 • über 50

27. Religiöse Zugehörigkeit: _____

28. In der wievielten Generation (G.), nach der Migration, befinden Sie sich:

- 1. G. • 2. G. • 3. G. • 4. G. • mehr als 4. G.

29. Welche Sprache(n) sprechen Sie: _____

30. Was ist ihr letzter oder höchster Abschluss:

31. Welche Qualifikation/Fähigkeiten/Stärken weisen Sie für Ihren Beruf auf:

32. Gibt es noch etwas Wichtiges, das hier nicht angesprochen wurde, dass Sie aber gern noch sagen möchten?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Anhang 2: Narrative Interviews (Vorlagen)

		Nr.:
		Datum:
1. Können Sie mir etwas über ihre Aufgaben im Betrieb als Betriebsrätin erzählen? Was ist der Unterschied zw. ArbeiterInnen und Angestellten?	2. Was ist und macht das Unternehmen?	
3. Wie macht sich die Diversität in Ihrem Unternehmen bemerkbar?	4. Wenn Sie BSA in Ihrem Unternehmen etablieren könnten, welche Handlungsfelder sollten Ihrer Meinung nach abgedeckt werden?	
5. Wie würden Sie sich das Vorgehen der BetriebssozialarbeiterInnen vorstellen bzw. wünschen?	6. Wo könnten Sie Unterstützung benötigen?	
7. Wo sehen sie Erfolge und Schwächen?	8. Wie sind Ihre Erfahrung in einer solchen Position als Frau zu arbeiten?	
Notizen:		

Zusätzliche Fragen:

	Nr.: Datum:
1. Um Sie besser kennenzulernen, würde ich Sie gerne Fragen wie Ihr bisheriger Werdegang war? 2. Können Sie mir etwas über ihre damaligen Aufgaben im Betrieb als Betriebsrat erzählen? Was ist der Unterschied zw. ArbeiterInnen und AngestelltInnen? 3. Was stellt dieser Unterschied für die Mitarbeiter*innen dar?	4. Was ist und macht das Unternehmen?
5. Wie machte sich die Diversität in Ihrem Unternehmen bemerkbar?	6. Wenn Sie BSA in Ihrem Unternehmen etablieren könnten, welche Handlungsfelder sollten Ihrer Meinung nach abgedeckt werden?
7. Wie würden Sie sich das Vorgehen der BetriebssozialarbeiterInnen vorstellen bzw. wünschen?	8. Was sind die häufigsten Themen bzw. Probleme der Menschen? 9. Gibt es kulturspezifische Anliegen oder Themen, die besonders typisch für bestimmte Gruppen sind? 10. Gibt es Konflikte die aus ethnischem, kulturellem oder religiösem Hintergrund entspringen? 11. Muss bei Mitarbeiter*innen mit MH auf etwas geachtet werden?
12. Wo sehen sie Erfolge und Schwächen in solchen Betrieben? 13. Wo sehen sie Erfolge und Schwächen in der BSA?	14. Wo könnten Sie Unterstützung benötigen?

- ☐ Datenschutzerklärung abgeben
- ☐ Exposé abgeben
- ☐ Diktiergerät einschalten

Zusätzliche Fragen:

- **Gibt es Themen die spezifisch für Arbeiter*innen mit MH sind?**
- **Wo könnte man am besten Ansetzen?**
- **Wo könnte es für BSAler*innen Schwierigkeiten geben?**
- **Was würden Sie mir als BSA mitgeben?**
- **Gibt es Bedarf einer BSA?**
- **Haben Sie Erfahrung mit BSA oder dergleichen Beratungsmöglichkeiten?**

Anhang A:

Feldnotizen und Feldtagebuch:

Beschreibung:

Feldnotizen 28/07/2020

1. Beobachtung:

Name der ForscherInnen:

Deniz Sengül

Ort der Beobachtung:

Zeitpunkt der Beobachtung:

Datum:

Zeitpunkt der Niederschrift:

Datum:

Schlagworte:

Beobachtung/Erzählung:

Interview mit Frau F. / Betriebsrätin der Arbeiter*innen

Gedanken:

Nationalität: T: K: Alb: Tsche: Arabisch: Sonstiges:		Emotion und Stimmung: 	
Inhaltliche Fragen:			
Geschlecht: 		Körpersprache:	
Abteil:			
Kommunikation:			
Hierarchie:			
CEO	Head of Division		Plant Manager und Firstline Management
Abteilungsleiter	Facharbeiter		Arbeitskräfte

Zusätzliche Beobachtungen:

Kapitel Schön

Anhang 1: Leitfaden 1

Danke das Sie sich bereit erklären, mir als Interviewperson für meine Masterarbeit zur Verfügung zu stehen. Ich interessiere mich für die Erfahrungen von Betriebssozialarbeiter*innen sowie deren Ausbildungswege. Das Interview wird natürlich anonymisiert und ich werde keine spezifischen demografischen Daten abfragen.

1. Sie sind als selbständige Betriebssozialarbeiterin, Coach und Supervisorin tätig. Wie kamen Sie dazu den doch nicht unüblichen Weg der Betriebssozialarbeit zu gehen?
 - a. Was waren Ihre Beweggründe für die Ausbildungen im Bereich Coaching und Supervision?
 - b. In der Privatwirtschaft findet man vom Gefühl her eher weniger Sozialarbeiter*innen. Wie ist es Ihnen im Einstieg hier gegangen?
2. Im Rahmen Ihrer diversen Ausbildungen durften Sie sich in verschiedene Bereich Kompetenzen – beruflicher und privater Natur – aneignen. Wie ist es Ihnen mit den klassischen Kompetenzen der SA in der Privatwirtschaft und in Unternehmen ergangen?
 - a. Welche Kompetenzen waren nach Ihren Ausbildungen bereits vorhanden und welche haben/hätten Ihnen gefehlt?
 - b. Woher haben Sie die von Ihnen angesprochenen fehlenden Kompetenzen dann bekommen?
3. Was fällt für Sie alles unter den Bereich betriebliches Gesundheitsmanagement/Sozialarbeit bzw. für welche Zielgruppe und welche Aufgabenbereich würden sie sich definieren?
4. Wie ist für Sie der Begriff „Sozialarbeit“ und damit auch „betriebliche Sozialarbeit“ behaftet? (Negativ o. Positiv)
 - a. Gibt es bessere Begriffe für die Arbeit der SA im Wirtschaftsbereich? (z.B. Coach)

Haben Sie abschließend noch irgendwelche Fragen oder möchten Sie noch etwas zu dem Thema sagen?

Vielen Dank für Ihre Antworten und Zeit.

Anhang 2: Leitfaden 2

Danke das Sie sich bereit erklären, mir als Interviewperson für meine Masterarbeit zur Verfügung zu stehen. Ich interessiere mich für das Thema Betriebliche Sozialarbeit und die Fähigkeiten sowie Kompetenzen der Sozialen Arbeit. Das Interview wird natürlich anonymisiert und ich werde keine spezifischen demografischen Daten abfragen.

1. Sie sind Studiengangsleiterin des Bachelorstudiums Soziale Arbeit. In der Sozialen Arbeit gibt es ja viele verschiedene Handlungsfelder. Ein eher unübliches ist die Betriebliche Sozialarbeit. Bemerken Sie das dieses Feld im Studium präsent ist oder thematisiert wird?
 - a. Warum ja / nein?
 - b. Wie stehen Sie zu diesem Feld?
2. Was sind Ihrer Meinung nach die Kernkompetenzen bzw. das Besondere an der Sozialen Arbeit?
 - a. Welche Kompetenzen fehlen ihrer Meinung nach in der Grundausbildung Soziale Arbeit?
 - b. Woher könnten die von Ihnen angesprochenen fehlenden Kompetenzen genommen werden?
3. Wie ist für Sie der Begriff „Sozialarbeit“ und damit auch „betriebliche Sozialarbeit“ behaftet? (Negativ o. Positiv)
 - a. Gibt es bessere Begriffe für die Arbeit der SA im Wirtschaftsbereich? (z.B. Coach)

Haben Sie abschließend noch irgendwelche Fragen oder möchten Sie noch etwas zu dem Thema sagen?

Vielen Dank für Ihre Antworten und Zeit.

MSO-Projekt Betriebssozialarbeit

Titel des Gesamtprojektes: Betriebliche Sozialarbeit, eine Chimäre

Stand: Juni 2020

Arbeitstitel: Empirische Erhebungen aus der Praxis der BSA. Schweiz und Österreich im Vergleich. Oder: Äpfel mit Birnen vergleichen?

Leitfaden

Interview-Nr.		Datum	
Interviewer*in			
Betrieb		Branche	
Art der Erhebung			
Funktion des*der Befragten im Betrieb			
Kontakt für Rückfragen			

Besondere Vorkommnisse im Interview

➔ Bitte den Leitfaden für jedes Interview neu ausdrucken und im Layout so verändern, dass hinter jeder Frage genügend Platz zum Mitschreiben besteht (abhängig von der jeweiligen Handschrift)

Türöffner

Kurze Beschreibung des Vorhabens

Wir sind Teil eines zweijährigen Projektes am Masterstudiengang Soziale Arbeit zum Thema Betriebssozialarbeit und interessieren uns in unserem Forschungsvorhaben für Gleichheiten/Ungleichheiten zur Thematik in der Schweiz und in Österreich (Einbindung, Ressourcen, Leistungen der BSA). Die Frage nach der Erklärbarkeit von Unterschieden ist es, was uns leitet bzw. die Frage nach der derzeitigen Situation in der Schweiz. Hierfür kommen Sie, als Expert*in ins Spiel und wir freuen uns sehr, dass wir das Interview heute mit Ihnen durchführen dürfen.

Dauer des Interviews: circa 1 Stunde, Interview wird aufgezeichnet
(Datenschutzvereinbarung bitte retournieren wenn nicht schon geschehen).

Mundöffner: Bezug zu Österreich

Erzählen Sie uns von Ihren ersten Berührungspunkten mit der BSA

Haben Sie schon von BSA in anderen Ländern gehört bzw. speziell in Österreich?

„Erklär mir die Schweiz“-Fragen

Besonderheiten:
Politische Kultur in der Schweiz

Wirtschaftliche Besonderheiten der Schweiz im Unterschied zu Österreich?

Traditionen in der Schweiz

Institutionen in der Schweiz (welche Träger, Versicherung, Fördergeber*innen, Finanzierung)

In der Literaturrecherche wurden wir mit der Thematik Stellung des Managements und Ehrenamtlichkeit konfrontiert, können Sie uns das System erläutern?

Wertigkeit von Human Ressource Management in der Schweiz und Strategien zur Personalentwicklung

Wie sehen die Strukturen in klassischen Betrieben aus? z.B Kleinbetriebe, Arbeitsmigration, Grenzpendler (wirtschaftliche Eckdaten)

Wie sehen die Strukturen in Ihrem Betrieb aus? (Anzahl Mitarbeiter*innen, wirtschaftliche Eckdaten)

Welchen Stellenwert hat Soziales in der Schweizer Kultur? ist „sozial“ ein Schimpfwort? Sozial negativ konnotiert? (dann SA Strategien schwerer umsetzbar)

Überbau: „Erkläre mir die BSA in der Schweiz“

Was ist die Idee von BSA in Ihrem Unternehmen?

Was ist die Idee von BSA generell in der Schweiz?

Nach welchen Methoden arbeiten Sie?

Welche Methoden sind Ihnen in der BSA bekannt bzw. werden nach Ihrem Wissen angewendet?

Wer vertritt die Interessen der Arbeitnehmer*innen in Ihrem Unternehmen / nach Ihrem Wissen in der Schweiz?

Ausbildung

Wo wird Soziale Arbeit in der Schweiz Ihrem Wissen nach gelehrt?

Wie viele Regionen bieten ein Studium der Sozialen Arbeit an?

Gibt es pro Lehrstätte unterschiedliche Curricula für das Studium der Sozialen Arbeit? Wissen Sie die Halbwertszeit, wann werden die Curricula wieder überarbeitet?

Worauf ist der Fokus gerichtet (personenzentriert, systemisch?)

Wie schätzen Sie selbst das Interesse der Studierenden in Hinsicht auf Praktika im Handlungsfeld der BSA ein? Welche Handlungsfelder sind sehr beliebt, wo reiht sich die BSA ein?

Wie schätzen Sie die Relevanz und Wichtigkeit von Case Management in der BSA ein? Hat auf der FH Case Management einen speziellen Ausbildungsschwerpunkt?

Wird in Ihrem Betrieb die BSA anhand der Theorie/Methode Case Management ausgeführt?

Institutionen

Welche Unterschiede sehen Sie bei der BSA extern und intern?

Welche Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie bei der BSA intern im Vergleich zur BSA extern?

Welche Qualifikationen/Kenntnisse/Kompetenzen müssen Ihrer Meinung nach vorhanden sein um BSA durchführen zu können?

Verfügen Sie in der Schweiz über ein Berufsgesetz?

Was bewirkt Ihrer Meinung nach BSA und kann die Effektivität belegt werden?

Wenn ja, wie?

Welche Nachweise können erbracht werden um die Wichtigkeit von BSA in Ihrem Unternehmen zu belegen? ROI? (Return on Investment)? – neue digitale Welt (Dokumentation, Nachweis Effektivität/Effizienz?)

Welche Stakeholder*innen zählen für Sie zur BSA?

Nach Unterteilung in Verbündete, Neutral und Gegner – gibt es Gegner der BSA? Wo ist das Management angesiedelt?

Wir nähern uns dem Ende des Interviews: uns würde Ihre Zukunftsprognose zur BSA in Ihrem Unternehmen und in der Schweiz interessieren ...

Wie sehen Sie die Zukunftsprognose in Verbindung mit Corona?

Publikationen

Gibt es wichtige Personen welche uns zur weiteren Bearbeitung der Thematik unterstützen können? Können Sie uns Kontakte nennen?

Gibt es Ihrer Meinung nach Best-Practice Betriebe welche wir uns zu unserer Masterarbeit in der Schweiz noch ansehen/recherchieren sollten?

Gibt es noch etwas, was Sie uns zu diesem Thema mitteilen wollen?

Herzlichen Dank für Ihre Zeit

Die Auswertung und Bearbeitung erfolgt absolut anonym!

Leitfaden zur Telefonbefragung zur empirischen Erhebung der BSA in der Schweiz Stand Juli 2020

Datum		Zeit	
Befragte Person			
Unternehmen			
Funktion			
Interviewer*in			
Dauer Interview			

Türöffner

Wir sind Teil eines zweijährigen Projektes am Masterstudiengang Soziale Arbeit zum Thema Betriebssozialarbeit und interessieren uns für die BSA in der Schweiz. Durch die Beantwortung dieses Fragebogens erhoffen wir uns eine Bekräftigung oder Entkräftigung der von uns bereits erarbeiteten Hypothesen.

Dieser Fragebogen richtet sich an ausgewählte Stakeholder*innen der BSA in der Schweiz.

Dauer des Interviews circa 30 Minuten, knapp antworten, schriftliche Mitschrift, keine Audioaufzeichnung.

Goodie: Publikation geplant. Wenn gewollt PDF Format zusenden (Email speichern):

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Mundöffner

Ihre Berührungspunkte mit der BSA:

- ☐ Als Professionist*innen
- ☐ In der Ausbildung
- ☐ Als Betroffener/Betroffene
- ☐ Sonstiges: und zwar: _____

Seit wann? _____

Schon von BSA in anderen Ländern gehört?

- ☐ Nein

- Ja
- wenn ja, welche Länder _____

Die Schweiz

Was zeichnet die politische Kultur in der Schweiz besonders aus? _____

Ihrer Meinung nach: Dominieren in der Schweiz:

- Überregionale Identität
- Regionale Identitäten (kantonale)
- Sprachliche Identitäten

Was zeichnet die Wirtschaft in der Schweiz besonders aus? _____

Wer sind in der Schweiz die wichtigen sozialpolitischen Akteur*innen?

- Bund
- Kantone
- Gemeinden
- Sozialversicherungen
- Soziale Dienste
- Marktorientierte Organisationen/Unternehmen
- Nachbarschaftshilfe
- Sonstiges: und zwar: _____

Die Rolle der Zivilgesellschaft im Zusammenleben der Menschen: _____

BSA in der Schweiz

Stakeholder*innen des Personalwesens:

- Firmenleitung
- Personalwesen / HRM
- Abteilungsleitungen
- Betriebsrat
- Sonstiges: _____

Findet zwischen diesen Stakeholder*innen Ihrer Meinung nach eher Kooperation oder eher Wettbewerb statt?

- Kooperation
- Wettbewerb
- Beides

BSA als Sonderfall des Personalmanagements:

- Kooperation
Mit wem? _____
- Wettbewerb
Mit wem? _____
- Beides

Sehen Sie BSA als:

- ☐ Unterstützung der betrieblichen Fürsorgepflicht
- ☐ Hemmung der betrieblichen Fürsorgepflicht
- ☐ Weder noch

Wen unterstützt BSA besonders? _____

Von wem wird BSA besonders unterstützt? _____

Gibt es Prozesse des Outsourcens von Aufgaben der BSA?

- ☐ Nein
- ☐ Ja
- ☐ Wenn ja, an welche Träger? _____
interne Info: z.B. Sozialversicherung

Erleben Sie die Fallakquise der BSA in der Praxis eher:

- ☐ Kooperativ
- ☐ Im Wettbewerb
- ☐ Beides

Gibt es hier Unterschiede zwischen der inner- und außerbetrieblichen BSA?

Nein

- ☐ Ja
- ☐ Welche? _____

Erscheint BSA in der Praxis auch unter einem anderen Namen?

- ☐ Nein
- ☐ Ja
- ☐ Wenn ja, welchen? _____

Wie finden Sie es persönlich, wenn BSA unter einem anderen Namen auftritt?

(Schulnoten)

- ☐ Sehr gut
- ☐ Gut
- ☐ Befriedigend
- ☐ Genügend
- ☐ Nicht Genügend

Worauf kommt es beim Erscheinungsbild der BSA besonders an? _____

Welche Rolle spielt aus Ihrer Sicht der Dresscode?

- ☐ Hoch
- ☐ Mittel
- ☐ Gering
- ☐ Weiß nicht

Hauptaufgabengebiete der BSA? _____

Ist Coaching eine BSA Aufgabe?

- ☐ Nein
- ☐ Wenn nein, wer macht es sonst? _____
- ☐ Ja

- Wenn ja, welche/warum? _____

Für BSA relevante Probleme im Betrieb: _____

Wie niederschwellig kann BSA arbeiten? _____

Was ist dafür förderlich? _____

Was ist dafür hemmend? _____

Wie kann BSA das doppelte Mandat der SA leben? _____

Wie dominant sind die wirtschaftlichen VOR den sozialen Interessen?

- Sehr stark
- Ausgewogen
- Soziale Interessen gehen vor
- Hängt vom Einzelfall ab

Mit welchen professionellen Methoden arbeitet die BSA Ihrer Meinung/Ihrer Erfahrung nach vor allem?

Ist Case Management für BSA eine relevante Methode?

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

Wie ist BSA in der Schweiz ausgebildet? _____

Wie sollte BSA in der Schweiz ausgebildet sein? _____

Welche Skills sind Ihrer Meinung/Erfahrung nach für BSA unverzichtbar? _____

Wie wirbt BSA für ihre Aufgaben? _____

Welche Unterschiede in der Promotion gibt es zwischen inner- und überbetrieblicher BSA? _____

Wie wird BSA wahrgenommen?

- In der Arbeitswelt: _____
- In der allgemeinen Öffentlichkeit: _____

Wo ist BSA in der Schweiz organisiert? _____

Wie ist der Organisationsgrad Ihrer Meinung nach?

- Hoch
- Mittel
- Gering

Im Vergleich interner und externer BSA:

interne	externe	
		Vorteile
		Nachteile

Kann die Wirkung der BSA belegt werden?

- ☐ Nein
- ☐ Ja
- ☐ Wenn ja, wie? _____

Wenn ja, wer sollte es belegen?

- ☐ BSA selbst
- ☐ Firmenleitung
- ☐ HRM
- ☐ Sonstige: _____

Wird BSA in der Schweiz durch ROI-Analysen unterstützt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Wenn nein, wieso nicht? _____

Gibt es in der Schweiz ein Berufsgesetz für SA?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Wenn nein, wieso nicht? _____

Zukunft

Wo sehen Sie die BSA in der Schweiz in 10 Jahren? _____

Welche Herausforderungen bringt die Corona-Krise für die BSA in der Schweiz? _____

Demografische Informationen zu Ihrem Betrieb

Für interne BSA:**Betriebsgröße:**

- ☐ 1-25
- ☐ 26-200
- ☐ Über 200

Branche: _____

Typisches zur Belegschaftszusammensetzung: *Interne Info z.B.: Arbeiter/Angestellte, Junge/Alte, Männer/Frauen, Migrant*innen, hohe/niedrige Personalfluktuatation)*

Wie viele BSA gibt es in diesem Betrieb? _____

Wie lange gibt es interne BSA schon in Ihrem Betrieb? _____ (Jahreszahl)

Für externe BSA:

Wie viele Betriebe betreuen Sie / Ihre Organisation? _____

Wie lange betreuen Sie einen Betrieb im Durchschnitt? _____

Für beide: Gibt es Praktikant*innen der SA in Ihrer Organisation?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Fallweise
- ☐ Weiß nicht

Abschließend: Gibt es noch etwas was Sie uns nach diesem Interview mitteilen möchten, was im Fragebogen noch nicht erhoben wurde und für Sie von Wichtigkeit ist?

Kapitel Akyurt

Anhang 1: Leitfaden

Leitfaden

Interview-Nr.

Datum

Interviewer*in

Experte

Branche

Art der Erhebung

Funktion des*der Befragten im PR-Bereich

Kontakt für Rückfragen

1. Türöffner

1.1 Kurze Beschreibung des Vorhabens

1.2 Haben Sie Interesse an den (anonymisierten) Ergebnisse des Projektes

Ich bedanke mich für Ihre Bereitschaft, an dem Projekt teilzunehmen. Das gemeinsame Forschungsprojekt der FH-Studierenden steht unter dem Gesamttitel: „Betriebliche Sozialarbeit: eine Chimäre?“. Durch unterschiedliche Forschungszugänge der einzelnen Masterstudierenden soll ein Überblick über die BSA in Österreich generiert werden. Ebenso soll die Frage beantwortet werden, was Sozialarbeit im betrieblichen Umfeld für Mitarbeiter*innen, Betriebe sowie für weitere mögliche Stakeholder*innen beitragen und leisten kann.

Dieses Interview wird voraussichtlich 30 Minuten dauern und wird aufgezeichnet.

(Datenschutzvereinbarung bitte ausfüllen & retournieren, wenn nicht schon geschehen.)

2. Mundöffner

2.1 Charakterisieren Sie kurz ihr Aufgabengebiet bzw. Ihre Erfahrung im PR/Marketingbereich.

3. Sachfragen

1. Könnten Sie Ihr Unternehmen bzw. Ihre Agentur kurz vorstellen? Was sind die Kernkompetenzen und wichtige Handlungsbereiche Ihres Betriebes?

2. Haben Sie schon einmal für eine Non-Profit-Organisation gearbeitet?

3. Falls ja, wie unterscheidet sich diese Art der PR von der Vermarktung kommerzieller Produkte und politischer Parteien?

4. Haben Sie schon von Betrieblicher Sozialarbeit (BSA) gehört?
5. Die BSA wird als Soziale Dienstleistung angesehen, würden Sie sie als Produkt bezeichnen, das vermarktbare ist und beworben werden kann?
6. Die BSA wird als Soziale Dienstleistung angesehen, würden Sie dieses Angebot als Gegenstand bezeichnen, der vermarktbare ist und wie ein Produkt beworben werden kann?
7. Die BSA bekommt in der Öffentlichkeit nur wenig Aufmerksamkeit. Wie könnte die Bekanntheit in der Gesellschaft und vor allem bei den jeweiligen Zielgruppen erhöht werden?
8. Sollte die BSA den Kreis ihrer Ansprechpartner und/ oder ihrer Zielgruppe erweitern?
9. Mit welcher Kommunikation könnte die Bekanntheit erhöht werden? Über welche Kanäle könnte die Information über die BSA und ihre Dienstleistungen verbreitet werden?
10. Es gibt offensichtlich eine Hemmschwelle, BSA in Anspruch zu nehmen, mit „Sozialarbeit“ werden viele Vorurteile verbunden. Wie könnte man den MitarbeiterInnen in den Betrieben das Angebot von Betrieblicher Sozialarbeit besser vermitteln? Anders gesagt: Wie könnte damit eine leichtere Zugänglichkeit erreicht werden?
11. Wie kann sich die BSA von anderen Anbietern mit ähnlichen Leistungen (wie Coaching, psychologische Beratung, Case Management,...) abheben? Wie kann man der BSA Mehrwert zuschreiben bzw. sie mit positiven Merkmalen und Werten verbinden?
12. Wieviel Budget müsste man veranschlagen, um die Dienstleistung „Betriebliche Sozialarbeit“ bekannt zu machen? Einerseits am allgemeinen Markt, in einer Branche oder in einem Betrieb?
13. Worin sehen Sie die größten Herausforderungen, die einer Bewerbung der BSA im Wege stehen?
14. Wie sehen aus Ihrer Sicht als PR-Experte die Zukunftsprognosen und Perspektiven für die BSA aus?

Herzlichen Dank für Ihre Zeit

Die Auswertung und Bearbeitung erfolgen absolut anonym!

Gemeinsame Kapitel

Anhang 1: Beispielmatrix Strukturgeleitete Textanalyse

		Interview 1	Interview 2	Interview ...	Zeilenaussage	Memos
0	Anmerkungen zum Interview und der Interviewsituation					
1	Erzählung über Sachwalter*in					
2	Erhalt des Sachwalters*der Sachwalterin					
3	Anzahl der Sachwalter*innen					

Anhang 2: SWOT-Analyse



Abbildung 22: Erstellung SWOT-Analyse (Foto: Jünemann 2021)



Abbildung 23: Stärken SWOT-Analyse (Foto: Jünemann 2021)



Abbildung 24: Schwächen SWOT-Analyse (Foto: Jünemann 2021)



Abbildung 25: Möglichkeiten SWOT-Analyse (Foto: Jünemann 2021)



Abbildung 26: Bedrohungen SWOT-Analyse (Foto: Jünemann 2021)

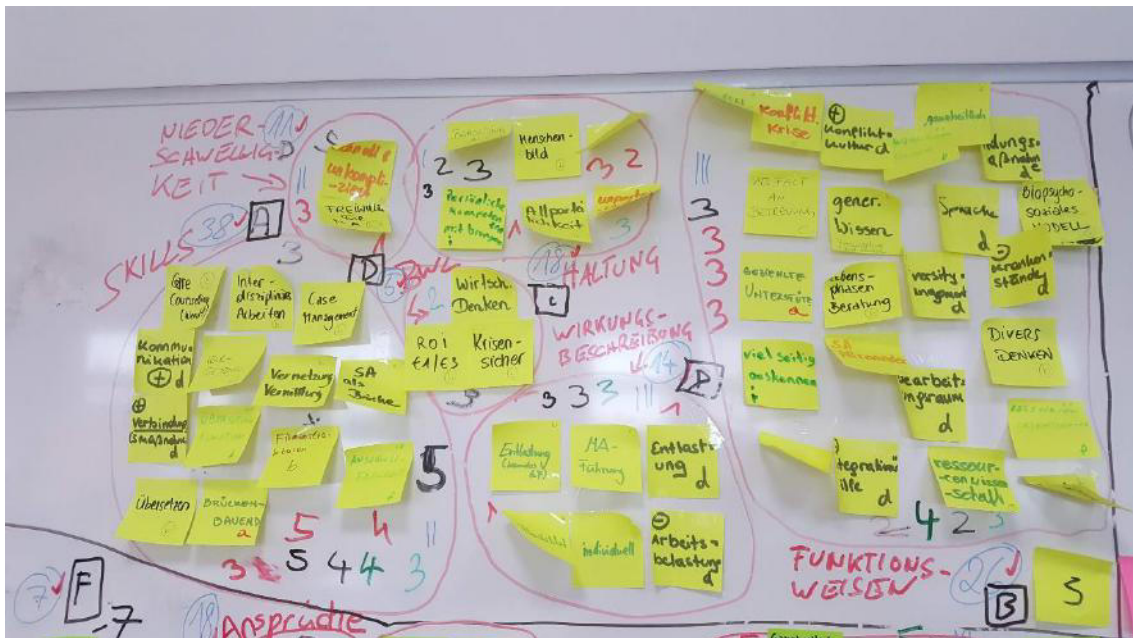


Abbildung 27: Stärken-Gruppen SWOT-Analyse (Foto: Jünemann 2021)



Abbildung 28: Schwächen-Gruppen SWOT-Analyse (Foto: Jünemann 2021)



Abbildung 29: Möglichkeiten-Gruppen SWOT-Analyse (Foto: Jünemann 2021)

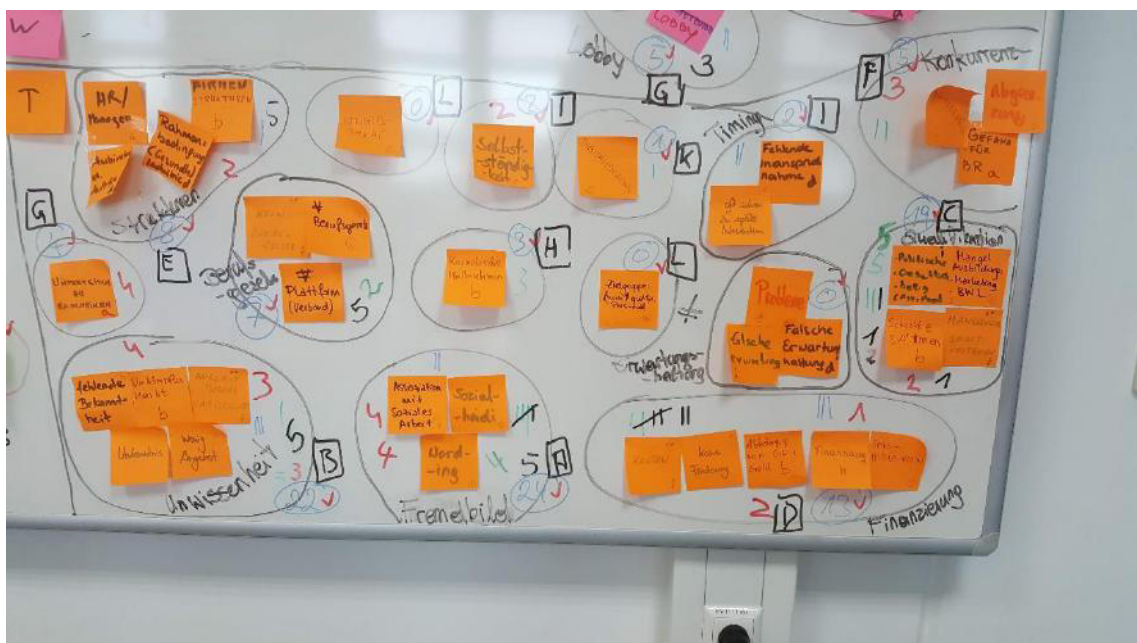


Abbildung 30: Bedrohungen-Gruppen SWOT-Analyse (Foto: Jünemann 2021)

Eidesstattliche Erklärungen

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Akyurt Zeki**, geboren am **06.06.1982** in **Istanbul**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St.Pölten, 24.04.2021

Unterschrift

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'Z' followed by a checkmark-like flourish.

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Heller Katharina**, geboren am **03.03.1990** in **Tulln**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St.Pölten, 24.04.2021



Unterschrift

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Jünemann Agnes**, geboren am **23.07.1985** in **Wilhelmshaven**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St.Pölten, 24.04.2021



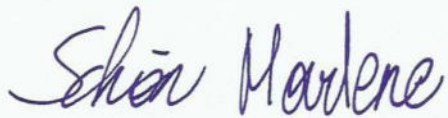
Unterschrift

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Schön Marlene**, geboren am **14.02.1997** in **Wien**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St.Pölten, 24.04.2021



Unterschrift

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Deniz Sengül**, geboren am **29.09.1994** in **St.Pölten**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St.Pölten, 24.04.2021

Unterschrift



Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Thalmann Barbara**, geboren am **20.06.1988** in **Lienz**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St.Pölten, 24.04.2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Barbara Thalmann', with a stylized flourish at the end.

Unterschrift

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Tudosa Paul**, geboren am **19.11.1977** in **Pascani**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St.Pölten, 24.04.2021

Unterschrift

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paul', with a stylized flourish above it.

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Türk Manuela**, geboren am **16.04.1973** in **Wien**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St.Pölten, 24.04.2021


Unterschrift

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Willhelmer Christoph**, geboren am **11.01.1980** in **St. Michael im Lungau**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St.Pölten, 24.04.2021

Unterschrift



Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Winter Janine**, geboren am **18.01.1989** in **Linz**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St.Pölten, 24.04.2021


Unterschrift