A 20071 E

Soziale Arbeit

12.99

Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete

Wohnungslosigkeit in Ostdeutschland

Nachruf auf Lutz E. Worch

Studiengänge Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

Organisationsentwicklung in Altenheimen

Betriebliche Sozialarbeit im Personalwesen

dzi

Soziale Arbeit 12.99
Dezember 1999
48. Jahrgang

Prof. Dr. Ronald Lutz ist Dipl.-Pädagoge MA und lehrt zu dem Fachgebiet „Menschen in besonderen Lebenslagen" am Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Erfurt, Altonaer Str. 25, 99085 Erfurt

Prof. Dr. Karl-Heinz Boeßenecker ist Sozialarbeiter und Sozialwissenschaftler und lehrt Verwaltung und Organisation an den Fachbereichen Sozialarbeit und Sozialpädagogik der Fachhochschule Düsseldorf, Universitätsstraße, Geb. 24.21, 40225 Düsseldorf

Prof. Dr. Nando Belardi lehrt Sozialpädagogik an der Philosophischen Fakultät der Technischen Universität Chemnitz, Postfach 964, 09107 Chemnitz

Brigitte Zeier ist Dipl.-Sozialarbeiterin und Fachleiterin Betriebliche Sozialarbeit der Siemens AG, Wittelsbacherplatz 2, 80333 München

Wohnungslosigkeit in Ostdeutschland 418
Anforderungen an die Hilfesysteme
Ronald Lutz, Erfurt

Nachruf auf Lutz E. Worch 419

Studiengänge Sozialmanagement und Sozialwirtschaft 426
Modewelle oder erneuter Paradigmenwechsel?
Karl-Heinz Boeßenecker, Düsseldorf

Organisationsentwicklung in Altenheimen 432
Nando Belardi, Chemnitz

Betriebliche Sozialarbeit im Personalwesen 437
Das Beispiel der Siemens AG
Brigitte Zeier, München

Rundschau Allgemeines 441
Sozialwesen 441
Gesundheitswesen 442
Jugendhilfe 443
Ausbildungs- und Berufsfragen 444

Tagungskalender 445

Bibliographie Zeitschriften 446

Verlagsbesprechungen 451

Der Artikel „Der Spagat der Ausländerbeauftragten" in der Ausgabe 10-11.99 wurde gemeinsam von Barbara John und John Röhe, Referent für Öffentlichkeitsarbeit bei der Ausländerbeauftragten des Senats von Berlin, verfaßt. Wir bitten, die irrtümliche Nichtnennung von Herrn Röhe zu entschuldigen und bei Zitierungen zu berücksichtigen.

Dieser Ausgabe liegt eine Werbung des SOZIAL EXTRA-Verlages bei.

dzi

Eigenverlag
Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen

Betriebliche Sozialarbeit im Personalwesen

Das Beispiel der Siemens AG

Brigitte Zeier

Zusammenfassung
Die Sicherung globaler Wettbewerbsfähigkeit, die Internationalisierung der Märkte und die Verschiebung der Altersstrukturen in der Bevölkerung erfordern von den Unternehmen nicht nur harte Daten und Fakten, sondern einen umfassenden Struktur- und Kulturwandel. Woran aber ist die Kultur eines Unternehmens zu erkennen und wie teilt sie sich mit? Ganz grob ein paar Ausdrucksformen: Kommunikation, Verhalten, Strukturen und soziale Ereignisse. Das Zusammenspiel von Personal- und Organisationsentwicklung gemeinsam mit psychologischen und psychosozialen Fachdiensten des Unternehmens sichert langfristig wirtschaftliche Erfolge und emotionale Qualitäten im Unternehmen. Diesen erfolgversprechenden Ansatz verfolgt und vertieft die Firma Siemens AG verstärkt in den 90er Jahren mit einer modernen Personalarbeit, in deren Prozesse die Betriebliche Sozialarbeit (BSA) eingebunden ist.

Historie
Die Notwendigkeit einer sozialen Absicherung ist eng mit den Menschenrechten, also mit der Unantastbarkeit der Würde des Menschen verknüpft. Noch ehe der Staat die Initiative für eine soziale Absicherung seiner Bürger ergriff, hatten bekannte Firmen, z. B. Gutehoffnungshütte 1832, Krupp und Henschel 1858 sowie Siemens 1872 für ihre Mitarbeiter/-innen Unterstützungseinrichtungen zur Alterssicherung gegründet. Ende des 19. Jahrhunderts wurde durch Bismarck die Einführung der Sozialversicherungsgesetze auf den Weg gebracht.

1912 war der Beginn der Fürsorgearbeit in der Siemens AG, die hauptsächlich notleidenden und alleinlebenden Arbeiterinnen und deren Kindern gewidmet war. Ab 1917 wurden diese Aufgaben erstmals durch hauptamtliche Fabrikpflegerinnen wahrgenommen, die in vier- bis achtwöchigen Kursen an den Sozialen Frauenschulen ausgebildet worden waren.

Während des nationalsozialistischen Systems wurde die Fabrikpflege in Volkspflege umbenannt. Nach dem Ende des zweiten Weltkrieges war die vorrangige Aufgabe der nunmehr in Werksfürsorge umbenannten BSA, materielle Aufbauhilfen für die Im Rahmen der Gesundheitsfürsorge wurden die Kinder der Mitarbeiter/-innen zu Kuraufenthalten in zum Teil firmeneigene Kureinrichtungen verschickt. In den 60er Jahren waren auch die Studenten- und Bürgerbewegungen mit dafür verantwortlich, daß die „Hilfe zur Selbsthilfe" zum Leitprinzip sowohl staatlicher als auch betrieblicher Sozialarbeit wurde.

Im Übergang zu den 80er Jahren wurden an den Fachhochschulen für Sozialwesen verstärkt neben der Praxisorientierung wissenschaftliche Grundtheorien vermittelt. Dadurch erweiterten sich sowohl pädagogische als auch gesprächstechnische Interventions- und Handlungskonzepte. In dieser Zeit wird Suchtabhängigkeit offiziell als Krankheit anerkannt. Dies hat zur Folge, daß die bis dahin fast ausschließlich analytisch orientierte Beratung um den „systemischen Beratungsansatz" (Einbeziehung des Kontextes des Klienten) erweitert wird.

Auch in der BSA, die in der Siemens AG 1967 in Sozialberatung umbenannt wurde, zeichnen sich neue Methoden in der psychosozialen Beratung ab: So wird für die Arbeit mit Suchtkranken im Betrieb die Gruppenarbeit mit Klienten und Führungskräften verstärkt eingesetzt. Die Siemens AG berücksichtigt diese Veränderung ebenfalls in ihren Richtlinien für Sozialberatungen und nimmt die psychosoziale Beratung mit dem Ziel „Hilfe zur Selbsthilfe" explizit auf. Zurückblickend läßt sich also festhalten, daß die Betriebliche Sozialarbeit schon immer auf die Veränderungen im Unternehmen mit entsprechender Weiterentwicklung ihrer Fachleistung reagiert hat.

Führung und Personalarbeit im Wandel
In den 90er Jahren müssen Unternehmen und auch die Siemens AG umfassende Veränderungsprozesse vollziehen. Verschärfter globaler Wettbewerb und verflachte Hierarchien verlangen von Führungskräften vermehrt sozial kompetentes Handeln. Sie selbst müssen gute Sensoren sein, und die bis dahin eher verwaltende Personalorganisation muß ihre Angebote auf diese besonderen Anforderungen abstimmen. In der Praxis bedeutet das: nicht nur vom Schreibtisch aus erklären und anordnen worum es geht, sondern hinausgehen in den Betrieb zu den Mitarbeitern, mit ihnen sprechen, aktiv zuhören, Fragen, Zweifel und Blockaden wahrnehmen und deren Hintergründe verstehen können. Um Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte in ihrer veränderten Rolle und den entsprechenden Aufgaben zu unterstützen, bedarf es spezieller Fach-

leute in der Personalorganisation, die beratende, übergreifende und koordinierende Funktionen übernehmen.

Tatsache ist, daß die Personalentwicklung als Motor des Wandels eine enorme Beschleunigung erfahren muß, soll sich die Prozeß- und Projektorientierung in den Unternehmen durchsetzen. Es gilt, Instrumente der Personalarbeit aufeinander abzustimmen, um Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen im betrieblichen Alltag praxisnah zu begleiten und zu unterstützen, um Verunsicherung, Ängsten, Demotivation und damit einhergehenden Verlusten in der Produktivität wirksam begegnen zu können. Es gilt weiter, die bereits vorhandenen Synergien in der Personalorganisation zu bündeln, um als tragendes Element des Veränderungsmanagements dazu beizutragen, daß die Unternehmensziele realisiert werden können.

Soziale Kompetenz oder soziale Fähigkeiten sind Elemente der Persönlichkeit, die in Seminaren von nur wenigen Tagen nicht „einfach erlernbar" sind. Coaching, Teamentwicklung, Feedback-Training etc. haben bereits ihren Weg in die Personalberatung gefunden und werden z. B. in der Siemens AG auch von den in den Sozialberatungen tätigen Fachleuten ausgeübt.

BSA 2000 der Siemens AG – „Öl im Getriebe der Veränderungen"

Die BSA 2000 definiert ihren Auftrag wie folgt:

▲ Sie tritt für den sozialen und kulturellen Wandel im Unternehmen ein.

▲ Diesen Wandel begleitet sie als „Öl im Getriebe" und fördert und verbessert mit ihrem spezifischen Know-how die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

▲ Sie arbeitet deshalb verstärkt, gemeinsam mit anderen Kooperationspartnern, in den Aufgabenfeldern wie Führungsberatung in psychosozialen Fragen, Teamentwicklung, Gruppen zur Verbesserung des Betriebsklimas, Einzel- und Gruppencoaching, Konfliktmoderation.

▲ Sie versteht ihre Arbeit als Beitrag zur Steigerung von Motivation und Leistung. Damit trägt sie zum Geschäftserfolg des Unternehmens bei.

▲ Kundenorientierung zählt zu den wichtigsten Merkmalen ihrer Arbeit. Das bedeutet einerseits die Orientierung ihrer Angebote am Bedarf des Unternehmens und andererseits am Bedarf der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Hatten bis 1996 die Sozialberatungen bis zu 60 % Individualberatungen zu persönlichen Problemen, Wiedereingliederung in den Arbeitsprozeß und Suchtkrankenhilfe ausgemacht, so lag der Anteil der sozialen Gruppenarbeit bei nur 15 %. Die Tatsache, daß der Beratungsschwerpunkt „Arbeitsplatzfragen" innerhalb eines Jahres von 7 % auf 35 % anstieg, ließ klar erkennen, daß im Bereich der Begleitung von Veränderungsprozessen eine stärkere Fokussierung erfolgen muß. Da diese Form der Beratung nicht in Einzelsitzungen zu bewältigen ist, war das BSA-Benchmarking-Projekt 1997 (beteiligt waren drei andere Großkonzerne in Deutschland) ein wichtiger Meilenstein in der Erarbeitung des neuen Konzepts. Ziel ist, durch die „systemisch-lösungsorientierte Beratung" die Einzelfallberatung von 60 % auf 30 % herunterzufahren und die präventive Gruppenberatung von 15 % auf 60 % zu erhöhen.

Die Konzentration in der Individualberatung auf die Krisenintervention und bei persönlicher Erkrankung oder Problematik auf unterstützendes Casemanagement mit Vermittlung an externe Fachdienste, bedeutet für die BSA mehr Effizienz in der Beratung. Alle das Arbeitsleben betreffenden Themen können oftmals von Gruppen bei Teamentwicklungen, Moderationen von Feed-back-Gesprächen usw. von den betroffenen Mitarbeitern durch vielfältige Inputs geklärt und bewältigt werden. Unsere Erfahrungen zeigen bereits heute, daß sich ein Großteil der Individualberatungen reduziert, da in Gruppen im Rahmen der Beratungsprozesse und Prozeßdynamik Probleme schneller angesprochen und effektiver gelöst werden können.

Nach wie vor sind die betrieblichen Sozialarbeiter/-innen in sogenannten „Stand-by-Funktionen" für Problemfälle und Krisen tätig und tragen damit erheblich zur Einsparung von Managementkapazitäten bei. Mit ihrem Neukonzept „BSA 2000" sieht die Betriebliche Sozialarbeit ihre Aufgabe darin, gemeinsam mit der Personalorganisation als „Öl im Getriebe der Veränderungen" im Unternehmen zu fungieren, d. h. die notwendigen Prozesse der Neuorientierung präventiv und konfliktlösend zu begleiten. Sie leistet damit einen wertvollen Beitrag zum geschäftlichen Erfolg des Unternehmens.

Ist BSA „Gemeinwesenarbeit"?

Neben Einzelfall- und sozialer Gruppenberatung ist Gemeinwesen die dritte wesentliche Arbeitsform in der Sozialen Arbeit. Der Bezug zwischen Betrieblicher Sozialarbeit und Sozialer Arbeit mit Gemeinwesen läßt sich nur insoweit herstellen, als zwar eine Vielzahl von Ansätzen Sozialer Arbeit mit Gemeinwesen in Unternehmen erkennbar ist;

in ihrer genuinen Form sind sie jedoch für die BSA nur schwer umsetzbar.

Letztlich ist es authentischer, von einem „unternehmensbezogenen Ansatz" zu sprechen. Das bedeutet, daß sich die BSA – auch bei der Betonung des Einzelfalles oder der Gruppenarbeit – am Unternehmen orientiert. Konkret heißt das, daß sie zu einer „Fallbearbeitung", wenn sinnvoll, alle relevanten Prozesse, Personen und Einheiten der Unternehmensorganisation berücksichtigt und mit einbezieht. Diese Form des Arbeitsansatzes impliziert natürlich auch, daß die BSA künftig ebenso als Organisationsberatung in Unternehmen tätig werden kann.

Ökonomischer und qualitativer, indirekter Nutzen von BSA

Die Aussage, daß die BSA 2000 mit ihren Interventionen zum Geschäftserfolg des Unternehmens beiträgt, wurde im Rahmen eines Projektes („Kosten/Nutzen in der BSA") mittels einer Diplomarbeit an der Fachhochschule Nürnberg für die Siemens AG näher betrachtet (*Stoll* 1999). Ausgehend von einer standardisierten Kosten/Nutzen-Modellrechnung, die für Deutschland *Klaus Dietze* (Unternehmensberater, Concare Consulting) und *Armin Barutzki* (Konzernrevisor Merck AG) entwickelten, wurde diese für die Diplomarbeit entsprechend den zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Bedingungen der Siemens AG modifiziert, und zur Grundlage einer exemplarischen Kosten-Nutzen-Analyse gemacht.

Dargestellt wurde eine Kostenvergleichsrechnung, bei der durchschnittliche Werte, angenommen für den Zeitraum eines Jahres, berücksichtigt wurden. Die in diesem Zeitraum entstehenden Kosten der Sozialberatung wurden dem erfahrungsgemäßen Nutzen gegenübergestellt (vgl. *Bundesfachverband* 1995, S. 13). Die im Modell eingesetzten Daten beruhen auf „konservativen Annahmen", d. h. es wurde von eher höheren Kosten und einem eher niedrigen Nutzen ausgegangen. Dies bedeutet zum Beispiel, daß extrem geringe Erfolgsquoten, niedrige Gehälter der Mitarbeiter/-innen, niedrige Steigerungen in Leistung und Anwesenheit usw. vorausgesetzt wurden. Inzwischen wurde die Modellrechnung soweit modifiziert, daß wir in der Lage sind, für alle Sozialberatungen der Siemens AG eine ziemlich exakte monetäre Kosten-Nutzen-Analyse zu erstellen.

Für die Bewertung des Nutzen sozialberaterischer Interventionen taucht prinzipiell die Frage nach den Kriterien auf, die erfüllt werden müssen, um von einer „nützlichen, erfolgreichen" Intervention sprechen zu können. Zur Beantwortung dieser Frage haben wir ebenfalls im Rahmen der bereits erwähnten Diplomarbeit Führungskräfte und Sozialberater/-innen der Siemens AG befragt, wodurch für sie der Erfolg einer sozialberaterischen Intervention in den Bereichen „Arbeitsplatz", „Persönliches" und „Führung" ersichtlich wird. Als einer der wesentlichen Nachweise wird das allgemeine Kriterium der „Problemlösung/Situationsverbesserung/Entschärfung der Belastungssituation" angegeben.

Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Zunahme der Leistungs- bzw. Arbeitsfähigkeit und -bereitschaft von Mitarbeitern und Teams. Vor allem im persönlichen Bereich und im Sektor Führung wird eine Bewußtseinserweiterung als Erfolgskriterium genannt. Zusammenfassend läßt sich dazu sagen, daß die Erwartungen an den Erfolg sozialarbeiterischer Interventionen im *persönlichen Bereich* derart sind, daß diese zu verändertem Problembewußtsein führen und damit den Weg zu mehr selbständiger, eigenverantwortlicher Mitarbeit ebnen sollen.

Im *Bereich Führung* ist im Kontext der Bewußtseinserweiterung bei Führungskräften von Bedeutung, daß sie das Gefühl haben, kompetent und relativ neutral von der Sozialberatung unterstützt zu werden. Zudem erwarten sie nach einer Intervention, daß sie auf der Basis eines reflektierten und sozial kompetenten Führungsverhaltens in schwierigen Situationen über adäquate Handlungskonzepte verfügen können. Für die Sozialberatung ist in diesem Zusammenhang ein elementarer Punkt, daß die Führungskraft künftig präventiv handelt, soziale Brennpunkte frühzeitig erkennt und interveniert.

In der Kategorie *Arbeitsplatz* wird nach Auswertung der Befragung zudem eine verbesserte Konflikterkennung und -lösung als Kennzeichen betont. Klar erkennbar ist, daß im Kontext Arbeitsplatz sich die Interventionen nachhaltig auf das Arbeitsklima auswirken, was wiederum ein wesentliches Erfolgskriterium ist. Die Verbesserung des Arbeitsklimas ist natürlich auch als Kriterium für die Kategorie *Führung* von hoher Bedeutung.

Nutzen einer engen Verzahnung zwischen Personalpolitik und BSA 2000

Das Funktionsleitbild Personal der Siemens AG formuliert seinen Auftrag, seine Werte und Kompetenzen wie folgt:

▲ Wir identifizieren uns mit unseren Kunden und richten unsere Arbeit am Kundennutzen aus.
▲ Wir gestalten Veränderungsprozesse aktiv mit.
▲ Wir gewährleisten effiziente und prozeßorientierte Administration in hoher Qualität.
▲ Wir unterstützen die Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe.
▲ Wir fördern Lern- und Veränderungsbereitschaft.
▲ Unsere Stärken sind Kommunikationsfähigkeit, Umsetzungsfähigkeit, schnelle Reaktionszeiten und Teamgeist.
▲ Wir orientieren uns an einem positiven Menschenbild; Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und offene Kommunikation sind die Grundsätze unserer Arbeit.

Die BSA 2000 ist eine nützliche Ergänzung und Unterstützung für das Erreichen der Ziele im vorgenannten Leitbild. Mit ihren Kernkompetenzen, Kommunikation und soziale Beziehungen im Arbeitsalltag aufzubauen, zu gestalten, zu verbessern und zu fördern, ist sie ein idealer Partner der Personalorganisation. In der Personalentwicklung geht es darum, erworbenes Wissen im Unternehmen zu verteilen und nutzbar zu machen, kurz gesagt, es geht um Kommunikation und Kooperation. Man kann also sagen, Personalentwicklung ist nicht mehr nur die Aufgabe einer Abteilung, sondern auch die Aufgabe aller Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte im Unternehmen.

Als gemeinsamer Auftrag der Personalorganisation und der BSA 2000 gilt, Führungskräfte, Teams und Projektgruppen in ihren Aufgaben und Geschäftszielen mit praktikablen, aufeinander abgestimmten Tools der Personalarbeit zu begleiten und zu unterstützen. Diese „flankierenden Investitionen" sind künftig auch ein entscheidender Wertschöpfungsfaktor. Der besondere Nutzen der gemeinsamen Kooperation liegt darin, daß die Betriebliche Sozialarbeit bei auftretenden Krisen und Problemen direkt vor Ort *sofort* tätig wird, d.h. die Personalorganisation verfügt damit zusätzlich über einen spezifischen „psychosozialen Service" der hilft, frühzeitig Kosten längerer Produktivitäts- und Leistungsminderung zu senken.

Schlußbemerkung

Die Siemens AG hat mit der Implementierung der Betrieblichen Sozialarbeit in die Personalorganisation den Vorteil, daß sie zum einen über einen „inhouse-service" im Bereich der individuellen Hilfe für ihre Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte verfügt. Durch die Kenntnisse der BSA über formelle sowie informelle Kommunikationswege und soziale Beziehungen ist sie mit effizienter und effektiver Beratung als sogenannte „Taskforce" jederzeit einsetzbar. Zum anderen verfügt sie über Kompetenzen im Training sozialer Persönlichkeitsentwicklung, die sie Führungskräften und Mitarbeitern in enger Kooperation mit der Personalorganisation zur Verfügung stellt.

In diesem Kontext muß die BSA 2000 noch stärker als Fachdienst für Kommunikation für den Kunden präsent sein, d.h. sie muß ihre Leistungsangebote bedarfsbezogen, am Unternehmenserfolg orientiert und vor allem transparent ausrichten. Nur so wird sie im Unternehmen künftig als effektiver Dienstleister noch stärker wahrgenommen und akzeptiert werden. Aber auch die Personalorganisation und die Führungskräfte müssen ihre Meinung dahingehend revidieren, daß die Betriebliche Sozialarbeit vorrangig ihre Aufgabe in der „Problemlösung" für sogenannte Individualkonflikte hat.

Literatur

Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit e.V. (Hrsg.): bbs-workshop 1995: Was kosten wir – was bringen wir? Waiblingen 1995

Siemens AG Zentralabteilung Personal, Zusammenarbeit und Führung (Hrsg.): Konzept BSA 2000. „Siemens hat sich verändert. Die Sozialberatung bei Siemens auch." München 11/1997

Stoll, Bettina: Bedeutung, Aufgaben und Perspektiven der BSA in privatwirtschaftlichen Großunternehmen am Beispiel der Siemens AG in Deutschland. Diplomarbeit, Fachhochschule Nürnberg, April 1999