



Soziale Arbeit in Unternehmen

eine Analyse aus einer soziokulturell-animatorischen Perspektive

Bachelor-Arbeit der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit
Martina Herger

Bachelor-Arbeit
Ausbildungsgang **Soziokultur**
Kurs **BB 2015-2020**

Martina Herger

Soziale Arbeit in Unternehmen

eine Analyse aus einer soziokulturell-animatorischen Perspektive

Diese Bachelor-Arbeit wurde im Januar 2020 eingereicht zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Soziokulturelle Animation**.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

Reg. Nr.:

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag
lizenzziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California
95105, USA.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Vorwort der Schulleitung

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. soziokulturell- animatorisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im Januar 2020
Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Leitung Bachelor

Abstract

Die vorliegende Bachelor-Arbeit betrachtet das Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit in privatwirtschaftlichen Betrieben aus einer soziokulturellen Perspektive und leitet daraus mögliche Handlungsfelder der Soziokulturellen Animation ab. Dies geschieht anhand der folgenden vier zentralen Fragestellungen: 1. Wie funktionieren Unternehmen und 2. wie wirkt sich dies auf die Soziale Arbeit im Betrieb aus, 3. wie sollte Soziale Arbeit im Betrieb aussehen, wenn Soziokulturelle Animation ein Teil davon sein soll, 4. welche Rahmenbedingungen und Unternehmensprinzipien sind für eine Umsetzung von Soziokultureller Animation notwendig, was können Fachpersonen der Soziokulturellen Animation tun, um ihr soziokulturelles Fachwissen im Bereich der Sozialen Arbeit im Betrieb künftig einzubringen? Den Fragestellungen entsprechend werden die bisherigen Entwicklungen in Kapitel zwei und drei beleuchtet, in Kapitel drei wird ein Überblick über das aktuelle Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit in Betrieben gegeben, in Kapitel vier abgeleitet, welche Kompetenzen der Soziokulturellen Animation für die Soziale Arbeit im Betrieb nutzbar sind und welche Rahmenbedingungen dafür gegeben sein müssten. Im Rahmen der Bachelor-Arbeit wird sichtbar, dass die Entwicklungen in den Unternehmen und die daraus resultierenden Arbeitsmodelle sowohl Potential als auch Herausforderungen für soziokulturelle Arbeitsweisen bieten. In Kapitel fünf werden als Beispiel drei mögliche Profile der Soziokulturellen Animation konstruiert, um mögliche Wirkungsfelder der Soziokultur aufzuzeigen. Am Ende zeigt ein Blick in die Zukunft, welche nächsten Schritte Interessierte weiterverfolgen müssten, wenn sie eine Zusammenarbeit anstreben möchten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
1.1	Dank	7
1.2	Begründung der Themenwahl	7
1.3	Ziel und Zielgruppe der Arbeit	8
1.4	Fragestellungen und Zielsetzung	8
1.5	Aufbau der vorliegenden Bachelor-Arbeit	9
1.6	Eingrenzung der Thematik	9
1.7	Gewählte Begrifflichkeiten und Theorien	10
1.7.1	Soziale Arbeit im Betrieb	10
1.7.2	Mitarbeitende, Klientel, Adressaten und Adressatinnen	10
1.7.3	Organisationen	11
1.7.4	Systemtheoretische Ansätze	11
1.8	Lebensweltorientierung	13
2	Lebenswelt Unternehmen	15
2.1	Organisation als soziales System	15
2.2	Organisationsstrukturen	15
2.3	Einfluss des Managements und aktuelle Entwicklungen	16
2.4	Arbeit 4.0	17
2.5	Fazit und Bedeutung für die Soziale Arbeit	19
3	Soziale Arbeit im Betrieb	22
3.1	Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit im Betrieb	23
3.2	Historische Entwicklung der Sozialen Arbeit im Betrieb	23
3.3	CSR als mögliche Grundlage und Legitimation der Sozialen Arbeit im Betrieb	24
3.4	Voraussetzung für Soziale Arbeit im Betrieb	26
3.5	Funktion der Sozialen Arbeit im Betrieb	27
3.6	Differenzierte Betrachtung der Aufgabenfelder der Sozialen Arbeit im Betrieb	27
3.7	Tendenzen der Sozialen Arbeit im Betrieb	29
4	Soziokulturelle Animation im Kontext der Sozialen Arbeit	33
4.1	Gesellschaftlicher Wandel und die Soziokultur	35
4.2	Soziokulturelle Animation und soziale Systeme	35
4.3	Perspektiven der Soziokulturellen Animation	36

4.4	Soziokulturelle Animation in der Zwischenposition	36
4.5	Funktionen der Soziokulturellen Animation	37
4.6	Prinzipien der Soziokulturellen Animation	37
4.7	Zielgruppen und Ziele der Soziokulturellen Animation	37
4.8	Modell der offenen Situation	38
4.9	Handlungsmodell der Soziokulturellen Animation	40
4.10	Neue Arbeitsfelder und Berufsidentität der Fachpersonen für Soziokulturelle Animation	42
5	Soziokulturelle Animation in Unternehmen	44
5.1	Hürden der Soziokulturellen Animation in der Sozialen Arbeit im Betrieb	45
5.2	Notwendige Rahmenbedingungen und Prinzipien der Sozialen Arbeit im Betrieb	46
5.3	Konzept als Arbeitsgrundlage	46
5.4	Adressatinnen und Adressaten aus soziokultureller Sicht	46
5.5	Arbeitsprinzipien	47
5.6	Drei mögliche Profile der Soziokulturellen Animation in Unternehmen	49
5.6.1	Das Team der Sozialen Arbeit im Betrieb um ein neues Stellenprofil ergänzen	50
5.6.2	Im Team der Sozialen Arbeit im Betrieb mit Stellenprofil Soziokulturelle Animation	51
5.6.3	Als selbständige Fachperson der Soziokultur im Rahmen eines Pilotprojekts	51
5.7	Rollen- und Auftragsklärung	52
5.8	Vor- und Nachteile einer Angliederung an die Soziale Arbeit im Betrieb	53
5.9	Sinn und Grenzen Soziokultureller Animation in Unternehmen	53
6	Ein Ausblick: Welche Möglichkeiten hat die Soziokulturelle Animation, um sich in der Sozialen Arbeit in Betrieben zu positionieren?	54
6.1	Netzwerkarbeit	55
6.2	Projektarbeit	55
6.3	Weitere mögliche Literatur- und Forschungsarbeiten in diesem Themenbereich	56
6.4	Fazit dieser Bachelor-Arbeit	56
7	Quellenverzeichnis	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1

Das «Molekül» wirksamer Selbstregulation und Selbstorganisation von Malik (2019, S. 398)..... 16

Abbildung 2

Die vier Nachhaltigkeitsherausforderungen an Unternehmen (BMU&BDI, 2002, S. 6)..... 26

Abbildung 3

Aufgaben der Sozialberatung in schweizerischen Unternehmen (Baumgartner & Sommerfeld, 2016, S. 150) 28

Abbildung 4

Unterschiede zwischen Sozialarbeit und Sozialpädagogik und Soziokultureller Animation (leicht modifiziert nach Husi & Villiger 2012, S.95-96)..... 34

Abbildung 5

Interdependenz der Interventionsmethoden (Hangartner, 2013, S. 293)..... 38

Abbildung 6

Handlungsmodell Soziokulturelle Animation nach Moser et al. angepasst von Hangartner (2013, S. 298)..... 40

Abbildung 7

Handlungsmodell ergänzt mit Zweck und Zielen (Hangartner, 2013, S. 298)..... 41

1 Einleitung

Soziokulturelle Animation bezeichnet nach Gregor Husi (2010) eine Profession, die den Zusammenhalt der Gesellschaft fördern will und eine gesellschaftliche Aufgabe wahrnimmt (S. 98-100). Husi weist darauf hin, dass die Soziokulturelle Animation in unterschiedlichen Bereichen nachhaltige Möglichkeiten schafft, «wir» sagen zu können (S. 101). Zusammenleben findet nicht nur im Privaten statt, sondern ein Grossteil der Gesellschaft investiert seine Zeit und Arbeitskraft in Unternehmen. Nach Edgar Baumgartner und Peter Sommerfeld (2016) ist Soziale Arbeit im Betrieb an der Schnittstelle zwischen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem angesiedelt (S. 26). Daher ist es unerlässlich, einen Blick auf ihr Potential und ihre Herausforderungen zu werfen und herauszufinden, welche Möglichkeiten, aber auch Risiken sich aus Sicht der Soziokulturellen Animation ergeben.

1.1 Dank

Mein Dank gilt all jenen Personen, die mich beim Schreiben dieser Arbeit unterstützt haben. Im Besonderen sind das die beiden Dozenten, Edgar Baumgartner und Stephan Kirchschrager, die sich für die Fachpoolgespräche zur Verfügung gestellt haben und mir während der letzten Monate einen wichtigen Referenzrahmen bei der fachlichen Verordnung geboten haben. Natürlich auch den Fachpersonen aus der Praxis, die mir einen kleinen Einblick in ihren Berufsalltag gewährten. Gabriela Felber Bürkli und Rahel Erni fürs fachliche Gegenlesen und Feedback geben. Meinen Kindern Alessio, Laurin und Joel danke ich für die Nachsicht und Bereitschaft, meiner Bachelor-Arbeit zumindest ab und an mehr Priorität einzuräumen als den eigenen Bedürfnissen. Last but not least danke ich meinem Partner, Thomas Herger, dafür, dass er bereit war, die letzten Monate einen nicht geringen Anteil meiner familieninternen Carearbeit zu übernehmen.

1.2 Begründung der Themenwahl

Während des Studiums der Sozialen Arbeit mit der Vertiefungsrichtung Soziokulturelle Animation (SKA) ergaben sich wiederholt Situationen, in denen sich die Autorin sowohl mit der eigenen Berufsidentität als auch mit den Erwartungen und Zuschreibungen der Praxis auseinandersetzen musste. Das Berufsfeld der Soziokulturellen Animation ist schwer fassbar. Wie auch Gregor Husi und Simone Villiger (2012) betonen, bleibt die Frage nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten verschiedener Teilbereiche der Sozialen Arbeit trotz intensiven Nachdenkens und der Lektüre diverser Fachliteratur oft unbeantwortet (S. 24). Die vorliegende Arbeit kombiniert verschiedene Motive der Autorin. Soziokulturelle Animation sieht sich immer wieder damit konfrontiert, ihr Dasein legitimieren zu müssen. Deshalb erscheint es sinnvoll, neue Möglichkeiten für die Soziokulturelle Animation zu erschliessen und anhand einer Literaturlarbeit zu überprüfen. Dabei hat sich die Autorin für das privatwirtschaftliche Umfeld entschieden, weil der aktuelle politische Spardruck aus ihrer Sicht kreative Lösungen erfordert. Bewegungen wie das Corporate Social Responsibility (CSR) zeigen, dass Unternehmen bereit sind, in einen sozialen Ausgleich zu investieren. Auch wenn sich die Intention der Unternehmen wohl nicht zwingend mit den Normen und Werten der Sozialen Arbeit deckt, so lohnt sich zumindest ein Blick

darauf, wo sich Parallelen erkennen lassen und wie sich diese für die Soziale Arbeit in Unternehmen nutzen lassen.

Soziale Arbeit in Unternehmen orientiert sich bisher stark am beraterischen, behandelnden Auftrag. Deshalb wollte die Autorin das Arbeitsfeld aus der Perspektive der Soziokulturellen Animation beleuchten. Denn in anderen Bereichen, wie zum Beispiel der freiwilligen Jugendhilfe oder in Wohngenossenschaften, ist es Usus, Angebote sowohl für die Beratung als auch für Animation und Prävention (Martin Hafen, 2010, S. 176-177) zu gestalten. Laut Husi und Villiger (2012) müssen erst eindeutige zuordenbare Elemente der beruflichen Existenz bestimmt werden, um überhaupt eine Differenzierung herzuleiten (S. 24). Die vorliegende Bachelor-Arbeit verfolgt das Ziel, das Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit in Betrieben (SAB) aus einer soziokulturellen Perspektive zu betrachten. Soziale Arbeit im Betrieb hat laut Wolfgang Krieger (2014) seit der Nachkriegszeit viele neue Aufgabenbereiche hinzugewonnen, so dass die Leistungsbereiche so divergieren, dass eine Spezialisierung bzw. Differenzierung in der Sozialen Arbeit notwendig geworden ist (S. 231). Die Autorin fragt sich deshalb, ob die Soziokulturelle Animation eine Rolle in der Sozialen Arbeit in Betrieben übernehmen kann und wenn ja, wie diese aussehen muss, um einen Beitrag zur Entwicklung der Unternehmung und der Mitarbeitenden zu leisten.

1.3 Ziel und Zielgruppe der Arbeit

Soziale Arbeit im Betrieb findet im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Sozialer Arbeit statt, aber auch im Spannungsfeld der unterschiedlichen Interessen- und Adressatengruppen. Die Arbeit soll evaluieren, ob die Soziokulturelle Animation in Unternehmen einen Beitrag leisten kann, welche Rahmenbedingungen dafür notwendig wären und welchen Nutzen die Mitarbeitenden und die Unternehmensführung aus ihr gewinnen könnten. Die vorliegende Arbeit richtet sich somit an Fachpersonen der Sozialen Arbeit im Allgemeinen und an Fachpersonen der Sozialen Arbeit in Betrieben und der Soziokulturellen Animation, an Fachpersonen des Bereichs Human Resources (HR), des Managements und an all jene, die sich mit dem Thema Soziale Arbeit im Betrieb oder CSR beschäftigen.

1.4 Fragestellungen und Zielsetzung

Die vorliegende Bachelor-Arbeit soll aufzeigen, wie das Arbeitsfeld der Betrieblichen Sozialen Arbeit ausschauen könnte, wenn Fachpersonen der Soziokulturellen Animation in ihm tätig wären. Welche Rahmenbedingungen müssten erfüllt sein, um in Betrieben soziokulturell-animatorisch arbeiten zu können, und welche Chancen und Hürden könnten sich dabei ergeben.

Die Fragestellung möchte die Autorin anhand folgender Leitfragen erörtern:

Wie funktionieren Unternehmen und wie wirkt sich das auf die Aufgaben und Funktionen der Sozialen Arbeit im Betrieb aus?

Wie sollte Soziale Arbeit im Betrieb aussehen, wenn soziokulturelle Animation ein Teil davon sein soll?

Welche Rahmenbedingungen und Unternehmensprinzipien sind für eine bedarfsorientierte und partizipative Umsetzung Soziokultureller Animation im Betrieb notwendig?

Was können Fachpersonen der Soziokulturellen Animation tun, um ihr soziokulturelles Fachwissen im Bereich der Sozialen Arbeit im Betrieb in naher Zukunft einbringen zu können?

1.5 Aufbau der vorliegenden Bachelor-Arbeit

Kapitel zwei dient dazu, einen Einblick in die Lebenswelt der Unternehmen zu erhalten. Die Lesenden sollen am Ende des Kapitels einen Überblick darüber haben, wie sich Unternehmensformen entwickelt haben und welche Herausforderungen und Chancen die moderneren Arbeitsmodelle mit sich bringen. In **Kapitel drei** wird der Fokus auf die Soziale Arbeit in Unternehmen bzw. Betrieben gelegt. Zu Beginn geht es darum, ein Verständnis des Arbeitsfeldes zu vermitteln und danach die Tendenzen der Sozialen Arbeit im Betrieb herauszuarbeiten, die aus soziokultureller Perspektive Potential bieten. In **Kapitel vier** sollen die Lesenden einen Einblick in die für die Arbeit wesentlichen Theorien und Methoden der soziokulturellen Animation erhalten. **Kapitel fünf** fügt dann die drei Bereiche zusammen und zeigt auf, welche Rahmenbedingungen und Prinzipien notwendig sind, damit die Soziokulturelle Animation in Unternehmen bedarfsorientiert und partizipativ tätig werden kann. Das **sechste Kapitel** soll abschliessend aufzeigen, welche Möglichkeiten und Herausforderungen in der Praxis bestehen, um die Zugänge für die Profession Soziokulturelle Animation weiter auszubauen.

1.6 Eingrenzung der Thematik

Bei den Aufgabengebieten des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), bei dem es um Gesundheitsförderung und Prävention geht, und der Sozialen Arbeit in Betrieben kann es zu Überschneidungen kommen. Prävention ist eine der vier Funktionen der Soziokulturellen Animation und somit hat ihr Handeln auch einen stark präventiven Charakter, welcher Früherkennung ermöglicht. Ziel dieser Arbeit ist es, die Möglichkeiten der Sozialen Arbeit in Unternehmen ganzheitlich zu betrachten und nicht ausschliesslich mit dem Fokus auf

das Arbeitsfeld des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Hauptfokus dieser Bachelor-Arbeit liegt zudem auf der Sozialen Arbeit, die in den Betrieben selbst stattfindet, und nicht auf den delegierten Formen, die als partielle Dienstleistungen bei Dritten eingekauft werden und nicht in die Unternehmenskultur integriert sind. Dabei werden teilweise auch Aufgabenbereiche angeschnitten, die wie bereits beim BGM erwähnt, teilweise in den Zuständigkeitsbereich anderer Professionen fallen könnten. Neben dem BGM können dies zum Beispiel Aufgaben der Organisationsberatungen, der Ombudsstellen oder des Personalwesens sein. Die vorliegende Arbeit zeigt ausschliesslich die soziokulturell-animatorischen Möglichkeiten und Herausforderungen dieser Bereiche auf. Weiters wird der Fokus auf die Schweiz und Deutschland gerichtet. Ansatzweise ähnliche, aber bereits weit fortgeschrittener Entwicklungen, wie zum Beispiel im Silicon Valley, werden nicht berücksichtigt.

1.7 Gewählte Begrifflichkeiten und Theorien

Im Rahmen dieser Arbeit werden Begrifflichkeiten verwendet, denen in den verschiedenen Bezugswissenschaften teilweise unterschiedliche Bedeutungen beigemessen werden. Deshalb ist es notwendig, die wichtigsten Begrifflichkeiten in den folgenden Abschnitten einleitend zu definieren.

1.7.1 Soziale Arbeit im Betrieb

Für die Soziale Arbeit im Betrieb gibt es viele unterschiedliche Bezeichnungen. Laut Bettina Stoll (2013) lässt sich mit dem Begriff «Betriebliche Soziale Arbeit» das Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit in oder für Unternehmen bezeichnen. Unter dem Begriff «Betriebliche Sozialberatung» werden Organisationen der Betrieblichen Sozialen Arbeit verstanden (S. 20). Edgar Baumgartner und Peter Sommerfeld (2016) nutzen hingegen diese beiden Begriffe gleichwertig und ohne inhaltlichen Unterschied. Bei der inhaltlichen Definition orientieren sich die beiden an der offenen Begriffsdefinition von Hans-Jürgen Appelt: «Betriebliche Sozialarbeit (BSA) ist Soziale Arbeit in (i.d.R. Gross-) Unternehmen, Behörden/Verwaltungen und vergleichbar strukturierten Organisationen» (Appelt, 2008; zit. in Baumgartner & Sommerfeld, 2016, S. 4). Störend an Appelts Definition ist nur, dass keine klare Differenzierung der unterschiedlichen Berufsfelder der Sozialen Arbeit gemacht wird und er somit stark mit dem Berufsfeld Sozialarbeit konnotiert ist. In dieser Bachelor-Arbeit wird folgend der Begriff «Soziale Arbeit im Betrieb» verwendet, da das Arbeitsfeld im Gesamtkontext der Sozialen Arbeit betrachtet werden soll. Kurt Gschwind, Uri Ziegele und Nicolette Seiterle (2014) haben das bereits im Buch «Soziale Arbeit in der Schule» so gehandhabt, um auch die sozialpädagogische und soziokulturelle Richtung mitdenken zu können (S. 15). Dies entspricht den Zielen der Autorin und wird in dieser Arbeit daher auf dieselbe Weise gehandhabt.

1.7.2 Mitarbeitende, Klientel, Adressaten und Adressatinnen

Die Vielfalt der Begriffe, welche für Personen verwendet werden, die von den Leistungen der Sozialen Arbeit im Betrieb einen Nutzen haben können, ist umfangreich. Der populärste Begriff ist «Klientel». Weiter ist der

Begriff „Klientel“ laut Tilly Miller (2003) grundsätzlich in den Verdacht der «Klientelisierung» geraten. Das bedeutet laut Miller, dass die Klientel immer häufiger zu einem Beschreibungs- und Behandlungsobjekt wird und der Fokus auf Defizite, Merkmale eines Hilfebedarfs und eine Expertendominanz gesetzt wird (S. 341). Im Kontext der Soziokulturellen Animation scheint dieser Begriff deshalb nicht passend. Denn nach Martin Hafen (2010) kann man behandelnde und präventive Soziale Arbeit unterscheiden. Sozialarbeit wird häufig bei bestehenden Problemen aktiv, Soziokulturelle Animation hingegen bereits bei der Beseitigung von Einflüssen, die künftig zu Problemen führen könnten. Da diese Probleme in der Zukunft liegen, rückt die Problemorientierung in den Hintergrund. Die Zielpersonen der Soziokulturellen Animation sind deshalb keine Klientinnen und Klienten, sondern Menschen, bei welchen sich die potentiellen Probleme in Zukunft entwickeln könnten (S.178). Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit die Begriffe «Klientel», «Klientin» oder «Klient» nicht verwendet. Husi (2010) bezeichnet die EmpfängerInnen der Sozialen Arbeit mitunter als Adressaten und Adressatinnen (S. 117). Deshalb wird hier, wo es möglich ist, allgemein von Mitarbeitenden gesprochen und wenn es sich um konkrete Projektideen oder Angebote handelt, die Bezeichnung «Adressatinnen und Adressaten» verwendet.

1.7.3 Organisationen

Der Begriff «Organisation» kann unterschiedlich verstanden werden. Laut Stefan Kühl (2011) hat sich die Verwendung dieses Begriffs für eine besondere Form von sozialem Gebilde in der Wissenschaft durchgesetzt. Eine «Organisation» unterscheidet sich somit von anderen sozialen Gebilden wie Familien, Gruppen, Netzwerken, Protestbewegungen oder auch dem Nationalstaat (S. 13-14). Das wesentlichste Merkmal von Organisationen ist nach Kühl (2012), dass sie einen Zweck verfolgen (S. 19). Fredmund Malik (2019) differenziert weiter. Er erklärt, dass «Institution» und «Organisation», die meist verwendeten Begriffe für zweckgerichtete, soziale Systeme sind. Wirtschaftliche Organisationen, die einen Gewinn erzielen, nennen sich «Unternehmen» (S. 414).

Im Rahmen dieser Arbeit sprechen wir vor allem von gewinnorientierten Unternehmen. Da die Soziale Arbeit historisch gesehen jedoch überwiegend im Non-Profit-Bereich tätig war, bezieht sich die Forschungsliteratur zum Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Sozialer Arbeit meist auf Organisationen im Non-Profit-Bereich. Ein funktionierendes Management ist nach Malik (2019) jedoch für alle Organisationsformen in allen Kulturen essentiell, weil jede zweckentsprechend funktionieren muss. Dabei ist es sekundär, ob sie gewinnabhängig oder im Non-Profit-Bereich angesiedelt ist. Die Ansicht, dass Management nur Wirtschaftsunternehmen betrifft, schränkt die Optimierung des Funktionierens der anderen Organisationen ein (S. 414). Aus diesem Grund werden für die folgende Arbeit ökonomische und organisationale Erkenntnisse aus allen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit, unabhängig, ob gewinnorientiert oder nicht, verwendet.

1.7.4 Systemtheoretische Ansätze

Diese Arbeit erläutert sowohl den wirtschaftlichen, sozialarbeiterischen und soziokulturellen Kontext von Organisationssystemen. Um einen Referenzrahmen für alle drei Teilbereiche der Arbeit zu erlangen, nutzt die Autorin das systemtheoretische Modell. Denn nach Martin Hafen (2013) wird die Systemtheorie sowohl in

Unternehmensbereichen als auch in der Sozialen Arbeit als wissenschaftlicher Referenzrahmen genutzt (S. 159). Kybernetik und Systemwissenschaften dienen nach Fredmund Malik (2019) zudem auch als Grundlagenwissenschaften für Managementausbildungen. Er verweist auf das kybernetische Management, bei dem die Einsichten der Kybernetik auf komplexe Systeme der Gesellschaft angewendet werden, also auch auf das Managen unterschiedlicher Organisationsarten. Bei der kybernetischen Organisation geht es darum, dass ein komplexes System ohne Eingriffe von aussen zweckerfüllend funktionieren kann. Dies betrifft auch Individuen hinsichtlich ihrer persönlichen Arbeitsmethodik (S. 415-416). Die Kybernetische Regel für Selbstorganisation lautet nach Malik: «Organisiere ein System so, dass es sich selbst organisieren kann» (S. 416).

Einen Einblick in die Systemtheorie verschafft Tilly Miller (2001). Sie geht davon aus, dass Systeme Modelle oder Konstruktionen darstellen, die dazu dienen, die Erfahrungswelt zu erklären. Systemtheorien sind deshalb empirische Analyse- und Erklärungstheorien (S. 29). Laut Dietmar Vahs (2007) lassen sich Systemtheorie und Kybernetik durch eine interdisziplinäre und ganzheitliche Denkweise charakterisieren. Durch sie lassen sich nicht nur organisationale Probleme erkennen und beschreiben, sondern sie können auch zur Lösung des Problems beitragen. Besonders ist dabei, dass sie sowohl statisch-strukturelle Aspekte als auch dynamisch-funktionale Fakten erfassen und gestalten können (S. 39).

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Systemtheorie dazu verwendet, um die Thematik systemisch verorten zu können. Dafür genügt es, ohne größere theoretische Vertiefungen nachfolgend nur ihre wichtigsten Begriffe zu erläutern.

Nach Vahs geht die Systemtheorie auf den österreichischen Biologen Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) zurück. Dieser hat in den dreissiger Jahren eine Theorie über die Selbstregulierungsfähigkeit offener biologischer Systeme formuliert. Darunter wird verstanden, dass ein System eine gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit bildet. Das System besteht aus Subsystemen und Elementen, die sich gegenseitig beeinflussen und als Verbindungen Beziehungsstrukturen aufweisen (S. 38).

Im Rahmen dieser Arbeit müssen sich die Lesenden mehrerer wesentlicher Funktionssysteme bewusst sein: des Wirtschaftlichen, jenes der Sozialen Arbeit und der Ausdifferenzierungen in die Subsysteme der Soziokultur und der Sozialarbeit. Nach Martin Hafen (2013) muss beachtet werden, dass ein Funktionssystem entsprechend seiner jeweiligen Codierung, in der Wirtschaft z.B. «Zahlung/Nichtzahlung», funktioniert. Ökologische und soziale Probleme sind für die Wirtschaft aus systemtheoretischer Sicht erst dann von Belang, wenn deren Auswirkungen auf die Kosten ersichtlich sind. Beim Funktionssystem der Sozialen Arbeit gelten hingegen laut Hafen andere Codes wie zum Beispiel «Hilfe/Nichthilfe», «Fall/Nichtfall» oder «bedürftig/nichtbedürftig». Auffällig dabei ist, dass diese Codierungen stark auf die Arbeitsfelder der Sozialarbeit ausgerichtet sind. Soziokulturelle Animation jedoch, die auch dem Berufsfeld der Sozialen Arbeit zugeordnet wird, leistet nur beschränkt Hilfe und betreut keine Klientel und keine Fälle. Ein Ziel der Soziokulturellen Animation ist es, Menschen zur Selbsttätigkeit, Selbstvergewisserung, Selbstorganisation und Selbstständigkeit anzuregen (S. 175-176). Genau diese Funktion der Soziokulturellen Animation kann für das Wirtschaftssystem spannend sein, da

dieses seine Arbeitsmodelle und sein Management nach Malik stark auf die Kybernetik und die Selbstorganisation ausrichtet (2014, S. 416).

1.8 Lebensweltorientierung

Die Lebensweltorientierung nach Hans Thiersch (2012) hat sich in der Sozialen Arbeit als Rahmenkonzept durchgesetzt. Lebensweltorientierung bedeutet, dass man die gegebenen Lebensverhältnisse der Individuen mit den vorhandenen individuellen, sozialen und politischen Ressourcen, aber auch mit den lokalen, regionalen Strukturen zueinander in Bezug setzt. Dabei werden die Lebensverhältnisse betrachtet, welche an dem Ort und zu dem Zeitpunkt bestehen, wo Hilfe zur Lebensbewältigung praktiziert wird (S. 5). Für Thiersch (2012) ist das Wissen um die Lebensverhältnisse, Lebenseinschränkungen und Lebensmöglichkeiten der zu beratenden Person eine elementare Voraussetzung für deren soziale Beratung. Die Beratungsangebote sollten auf die Bedürfnisse der zu beratenden Person ausgerichtet werden. Dabei soll beachtet werden, wie die Person ihre Lebenswelt erlebt und welche Ressourcen sie zur Problembewältigung oder –prävention mitbringt. Kooperationen und Vernetzungen sind deshalb aus Sicht der Sozialen Arbeit unabdingbar (S. 131-139). Wie die Lebensweltorientierung wirkt, kann in Form eines Beispiels verdeutlicht werden: Zwei Männer im selben Alter kommen individuell in die Beratung. Einer ist alleinerziehender Vater zweier Kinder, welcher nah am sozialhilferechtliche Existenzminimum nach Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe lebt, der andere hat eine psychische Beeinträchtigung, die sich in letzter Zeit verschlechtert hat und ihn stark von seinem sozialen Umfeld isoliert. Die Gründe für die Beratung können bei beiden dieselben sein, zum Beispiel Schwierigkeiten sich während der Arbeitszeit zu konzentrieren. Aufgrund der von Thiersch beschriebenen Lebensweltorientierung und der Gleichsetzung von Bedürfnissen und Beratungsangeboten, werden sich die Beratungen jedoch stark unterscheiden. Im Falle des alleinerziehenden Vaters stehen wohl Entlastungsangebote in Bezug auf die familiäre Situation und das genaue Analysieren der finanziellen Situation im Vordergrund. Hingegen wird bei dem psychisch beeinträchtigten Mann der Fokus in erster Linie mehr darauf liegen, zu analysieren welche Massnahmen zur Förderung seiner psychischen Gesundheit er bereits wahrnimmt und in welchem Rahmen weitere Unterstützung notwendig ist und welche Ressourcen dafür genutzt werden können. Teilweise kann es notwendig sein zwischen Lebensweltsystemen zu vermitteln oder vernetzen, um bereits vorhandene Ressourcen nutzbar zu machen. Ziel der Sozialen Arbeit im lebensweltlichen Kontext ist es den Adressaten dabei zu unterstützen.

Lebenswelt Unternehmen

2 Lebenswelt Unternehmen

Für erwerbstätige Menschen ist die Lebenswelt Unternehmen eine wichtige Komponente, vergleichbar mit der Familie oder Freizeit, und sollte deshalb auch aus der Sicht der Sozialen Arbeit entsprechend gewichtet und berücksichtigt werden. In der Schweiz arbeiten angestellte Mitarbeitende laut dem Bundesamt für Statistik (BFS, 2018) bei einem Pensum von 100 % 42 Stunden pro Woche. Berücksichtigt man, dass eine komplette Woche von Montag bis Sonntag 168 Stunden umfasst, verbringt ein berufstätiger Mensch ein Viertel seiner Zeit pro Woche bei der Erwerbstätigkeit. Als Überstunden gelten laut BFS (2018) die gesamten zusätzlich geleisteten Arbeitsstunden neben der Normalarbeitszeit. Über alle Branchen ergab sich hier im Jahr 2018 ein Prozentsatz von zwischen 1,2 bis 3,4 % geleisteter Überstunden. Doch nicht nur aufgrund der investierten Zeit ist die Lebenswelt Unternehmen wesentlich. Das erlangte Einkommen, der Status in der Gesellschaft und das dadurch gewonnene soziale Umfeld trägt viel zur Identität eines Individuums bei. Nach Husi (2010) ist der Beruf für die Identität eines Individuums gleich in fünf Bereichen entscheidend: Rolle, Lebenslagen, Lebensweise, Mittel und weitere Identitätsmerkmale (S. 122-123).

2.1 Organisation als soziales System

Vahs (2007) bezeichnet Organisationen als soziales System und nimmt somit unmittelbar Bezug auf die menschlichen Elemente derartiger Systeme. Mitarbeitende können neben dem Beruf noch Mitglied im Sportverein oder Studierende an einer Hochschule sein. Zwischen den Elementen und ihrer Umwelt bestehen in der betrieblichen Realität häufig wechselseitige Beziehungen, deshalb sollten Organisationen auch als offene Systeme angesehen werden. Organisationen sind nach Vahs «keine seelenlosen Gebilde», sondern werden von den Menschen mit ihren eigenständigen Zielen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen geprägt. Dadurch ergeben sich komplexe Herausforderungen an die Personen, die sich mit den organisatorischen Problemen auseinandersetzen (S. 13).

2.2 Organisationsstrukturen

Nach Vahs (2007) sind Organisationsstrukturen in Unternehmen durch Über- und Unterordnung von Organisationseinheiten geprägt. Die Verbindung von dauerhaften Stellen und Gremien schafft eine hierarchische Struktur, die als Primärorganisation verstanden wird. Diese stellt das Grundgerüst der Aufbauorganisation einer Unternehmung dar. Dabei geht es hauptsächlich um das effektive Bewältigen des Kerngeschäftes (S. 146). Diese Aufgabe kann anhand unterschiedlicher Organisationsformen bewältigt werden, auf die hier nicht differenzierter eingegangen wird. Nach Vahs ist die Primärorganisation aufgrund ihrer Hauptaufgabe, dem effektiven Bewältigen des Kerngeschäftes, und ihres hierarchischen Aufbaus nicht in der Lage, Schnittstellenprobleme oder innovative, komplexe Probleme effizient zu lösen. Aus diesem Grund wird die Primärorganisation häufig durch hierarchieübergreifende, flexiblere Strukturen ergänzt. Diese werden als Sekundärorganisation bezeichnet (S. 146). Die

Sekundärorganisation übernimmt also Unterstützungsaufgaben, wie zum Beispiel das Personalmanagement oder die Informatik. Auch die Soziale Arbeit, die im Betrieb ansässig ist, muss als Unterstützungsangebot verstanden werden. Für Martin Hafen (2007) zeichnen sich Organisationen durch drei Formen sogenannter Entscheidungsvoraussetzungen aus. Die drei Formen lassen sich in Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und Personalentscheide unterscheiden. Alle diese Entscheidungsvoraussetzungen sind unterschiedliche Strukturen, welche die weiteren Entscheidungen mitprägen, ohne sie aber konkret festzulegen (S. 19).

2.3 Einfluss des Managements und aktuelle Entwicklungen

Die Lebenswelt Unternehmen hängt stark von den entsprechenden Organisationsstrukturen und deren Führungsphilosophie ab. Laut Fredmund Malik (2019) wurde in der bisherigen Ausbildung von Managern der Fokus auf die Beziehung des Vorgesetzten zu den Mitarbeitenden gelegt. Das spricht für eine stark hierarchische Sichtweise. Für Malik deckt dieser Ansatz jedoch nur einen Teilbereich von Führung ab, da eine Unternehmung ein grösseres Netzwerk von Stellen ist, das ganzheitlich gemanagt werden muss. Dazu ist es notwendig, das Denken und Handeln aller miteinzubeziehen.

Die folgende Abbildung zeigt das Molekül von Malik von wirksamer Selbstregulation und Selbstorganisation. Dabei ist auffällig, dass er auch die privaten Beziehungen von Führungskräften und Mitarbeitenden miteinbezieht. Seiner Ansicht nach kann eine misslingende Work-Life-Balance auf eine natürliche Weise ausgeglichen werden, indem man wie selbstverständlich Freizeit, Familie und Beruf integriert (S. 399).

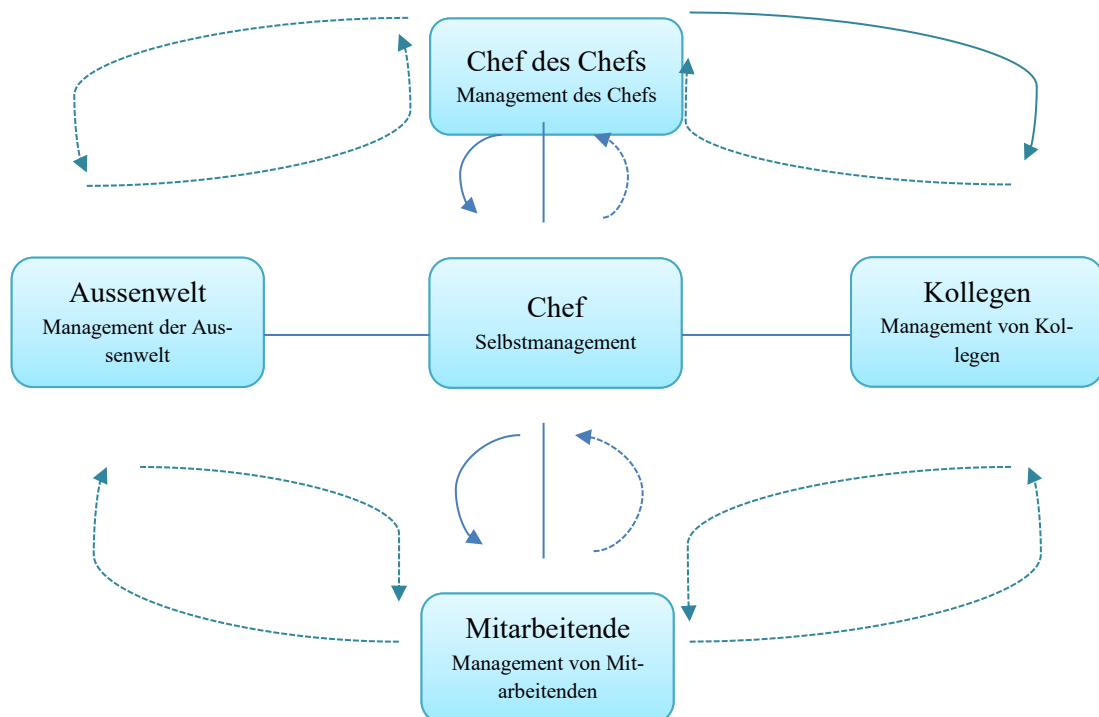


Abbildung 1 Das «Molekül» wirksamer Selbstregulation und Selbstorganisation von Malik (2019, S. 398)

Auch laut Jasmin Schwazer (2020) ist der Nutzen von selbstorganisierten Teams unumstritten, allerdings verweist sie auch auf kritische Punkte. Schwazer hat sich im Kontext von Burnout-Prävention mit dem Thema Agilität auseinandergesetzt. Der Nutzen von selbstorganisierten Teams zeigt sich in zwei Studien: in einer Befragung, die mit 14'317 Personen in Deutschland aus unterschiedlichen Branchen über alle Hierarchiestufen hinweg durchgeführt wurde, und in der Trigon-Studie Agilität 2018. Schwazer hebt dabei vor allem die entscheidende Funktion des Kommunikations- und des Beziehungsaspekts im Team hervor, die den Ergebnissen zufolge höher zu bewerten sind als die technischen Komponenten, die für das Kerngeschäft notwendig sind. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Unternehmenskultur im Allgemeinen. Aufgrund der Swiss Agile Studie 2017 und des State of Agile Report 2016 führt Schwazer an, dass die Kultur im Unternehmen in Bezug auf die Einführung von agilen Arbeitsmodellen als eine der grössten Herausforderungen gilt. Deutlich wird zwar, dass agile selbstorganisierte Teams am besten geeignet sind, um auf die Herausforderungen der komplexen und dynamischen Umwelt zu reagieren, da sie sich durch einen hohen Grad an Autonomie und Flexibilität auszeichnen und somit rasch die notwendigen Anpassungen an den Markt vornehmen können. Gleichzeitig sind diese positiven Effekte jedoch auch mit Schwierigkeiten verbunden. Denn laut Schwazer benötigen agile Arbeitsformen Vertrauen, Respekt und Akzeptanz als Grundvoraussetzung für eine zielorientierte Selbstorganisation. Zudem benötigen die Teammitglieder auch die notwendigen Kompetenzen, um den vielfältigen Kommunikationsstrukturen gerecht zu werden und sich ideal in die Teamleistung einzubringen (S. 76-77). Diese Entwicklung von selbstorganisierten Teams lässt sich dem Begriff Arbeit 4.0 zuordnen, der im nächsten Abschnitt eingehender erläutert wird.

2.4 Arbeit 4.0

Laut Laura Bruckner, Simon Werther, Moritz Hämmerle, Bastian Pokorni und Maik Berthold (2018) kann Arbeit 4.0 als Sammelbegriff für die zunehmende Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung verstanden werden und als Beschreibung der zukünftigen Arbeitswelten dienen. Dabei handelt es sich nicht um ein festes Konzept oder Modell, das sich klar definieren lässt. Vielmehr geht es um die Entkoppelung der Erwerbsarbeit von festen Arbeitszeiten und Arbeitsorten in Richtung Flexibilisierung und Mobilität. Die Organisationsstrukturen der Arbeit 4.0 weisen offene und agile Merkmale auf und sind mehr als Netzwerk organisiert als stark hierarchisch. Dies löst Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen aus. Insgesamt gewinnen Sinnhaftigkeit und Anerkennung mehr Bedeutung (S. 16). Bruckner et al. (2018) merken an, dass die Auswirkungen von Arbeit 4.0 auf Organisationen sehr komplex und vielschichtig sind. Durch die Flexibilisierung auf mehreren Ebenen wird auch ein kultureller Wandel in der Unternehmung erforderlich. Unklar ist noch, ob sich dies auf alle Berufsgruppen auswirkt oder nur bestimmte von diesen Veränderungen betroffen sind. In jedem Fall erfordern die Veränderungen eine Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen und neue Kompetenzprofile von den Mitarbeitenden (S. 17-18).

Stefan Kühl (2002) verweist auf das «Entscheide-selbst-aber-nur-unter-Vorbehalt-Paradox» bei der Umstellung auf das neue System. Er kritisiert, dass Führungspersonen in solchen Übergangsphasen zu modernen und

leistungsorientierten Unternehmen häufig eine Zwitterfunktion einnehmen. Zwar fördern sie die Entscheidungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden, entscheiden letztlich aber trotzdem oft selbst. Mitarbeitende empfinden dies als verwirrend, weil sie sich unsicher sind, ob der Entscheid nun jener der vorgesetzten Person ist oder von Mitarbeitenden und Führungsperson gemeinsam. Kühl zieht eine Parallele zum Paradoxon des gleichzeitigen Einschlusses und Ausschlusses von Mitarbeitenden in Rationalisierungsprozessen. Zum einen ist es notwendig, die Mitarbeitenden aus gewissen Entschlüssen herauszuhalten, um den Produktionsprozess für das Management kontrollierbar zu machen, zum anderen ist es aber ebenso notwendig, sie am Prozess zu beteiligen, weil nur durch das Knowhow der Mitarbeitenden der Produktionsprozess sichergestellt werden kann (S. 75 -82). Nach Meinung von Frederic Laloux (2015) werden häufig Entscheidungen auf den oberen Ebenen der Organisation getroffen, welche die Mitarbeitenden direkt betreffen und diese daher eigentlich besser hätten fällen können (S. 26-32).

Weiters verweist Kühl (2002) kritisch darauf, dass die modernen Managementstrategien in sich einen Widerspruch bergen. Denn würde es den Führungspersonen tatsächlich gelingen, die Selbstorganisation eines Teams zu erreichen, würden sie sich dabei selbst überflüssig machen (S. 76). Eventuell lassen sich dadurch die teilweise ambivalenten Verhaltensweisen von Führungspersonen im Rahmen agiler Strukturen erklären? Im Rahmen dieser Arbeit, muss dies nicht zwingend geklärt werden. Wichtig ist, die Erkenntnis, dass die Entwicklung zur Arbeit 4.0 viel Potential für Innovation zu bietet, dabei aber auf einige Hürden stösst. Laut Bruckner et al. (2018) bringen die neu gewonnenen Freiheiten zusätzliche Herausforderungen mit sich. Aktuell zeichnet sich ein Trend bei vielen Organisationen ab, die die ersten Schritte in diese Richtung machen. Beispiele für offene Strukturen trifft man vor allem bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Die neuen Organisationsstrukturen fordern nicht nur die direkt betroffenen Mitarbeitenden heraus, sondern auch die beteiligten Unterstützungsorgane wie das Human Resources, das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) oder das Management allgemein.

Bruckner et al. verweisen auf die zunehmende Vernetzung, welche Folgen für die Arbeitsbeziehungen hat und neue Umgangsformen notwendig macht. Nur wenigen Organisationen ist es bisher gelungen solche sogenannten Mischformen in den Arbeitsbeziehungen zu bewältigen (S. 18). Laloux (2015) spricht dabei auch von sich stark reduzierenden Unterstützungsfunktionen in Unternehmen (S. 70), die nach Bruckner et al. (2018) ein Umdenken notwendig machen, damit neue Arbeitsbeziehungen auch ausserhalb von starren organisationalen Strukturen möglich werden. Das bringt wiederum neue Herausforderungen mit sich. Vorstellbar sind Entwicklungen in Richtung Talent-Pools und ein offenes Verständnis von Arbeitsbeziehungen. Vernetzung wird auf allen Ebenen notwendig und selbstverständlich, sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Unternehmung (S. 18).

Auch Kühl (2002), schliesst sich der dominanten Einschätzung an und ist einig, dass sich moderate bis hoch-autonome Gruppenarbeiten mittel- bis langfristig förderlich auf die Motivation und die Einstellung gegenüber Betrieb und Arbeit auswirken. Allerdings sieht er nicht nur die positiven Seiten, die in Form von sozialen Kompromissen in Bezug auf Produktionsverbesserungen mit bedarfsorientierter Arbeitsgestaltung durchaus als Win-Win verstanden werden können. Sondern er verweist auf den Widerstand, der durch Gruppenarbeiten

ausgelöst werden kann. So kann es z.B. dazu kommen, dass vor allem Mitarbeitende mit bis anhin sehr eingeschränkten Stellenprofilen an ihren Fähigkeiten zweifeln, die diese gesamtheitliche Aufgabenform erfordert, und sich daher gegen die Aneignung neuer Tätigkeitsbereiche wehren. Gleichzeitig muss eine grössere Autonomie der Gruppe nicht zwingend bedeuten, dass die Freiheit und direkte Mitbestimmung der Mitarbeitenden zunimmt. Der Druck der Peer-Group kann häufig effektivere und belastendere Auswirkungen haben als jener der Vorgesetzten (S. 183). Die Zukunftsperspektive zeigt jedenfalls, dass sich die Arbeitswelt und die Anforderungen an die Mitarbeitenden in naher Zukunft stark wandeln werden. Was dies für die Soziale Arbeit bedeuten kann, zeigt sich im nächsten Abschnitt.

2.5 Fazit und Bedeutung für die Soziale Arbeit

Der gesellschaftliche Wandel macht sich auch im Bereich der Unternehmungen im Rahmen von modernen Organisationsformen und Arbeitsmodellen bemerkbar. Die Profession Soziale Arbeit befindet sich laut Udo Wilken (2000) seit Beginn des neuen Jahrtausends in einer Umbruchphase. Ökologische und technologische Konsequenzen, aber auch kulturelle und sozio-ökonomische Folgen dieses Umbruches fordern sowohl die Individuen als auch die Gesellschaft als Ganzes heraus. Neuere Ergebnisse der Sozialstrukturforschung zeigen auf, dass wirtschaftliche Dynamik und soziale Sicherheit sich gegenseitig bedingen (S. 7-8). Die Entwicklung der modernen agilen Arbeitsformen erfordert von den Mitarbeitenden immer mehr Fähigkeiten, die nicht mehr nur dem Fachwissen für den jeweiligen Aufgabenbereich entsprechen. Verlangt werden auch solche Kompetenzen, um in diesem fluiden und dynamischen Umfeld funktionsfähig zu bleiben. Das Bestehen und Funktionieren in diesem Wandel birgt für die Individuen grosse Herausforderungen, die nicht immer selbstständig gemeistert werden können. Falls die Überforderung der Arbeitnehmenden zu gross wird, riskieren Unternehmen Ausfälle aufgrund von psychischen oder gesundheitlichen Problemen. Unternehmen sind von solchen Ausfällen häufig gleich doppelt betroffen: Zum einen, weil sie Arbeitskraft verlieren und mit zusätzlichen Kosten konfrontiert sind, zum anderen aber auch, weil Personen, die aus dem Arbeitsmarkt fallen, staatliche Kosten generieren, die wiederum durch die Versteuerung von Unternehmen mitfinanziert werden. Zumindest die Kosten, die durch den Erhalt von Mitarbeitenden im Betrieb eingespart werden können, sind laut Baumgartner und Sommerfeld (2016) erwiesen, denn eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz der Sozialen Arbeit im Betrieb wird vor allem durch eingesparte (Folge-)Kosten erzielt (S. 25). Sowohl Schwazer wie auch Bruckner et al. betonen die Wichtigkeit der Unternehmenskultur und die Herausforderungen des Wandels in Unternehmen, mit dem die neuen Arbeitsformen einhergehen.

Da Arbeitnehmende, so Laloux (2014), in modernen und leistungsorientierten Organisationen für ihr berufliches Engagement soziale Sicherheit erwarten und sich der Wunsch nach sozialer Gerechtigkeit und Solidarität immer mehr entwickelt, ist es für Unternehmen auf mehreren Ebenen sinnvoll, sich zu überlegen, wie sie diese Verantwortung möglichst kostenschonend, einheitlich und nachhaltig wahrnehmen können (S. 34). Hierbei kann die Soziale Arbeit im Unternehmen unterstützend wirken. Sie kann eine beratende Funktion für die Mitarbeitenden übernehmen, sie kann aber auch präventiv hilfreich sein, indem sie strukturell bedingte Herausfor-

derungen für Mitarbeitende frühzeitig erkennt und ihnen entgegenwirkt. Dazu kann die Soziale Arbeit im Betrieb vor allem bei zwei der drei von Hafén (2007) erwähnten Entscheidungsprämissen im Unternehmen ansetzen: bei den Entscheidungsprogrammen und bei den Kommunikationswegen (S.19).

Grundsätzlich gilt noch zu erwähnen, dass die Soziale Arbeit mit ihren Methoden voraussichtlich förderlich auf die positiven betriebsinternen Entwicklungen einwirken kann. Dies jedoch immer nach den Grundsätzen des Berufskodex der Sozialen Arbeit von Avenir Social (2010) geschehen wird. Somit verfolgt die Soziale Arbeit im Betrieb ein grundlegend anderes Ziel als Management und das Funktionssystem Wirtschaft. Was allerdings eine konstruktive Zusammenarbeit nicht verunmöglicht. Wie diese konkret aussehen kann, zeigen die nächsten Kapitel.

Soziale Arbeit im Betrieb

3 Soziale Arbeit im Betrieb

Soziale Arbeit im Betrieb hat nach Baumgartner und Sommerfeld (2016) keine rechtliche Grundlage und beruht auf einer freiwilligen Leistung der Unternehmen. Die Position der Sozialen Arbeit in Betrieben ist somit nur vom Goodwill der Unternehmen abhängig und hat einen grossen Legitimationsbedarf (S. 15). Diese Annahme bestätigte sich in einem Gespräch mit einer Person aus der Praxis, die in einer schweizerischen Grossunternehmung mit knapp 20'000 Mitarbeitenden als Leitungsperson für die Soziale Arbeit im Betrieb angestellt ist. Denn während der letzten zehn Jahre wurde die Anzahl der Fachpersonen für Soziale Arbeit in ihrer Abteilung von 18 auf 9 Personen reduziert. Susanne Klein und Hans-Jürgen Appelt (2017) sehen die Soziale Arbeit im Betrieb als Serviceeinheit, die der Globalisierung und dem demographischen Wandel ebenso ausgesetzt ist, wie die übrigen Unternehmenseinheiten. Diese und neue Managementmethoden führten bei den innerbetrieblichen Serviceeinheiten der Sozialen Arbeit zu massiven strukturellen Veränderungen (S. 15).

Nach Baumgartner und Sommerfeld (2016) können in der Praxis der Sozialen Arbeit im Betrieb vor allem zwei Ansätze unterschieden werden. Bei dem einen Ansatz, der sich an den Mitarbeitenden orientiert, steht die Einzelfallhilfe im Vordergrund, dies entspricht eher der klassischen Arbeitsweise. Der andere, unternehmensbezogene Ansatz nimmt den gesellschaftlichen und globalen Wandel und den damit veränderten Bedarf der Unternehmen als Ausgangspunkt zur Weiterentwicklung und bietet in diesem Bereich Unterstützung an (S. 15-19).

Klein und Appelt (2017) sehen Soziale Arbeit im Betrieb als ein mögliches Instrument der modernen Personalarbeit, das mehrere verschiedene Elemente anbietet: Einzelfallbezogene Massnahmen, Team- und Gruppenbezogene Massnahmen, Seminare und Weiterbildungen, Führungsunterstützende Beratung, Prävention- und Gesundheitsförderung, Organisationsbezogene Beratung und Sozialpolitische Massnahmen. Sinn dieser nicht aufeinander aufbauenden, sondern parallel existierenden Einheiten ist, dass, auch wenn ein Element wegfällt, nicht das gesamte Konstrukt Soziale Arbeit im Betrieb hinfällig wird (S. 16-17).

Die Zuteilung der Sozialen Arbeit im Betrieb fällt sehr unterschiedlich aus. Baumgartner und Sommerfeld (2016) zeigen auf, dass die innerbetrieblichen Stellen überwiegend dem Personalwesen zugeordnet werden. Nur in Ausnahmefällen ist die Soziale Arbeit im Betrieb laut Bettina Stoll (2013) im Organigramm als Stabstelle unter der Betriebsleitung zu finden. Zudem sind Mitarbeitende der Sozialen Arbeit in Betrieben nicht weisungsbefugt, sondern nehmen nur eine beratende und vorschlagende Funktion ein. Zu beachten ist jedoch, dass sie auch keinen fachfremden Weisungen unterstehen. Einzige Ausnahme sind disziplinarische Massnahmen, die von der Unternehmung entschieden werden und auch von der Betrieblichen Sozialen Arbeit mitgetragen werden müssen (S. 22). Personell gibt es nach Baumgartner und Sommerfeld grosse Unterschiede, auf eine Fachperson der Sozialen Arbeit kommen zwischen 1'500 und 3'000 Mitarbeitende. In Betrieben mit mehr als 250 Angestellten gibt es bei jeder dritten Unternehmung eine Soziale Arbeit im Betrieb, bei Unternehmen mit einer Grösse von 50-250 Angestellten nur noch bei rund jedem siebenten und bei weniger als 50 Mitarbeitenden nur noch bei jedem 21. Betrieb (S. 23).

3.1 Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit im Betrieb

Avenir Social (2014) definiert als Ziel- und Anspruchsgruppe der Sozialen Arbeit im Betrieb alle Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen sowie deren Angehörige, aber auch Vorgesetzte, Personalverantwortliche und Pensionierte (S. 2). Stoll (2013) beschreibt die Zielgruppen gleich, differenziert allerdings noch in die Bereiche: Lebenssituation, Arbeitsplatz und Führung (S. 21). Überraschend ist, dass gerade Stoll, die sich, wie später gezeigt wird, besonders auf gemeinwesenorientiertes Arbeiten und Vernetzen fokussiert, dies bei der Definition der Ziel- und Anspruchsgruppen kaum berücksichtigt.

3.2 Historische Entwicklung der Sozialen Arbeit im Betrieb

Die Entstehung der Sozialen Arbeit im Betrieb geht laut Stoll (2013) auf das Jahr 1900 zurück, als die ersten Fabrikpflegerinnen in Fabriken angestellt wurden. Die Fabrikpflegerinnen waren ursprünglich in der Krankenpflege tätig und wurden in die Technik der Fabrikarbeit und den Umgang mit Maschinen eingeführt, um dann die Arbeiterinnen aus Heimen anzulernen und zu beaufsichtigen. Organisatorisch wurde die Fabrikpflege als Stabstelle der Betriebsleitung eingebunden (S. 26).

Während des Ersten Weltkrieges arbeiteten laut Stoll (2013) mehr Frauen in Fabriken, da die Männer im Krieg waren. Dies führte zu einer Doppelbelastung der Frauen als Arbeitnehmerinnen und Mütter. Immer wieder kam es zu Ausfällen der Arbeitnehmerinnen aufgrund ihrer doppelten Rolle, was wiederum der Fabrikpflege grössere Aufmerksamkeit einbrachte. Die Umstände für die Fabrikpflegerinnen waren allerdings nicht förderlich. Ihre Anwesenheit wurde von den Vorgesetzten als Kontrolle empfunden und Sprechstunden waren zum Beispiel nur ausserhalb der Arbeitszeit möglich. Als der Krieg zu Ende war, kam es dann auch zu vielen Entlassungen der Fabrikpflegerinnen. Bereits 1925 waren laut Stoll nur noch rund ein Achtel der während des ersten Weltkrieges angestellten Fabrikpflegerinnen in Betrieben tätig. Die Haltung der Unternehmenden änderte sich von der Wohlfahrtspflege zur sozialen Rationalisierung. Störungen und Konflikte wurden zunehmend ignoriert. Die zentrale Aufgabe der Werksfürsorge, wie sie inzwischen meist genannt wurde, war die Familienfürsorge. Dabei ging es hauptsächlich darum, die Frauen der Arbeitnehmer zu beraten und so zu erziehen, dass sie ihren arbeitenden Männern ein erholsames Zuhause bieten konnten. Durch die Entwicklung der kommunalen Familienfürsorge wurde die betriebliche soziale Arbeit immer überflüssiger. Soziale Berufsverbände bemühten sich dennoch um die Weiterentwicklung der Fabrikpflege und organisierten sogar internationale Treffen. Im Hinblick auf die Schwierigkeit, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit der Wirtschaftlichkeit zu vereinbaren, war bereits damals die Rolle der Fabrikpflegerin im Betrieb ein Streitpunkt. Vor dem Zweiten Weltkrieg wurde der Begriff «Soziale Betriebsarbeit» von der Deutschen Arbeitsfront eingeführt. Grund für die Änderung war, dass die Betriebspflegerinnen inzwischen nicht mehr nur in Betrieben eingesetzt wurden, sondern auch in den Verwaltungen. Alle sozialen Berufsgruppen wurden fortlaufend nur noch Volkspflegerinnen genannt (S. 28-29). Die Ausbildung der Volkspflegerinnen wurde laut Stoll (2013) von der Deutschen Arbeitsfront vorgegeben und war politisch beeinflusst. Die Anzahl angestellter Volkspflegerinnen stieg wieder auf

eine ähnliche Menge wie bereits im Ersten Weltkrieg. Nach dem Krieg wurde die soziale Betriebsarbeit wieder mit dem Begriff «Betriebsfürsorge» bezeichnet. Diese Umbenennung geschah vor allem aufgrund des negativen Images, das nach dem Krieg zurückgeblieben war. Unternehmen verwiesen ihre Mitarbeitenden an die öffentliche und freie Wohlfahrtspflege. Bei internen sozialen Problemen fühlten sich die Betriebsräte zuständig. Betriebliche Sozialarbeit entwickelte sich weitgehend in Richtung Personalpolitik. Es ging nun weniger um den Ausgleich des sozialen Gefälles als darum, finanzielle Anreize und soziale Vergünstigungen anzubieten, die das Image der Unternehmung positiv beeinflussten und der Personalbeschaffung und -erhaltung dienten. Grundsätzlich war die innerbetriebliche soziale Arbeit nach dem Krieg vor allem in Grossbetrieben installiert. Nach 1948 entstanden dann durch die Übernahme von Methoden der Sozialen Arbeit aus den USA erstmalig sozialpädagogische Arbeitsformen mit dem Fokus auf einer professionellen Beratung (S. 31). Das Leitmotiv der Sozialen Arbeit im Betrieb, das laut Stoll seit jeher Hilfe zur Selbsthilfe war, bekam 1960 durch emanzipatorische Ansätze eine neue Bedeutung. Hierarchische Strukturen waren immer weniger anerkannt. Dadurch entwickelte sich auch ein anderes Verhältnis zwischen der Klientel und den Sozialarbeitenden. In den 70er-Jahren, als das Wirtschaftswachstum wieder stagnierte und sich die Arbeitswelt gleichzeitig humanisierte, wurden wieder vermehrt Fachpersonen der Sozialen Arbeit eingestellt. Dabei ging es um materielle und um immaterielle Hilfen. Primäres Ziel dessen war eine Produktionssteigerung (S. 32). In den 80er-Jahren intervenierte die Soziale Arbeit im Betrieb grundsätzlich zielgruppenorientierter, themen- und systembezogener. Immer mehr ging es auch um eine bildende Funktion. Zwischen 1990 und 1995 wurden vermehrt sozialpädagogische Kompetenzen und Methoden zur Unterstützung von innerbetrieblichen Prozessen und Problemen eingesetzt. Die organisationale Entwicklung mit veränderten Führungsstilen und Unternehmenskulturen sowie die Einführung von Gruppenarbeiten machten dies zum Teil notwendig. Die Interventionen richten sich seither immer häufiger an Gruppen und Systeme. Sie sind nicht mehr ausschliesslich systembezogen, sondern verfolgen oft auch einen präventiven Ansatz. An die Stelle der Individualberatung treten gruppen-, system- und organisationsbezogene Massnahmen. Primär sieht sich die Soziale Arbeit im Betrieb als Fachorgan für eine gelingende Zusammenarbeit. Sie leistet somit einen Beitrag zur Qualitätssicherung der Unternehmen (Stoll, 2013, S. 33).

3.3 CSR als mögliche Grundlage und Legitimation der Sozialen Arbeit im Betrieb

Sowohl von der unternehmerischen als auch von der sozialarbeiterischen Seite wird oft auf die Wichtigkeit von Corporate Social Responsibility (CSR) Bezug genommen. Edgar Baumgartner und Peter Sommerfeld (2016) schlagen CSR sogar als mögliche Legitimation für die Soziale Arbeit im Betrieb vor (S. 201). Auch Frederic Laloux (2015) verweist auf die Bedeutung der Werte, die durch die CSR in Unternehmen zum Ausdruck gebracht werden, vor allem in postmodernen Organisationsformen (S. 34). Doch was ist CSR konkret und kann es wirklich eine Grundlage für die Soziale Arbeit im Betrieb sein?

Unter CSR wird laut Berit Sandberg (2011) im Allgemeinen die Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Verantwortung durch die Unternehmen verstanden. CSR ist ein globales Phänomen und wird oft auch kritisch be-

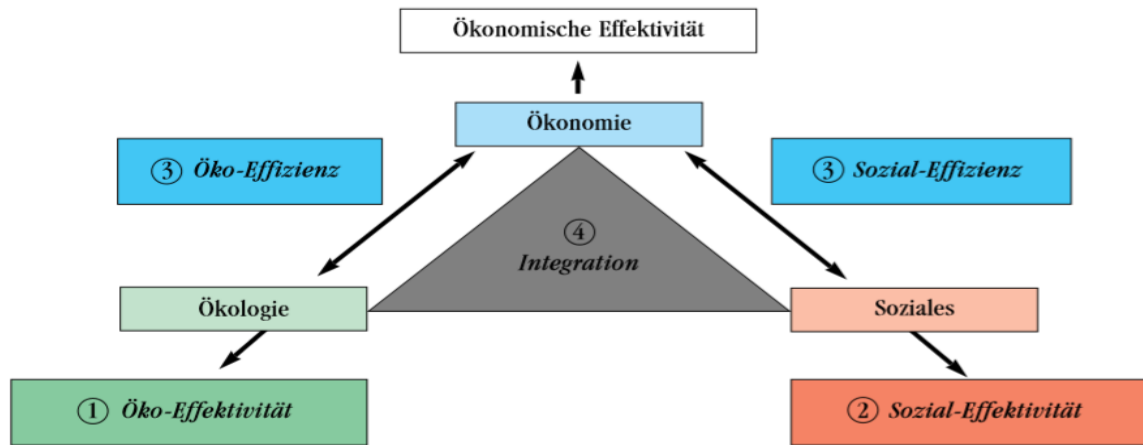
trachtet, wenn es als bloße Marketingstrategie der Unternehmung gedeutet wird (S. 11-12). Im Jahr 2016 veröffentlichte das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) ein CSR-Aktions- und Positionspapier des Bundesrates. Er versteht unter CSR den Beitrag der Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung. Dazu gehören für ihn eine Diversität von Themen, die bei der Unternehmensführung zu beachten sind, wie zum Beispiel Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Umwelt, Korruptionsprävention, fairer Wettbewerb, Verbraucherinteressen, Steuern und Transparenz. Berücksichtigt werden sollen die Interessen aller Anspruchsgruppen, das können zum Beispiel Aktionäre, Arbeitnehmende, Konsumierende, lokale Gemeinschaften und Nichtregierungsorganisationen sein. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der sozialpartnerschaftlichen Vereinbarungen gelten dabei nur als Basis, darüber hinaus sollen auch die gesellschaftlichen Erwartungen beachtet werden, die über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinausgehen können.

Berit Sandberg (2011) merkt an, dass der Begriff CSR geprägt ist von unterschiedlichen Definitionen und Konzepten und dass die jeweiligen Abgrenzungen nicht immer deutlich sind. Als Beispiel stellt er der Corporate Social Responsibility (CSR) das Konzept der Corporate Social Responsiveness gegenüber, die Mitte der 70er-Jahre aufkam und später zum Issues Management erweitert wurde. Im Mittelpunkt beider steht die Fähigkeit des Unternehmens, auf die Bedürfnisse der Gesellschaft zu reagieren. In dieselbe Sparte gehört auch die Corporate Social Performance, welche die Wirkung der CSR beleuchtet. Dafür unterscheidet sie mehrere Dimensionen der CSR, wie zum Beispiel die ökonomische, die rechtliche und die ethische Dimension (S. 12-13). Seit den 90er-Jahren beschäftigt sich CSR, laut Sandberg (2011), zunehmend auch mit ökologischen Fragestellungen. Dies trug zu einer globalen Entwicklung bei, denn der Umweltschutzgedanke führte zum gesamtgesellschaftlichen Leitbild der nachhaltigen Entwicklung aller gegenwärtig lebenden Menschen sowie der noch folgenden Generationen. Die Realisierung dieses generationsübergreifenden Leitbildes setzt voraus, ökonomischen Erfolg, soziale Gerechtigkeit und ökologische Verträglichkeit miteinander in Einklang zu bringen. Seit der Umsetzung dieses Leitbildes in Unternehmen kennt die CSR drei Dimensionen von Verantwortung, die integriert werden sollen: die ökonomische, die soziale und die ökologische. CSR kann also als Element der nachhaltigen Unternehmensführung verstanden werden und die Handlungsfelder folgender Kernbereiche beinhalten: den Umweltschutz, die Interessen der Mitarbeitenden, die Zulieferkette und die Produktverantwortung. Die Säulen Ökonomie, Soziales bzw. Gesellschaft und Ökologie sind dabei gleichermaßen zu berücksichtigen (S.14). Ursula Mühle (2010) erwähnt, dass das Soziale durch die Angliederung an ökonomische Kalküle zumindest im nationalen Rahmen stark profitieren kann. Unternehmen sehen CSR nicht mehr nur als ein Erbringen von externen Anforderungen zur Einhaltung gewisser Sozialstandards, sondern sie haben auch ihren ökonomischen Nutzen für sich entdeckt (S. 234).

Laut Stefan Schaltegger (2011) ist es für das Verständnis von CSR und unternehmerischer Nachhaltigkeit hilfreich, wenn man sich mit den dahinterstehenden Konzepten beschäftigt. Er verweist auf die Systematisierung, aus der sich eine gesellschaftliche Erwartung an die Unternehmen ergibt, die über die ökonomische Verantwortung und Gesetzestreue hinausgeht und auch eine ethische und philanthropische Verantwortung mitdenkt. Die CSR-Pyramide des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) und des

Bundesverbands der deutschen Industrie e.V. (BDI) zeigt die unterschiedlichen Dimensionen der Verantwortungen auf (S. 190-191):

Abbildung 2 Die vier Nachhaltigkeitsherausforderungen an Unternehmen (BMU&BDI, 2002, S. 6)



Soziale Arbeit im Betrieb kann vor allem im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle spielen. Diese hat laut Schaltegger (2011) den Anspruch, dass sozial unerwünschte Wirkungen, die vom Unternehmen verursacht werden, reduziert werden (S. 191). Soziale Arbeit im Betrieb ist derzeit stark betriebsintern orientiert. Grundsätzlich könnte ihr Knowhow auch im ausserbetrieblichen Rahmen im Sinn der Produktionskette und der Nachhaltigkeit nutzbar sein.

Wohin sich die CSR entwickelt, bleibt abzuwarten. Sowohl das Positionspapier des Bundes als auch ein regionales Netzwerk namens «verantwortung.lu» (ohne Datum) zeigen jedoch ihre Aktualität. Ob Unternehmen CSR-Massnahmen ergreifen, um mögliche Public-Relations (PR) voranzutreiben, oder ob es ihnen tatsächlich um gesellschaftliche Verantwortung geht, bleibt offen. Jedenfalls bieten die neuen Arbeitsformen viel Innovationspotential für die Unternehmen, aber auch Risiken für die Mitarbeitenden. Deswegen lohnt sich ein Blick darauf, wie Unternehmen die innerbetriebliche soziale Verantwortung wahrnehmen können.

3.4 Voraussetzung für Soziale Arbeit im Betrieb

Laut Baumgartner und Sommerfeld (2016) müssen zwei zusammenwirkende strukturelle Bedingungen gegeben sein, damit die Soziale Arbeit von einer Organisation des Wirtschaftssystems übernommen wird. Eine Voraussetzung ist, dass in der Unternehmenskultur soziale Verantwortung eine gewisse Rolle spielt. Zudem muss sichergestellt sein, dass sich die Soziale Arbeit auch finanziell legitimieren lässt. Das Unternehmenssystem muss sie also als ökonomisch sinnvolle Investition kodieren. Insofern wird die Legitimation der Sozialen Arbeit im Betrieb vor allem entlang ihres ökonomischen Nutzens argumentiert. (S. 111-112) Die Kosten-Nutzen-Bilanz fällt nach Baumgartner und Sommerfeld (2016) sogar in der Niedriglohnbranche lohnenswert aus (S. 25). Stoll (2013) weist jedoch darauf hin, dass die monetäre Bewertung der Kosten und Nutzen der Sozialen

Arbeit im Betrieb problematisch ist. Aus ihrer Sicht ist es entscheidend, sich die Ziele der jeweiligen Intervention und die damit verbundenen Mess- und Erfolgskriterien vor der Erstellung einer solchen Berechnung zu verdeutlichen (S. 180).

3.5 Funktion der Sozialen Arbeit im Betrieb

Das Wissen um die genaue Funktion der Sozialen Arbeit im Betrieb erscheint der Autorin essentiell für die Definition eines konkreten Auftrages. Baumgartner und Sommerfeld (2014) stellten bei den Befragungen von 130 Fachpersonen der Sozialen Arbeit im Betrieb fest, dass die Sozialarbeitenden kaum oder keine Angaben zur Funktionalität der Sozialen Arbeit im Betrieb machen konnten (S. 200). In einem Kurzinterview bestimmt Peter Sommerfeld (Datum unbekannt) die Funktion der sozialen Arbeit damit, Menschen die Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen zu ermöglichen. Er verweist dabei auf Luhmann und führt aus, dass es Aufgabe der Sozialen Arbeit im Betrieb ist, eine mögliche Exklusion zu vermeiden und dieser entgegenzuwirken. Kann dies nicht gelingen, geht es darum, das Schädigungspotential für das Individuum möglichst gering zu halten und seine Re-Inklusion in ein anderes Wirtschaftssystem zu unterstützen. Die Funktionsbestimmung von Sommerfeld ist stark auf Individuen bezogen und weniger auf die Möglichkeiten der Sozialen Arbeit in den Unternehmens- oder gar Politikstrukturen. Auch wenn davon auszugehen ist, dass bei einem systemischen Ansatz die Wechselwirkungen von Individuum und Unternehmensstruktur zumindest theoretisch mitbedacht werden, besteht die Gefahr, dass sie zweitrangig behandelt werden.

3.6 Differenzierte Betrachtung der Aufgabenfelder der Sozialen Arbeit im Betrieb

Eingangs dieses Teils wurde erwähnt, dass sich die Soziale Arbeit im Betrieb stark an ihrer Kernaufgabe, der Einzelfallarbeit, orientiert. Doch was sind die konkreten Aufgaben der Sozialen Arbeit im Betrieb? Und sind diese in allen Unternehmen gleich?

Bettina Stoll (2013) spricht von vier Aufgabenbereichen und nicht von einer expliziten Kernaufgabe in der Betrieblichen Sozialen Arbeit. Nach ihr lassen sich die Aufgaben in fünf Gruppen einteilen: Beratung, Information, Aufklärung und Schulung, organisationsbezogene Massnahmen und interne und externe Öffentlichkeitsarbeit (S. 21). Bei Befragungen von Baumgartner und Sommerfeld (2016) zeigte sich in den unterschiedlichen Unternehmungen eine grosse Differenz. Insgesamt lagen in den von ihnen befragten Stellen vierzehn unterschiedliche Aufgabenfelder vor. Die Einzelfallberatung wurde als einzige Antwort von allen Unternehmen genannt (S. 149-150).

Abbildung 3 Aufgaben der Sozialberatung in schweizerischen Unternehmen (Baumgartner & Sommerfeld, 2016, S. 150)

Aufgaben (Mehrfachnennungen möglich)	Anteil in % n=130	Anzahl
Einzelfallberatungen	100	130
Krisenintervention	77	100
Fachberatung von Vorgesetzten und Führungskräften	75	98
Konfliktmanagement	57	74
Case Management	56	73
Information oder Aufklärung zu Präventionsthemen	49	64
Seminare oder Schulungen zu Präventionsthemen	47	61
Schulung von Vorgesetzten und Führungskräften	41	53
Unternehmensinterne Projekte	38	49
Beratung bei Umstrukturierung oder Outsourcing	31	40
Beratung der Geschäftsleitung zu sozialen Themen	28	36
Gemeinsame Projekte mit externen Stellen	24	31
Teamentwicklung	18	24
Förderung von Freiwilligenarbeit (Corporate Volunteering)	2	3

Alle anderen Aufgaben werden nur von vereinzelt Stellen als Aufgabenbereiche wahrgenommen. Eine mögliche Erklärung, dass es keine weiteren Übereinstimmungen gibt, könnte sein, dass gewisse Unternehmen die Sozialberatung outsourcen und es in diesen Fällen nur zu Einzelfallberatungen kommt. Betrachtet man die bei der Befragung genannten Aufgaben, wird die Tendenz sichtbar, dass vor allem akute Aufgaben von mehr als 50 % der befragten Stellen zu den regelmässigen Aufgaben gehören. Jene Aufgaben, die nur von weniger als 50 % der befragten Unternehmen genannt wurden, sind hingegen eher der präventiven Funktion zuzuordnen. Daraus lässt sich aus Sicht der Autorin ableiten, dass selbst bei Unternehmen mit Angeboten der Sozialen Arbeit nur in der Hälfte der Fälle präventive Angebote umgesetzt werden. Im Kontext der neuen Arbeitsformen und der Agilität, welche die Unternehmenswelt aktuell stark prägen, ist besonders überraschend, dass Bereichen wie Vermittlung und Vernetzung von Interessengruppen, Förderung der Mitbestimmung mit dem Ziel der Stärkung von Unternehmenskultur und Partizipation als Vorstufe zu selbstorganisierten Teams keine bedeutende Rolle zugesprochen wird, obwohl die Soziale Arbeit hier erwiesenermassen Kompetenzen mitbringt. Aus Sicht der Autorin macht es deshalb Sinn, in dieser Arbeit vor allem diesen Bereichen ein besonderes Augenmerk zukommen zu lassen und die soziokulturell-animatorischen Möglichkeiten in diesen Bereichen aufzuzeigen.

3.7 Tendenzen der Sozialen Arbeit im Betrieb

Die Fallanalyse eines schweizerischen Unternehmens von Edgar Baumgartner und Peter Sommerfeld (2016) hat die eingangs von Klein und Appelt erwähnte Entwicklung aufgezeigt, dass sich die betriebsinterne Sozialberatung aus Gründen der Legitimation und Positionierung nicht mehr nur auf ihr Kerngeschäft, die Einzelfallberatung, fokussiert, sondern thematisch expandiert und sich mit polyvalenter professioneller Kompetenz präsentiert. Diese Entwicklung wird von den Mitarbeitenden der Sozialen Arbeit im Betrieb zwar als notwendig und sinnvoll empfunden, weckt jedoch auch Irritationen, weil man das sozialarbeiterische Profil teilweise verlässt und eine andere Rolle übernimmt. Auch im restlichen Unternehmen wird diese expansive thematische Entwicklung wahrgenommen. Sie wird von den HR-Consultants als problematisch angesehen, weil sich «der Sozialdienst» ihrer Meinung nach verzettelt. Die anderen Angehörigen des Managements bewerten sie dagegen nicht zwingend als negativ, sondern schreiben dem Themenbereich der Sozialen Arbeit an und für sich zu, nicht klar abgrenzbar zu sein (S. 111-116). Baumgartner und Sommerfeld erkennen (2016), dass das fachliche Profil der Sozialen Arbeit im Betrieb, das durch ihr ursprüngliches Kerngeschäft als geklärt gegolten hat, nun durch ihre polyvalenten flexiblen Dienstleistungen immer mehr verschwimmt. Durch das nicht mehr klar definierbare Profil fällt es der Sozialen Arbeit im Betrieb schwer, sich im Unternehmen zu positionieren und somit als ein selbstverständlicher Bestandteil wahrgenommen zu werden. Aus der Sicht von Baumgartner und Sommerfeld bedürfte es dazu einer funktionalen Klärung der Sozialen Arbeit im Betrieb (S. 111-122). Die in der Umfrage von Baumgartner und Sommerfeld (2016) genannten Antworten bezüglich ihrer Funktionen in den Betrieben zeigen auf, dass trotz der polyvalenten Tendenzen in der Schweiz die Einzelberatungen stark priorisiert werden (S. 150). Stoll (2013) sieht das Hauptmanko der bisherigen Einzelberatungen vor allem darin, dass sich diese nicht immer als nachhaltig wirksam erweisen. Langfristig wird dadurch kaum eine Reduzierung der Problemlage erreicht, weil der Wirkungskreis nicht weitläufig bzw. gesamtheitlich genug ist. Die Entfernung von den Einzelfallberatungen wird am Beispiel der Sozialberatung der Siemens AG illustriert, die ihre Einzelberatungen seit 1996 von 60 % auf 30 % reduziert hat, um die dadurch gewonnenen Ressourcen für organisations- und personalentwicklungsspezifische Aufgaben zu verwenden. Ausgangspunkt des Umdenkens war die Erkenntnis, dass strukturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen im Unternehmen es einfordern, nicht nur Beraterisch tätig zu sein, sondern das Potential der Sozialen Arbeit für das Gruppen- und Gemeinwesen zu nutzen. Dies kann durch zielgruppen- und themenorientierte Angebote, aber auch durch sozialpolitische Aktivitäten geschehen (S. 61). Trotz der Tendenzen in Richtung gruppenspezifischer Arbeit bleibt die Einzelfallberatung laut Stoll (2013) zumindest nach Meinung von 50 % der befragten Sozialarbeitenden eine wichtige Aufgabe der Betrieblichen Sozialen Arbeit und lässt sich ihrer Meinung nach auch nicht minimieren. Gewisse Themen, wie Coaching von Führungspersonen und Massnahmen bei psychischen oder psychosomatischen Krankheiten, bedürfen auch weiterhin der Einzelberatungen. Zudem muss bedacht werden, dass die Soziale Arbeit im Betrieb durch ihre meist positiv wahrgenommenen, gruppenspezifischen Massnahmen von den Angestellten zunehmend akzeptiert wird und somit Hürden für die Einzelberatung abgebaut werden können. Aus Sicht der Befragten kann eine Reduktion der Einzelfallberatung nur in gewissen Themenbereichen erreicht werden, zum Beispiel wenn es um Konflikte am Arbeitsplatz geht oder wenn durch gruppen-

spezifische Massnahmen Kompetenzen entwickelt werden, die für eine positive Bewältigung diverser Lebensaufgaben genutzt werden können (S. 63). Aus soziokultureller Sicht ist interessant, dass Stoll (2013) Soziale Arbeit im Betrieb auf drei wesentliche Arbeitsformen festlegt. Neben der Einzelfallarbeit definiert sie gruppen- und gemeinwesenorientiertes Arbeiten als ihre zentralen Anwendungsbereiche. Nach Stoll kann ein Unternehmen im funktionellen Sinne als Gemeinwesen verstanden werden, da sich in der Zusammenarbeit häufig gemeinsame Interessen und Aufgaben ergeben und diese zu einer gemeinsamen Mitwirkung am Unternehmen führen. Umgekehrt orientiert sich auch die Soziale Arbeit im Betrieb stark an der Gemeinwesenarbeit, indem sie deren Methoden und strategischen Ansätze einsetzt (S. 69-76). Die Bedeutung der sozialpolitischen Funktion lässt sich nach Ansicht der Autorin in beide Richtungen denken. Die Soziale Arbeit im Betrieb muss sich nicht nur bewusst werden, dass sie auch einen (sozial-)politischen Auftrag hat, sondern umgekehrt sollte auch darauf hingewiesen werden, welchen sozialpolitischen Nutzen die Soziale Arbeit im Betrieb erbringen kann. Illustriert wird dies durch eine Aussage von Edgar Baumgartner während eines Leitfadenterviews (21. Oktober 2019) mit der Autorin. Er empfindet es als unabdingbar, dass die Soziale Arbeit im Betrieb von der Politik als eine bereits festverankerte Säule der Sozialpolitik in der Unternehmung gesehen werden sollte. Diese Aussage zeigt, wie wichtig ein entsprechendes Vernetzen und Politisieren ist. Eine erst kürzlich erschienene Umfrage von Tobias Kindler (2019) zeigt, dass fast alle befragten Fachpersonen der Sozialen Arbeit politisches Wissen und politische Interventionen wichtig finden. 50 % finden es allerdings nicht angemessen dies während der Arbeitszeit zu tun, 41 % der Befragten sind zudem der Meinung, dass dies nicht in der Freizeit geschehen sollte. Obwohl also fast alle befragten Personen politische Interventionen als notwendig erachten scheint nur knapp die Hälfte politische Interventionen als Auftrag der Sozialen Arbeit zu verstehen. Für Tilly Miller (2001) bedeutet politische Arbeit der Sozialen Arbeit zum einen, dass sie eine aufklärende, informierende, initiiende und entwickelnde Funktion einnimmt, zum anderen aber auch, dass sie ihre Adressatinnen und Adressaten darin unterstützt, ihre Interessen selbst zu vertreten. Aus Sicht der Autorin kann durch Gemeinwesenarbeit innerhalb und ausserhalb der Unternehmung ein Anteil der politischen Arbeit in der Funktion der Sozialen Arbeit getätigt werden. Auch Miller erklärt aus systemtheoretischer Sicht die Gemeinwesenarbeit, ähnlich wie Stoll, als eine theoretisch folgerichtige und notwendige Arbeitsweise. Dabei geht es primär darum, die Ressourcen der Adressatinnen und Adressaten zu mobilisieren. Es werden die Prinzipien der Ressourcenorientierung, der Autonomie und Selbstorganisation, aber auch jene des Lebenswelt- und Situationsbezugs berücksichtigt. Weiters erklärt Miller, warum auch Netzwerkarbeit dafür zwingend notwendig ist. Denn aus systemtheoretischer Sicht muss zur Lösung von Problemen, die nicht primär dem Individuum zugeordnet sind, sondern aus dem Zusammenspiel mit der Umwelt entstehen, vernetzt gedacht werden. Netzwerke gelten laut Miller auch als Kapital, weil Ressourcen genutzt und geteilt werden können. Sie schaffen zudem Rückhalt und Vertrauen, bieten Gestaltungsfreiräume und Möglichkeiten zur Selbstorganisation. Netzwerke eignen sich laut Miller vor allem, weil die Pluralisierung unterschiedliche Lebenswelten und Organisationswelten hervorbringt, die es zu vernetzen gilt (S. 208-214).

Sommerfeld (2004) äussert in einem Interview sogar, dass die Soziale Arbeit im Betrieb seiner persönlichen Meinung nach ausgedient habe. Für ihn hängt das mit der Modernisierung von Organisationsstrukturen zusammen, da er den alten Unternehmertypen, die zwar hierarchisch geprägt waren, dennoch eine Wertehaltung von sozialer Verantwortung für die Mitarbeitenden zuschreibt. Wenn die Unternehmen der Zukunft diese Werte seiner Meinung nach nicht oder nur sehr oberflächlich beinhalten und nicht mit den Folgen ihrer Wirtschaftlichkeit konfrontiert werden, wird die Soziale Arbeit im Betrieb ihre Position im Wirtschaftssystem langfristig verlieren. In Anbetracht der aktuellen Entwicklungen der Organisationsstrukturen und der Arbeitsmodelle erscheint es der Autorin demnach als sinnvoll, genauer zu analysieren, welche Fähigkeiten und Methoden Fachpersonen der Sozialen Arbeit mitbringen müssen, um den im ersten Teil der Arbeit angedeuteten (kulturellen) Wandel in den Unternehmen zu unterstützen und den Umgang mit den damit einhergehenden Herausforderungen punktuell zu erleichtern.

Soziokulturelle Animation

4 Soziokulturelle Animation im Kontext der Sozialen Arbeit

Laut Werner Thole (2005) ist die Soziale Arbeit geprägt von der Expansion und der Ausdifferenzierung sozialpädagogischer Aufgaben und Arbeitsfelder. Im Verlauf der vergangenen 150 Jahre dokumentiert die sozialpädagogische Entwicklung einen ständigen Zuwachs neuer Aufgaben und Arbeitsfelder und eine deutliche Ausweitung der bestehenden Handlungsfelder (S. 18-27). Das vierte Kapitel dieser Arbeit soll eine dieser Ausdifferenzierungen, die Soziokulturelle Animation, mit ihren Zielen, Funktionen und Methoden beschreiben und daraus ableiten, welche Perspektiven die Soziokulturelle Animation in der Sozialen Arbeit im Betrieb hat, wie sie diese wahrnehmen könnte und was für Hindernisse sich abzeichnen. Die Studienrichtung Soziokultur (ohne Datum) wird von der Hochschule Luzern Soziale Arbeit mit der Metapher «Brücken zu bauen» beschrieben. Nach Husi (2012) gründet gesellschaftlicher Zusammenhalt auf Teilnahme und Anteilnahme. In der Praxis zeigt sich dies im Rahmen von tolerantem, solidarischem und friedlichem Handeln sowie in einem respektvollen, liebevollen und vertrauten Erleben (S. 114). Die Brücken-Metapher verweist nicht nur auf die Hauptfunktion der Soziokulturellen Animation, durch professionelles Handeln den Zusammenhalt in der (Zivil-)Gesellschaft und die Beteiligung von Gruppen zu fördern, sondern auch darauf, dass diese Arbeit häufig in Spannungsfeldern oder Zwischenpositionen stattfindet.

Die historische Entwicklung zeigt nach Heinz Moser (2013), dass die Soziokulturelle Animation im Vergleich zur Sozialpädagogik und Sozialarbeit ein eher neues Berufsfeld ist. In den naheliegenden europäischen Ländern wie Holland, Frankreich und Deutschland gibt es ähnliche Formen Sozialer Arbeit, allerdings unter anderen Bezeichnungen. So sprechen die Holländer von soziokultureller Arbeit, die Deutschen von Freizeitpädagogik und die Franzosen von animation socio-culturelle. Trotz der grossen Parallelen und der ähnlichen Tätigkeitsfelder fundieren sie jedoch nicht auf denselben Konzepten wie die Soziokulturelle Animation (S. 16-58). Husi und Villiger (2013) zeigen mit ihren Forschungsergebnissen bezüglich der Ausdifferenzierung der Sozialen Arbeit auf, dass die meisten interviewten Personen Stellen in der Sozialen Arbeit anhand eines Berufsprofils besetzen, wobei zwischen den drei Berufsfeldern der Sozialen Arbeit klar unterschieden wird. Nur zwei von zwölf Organisationen, die interviewt wurden, gaben an, dass die Studienrichtung eine untergeordnete Rolle spielt. Im Berufsfeld der Sozialen Arbeit scheint also in der Praxis eine deutliche Arbeitsteilung nach dem jeweiligen Berufsprofil vorhanden zu sein (S. 66).

In folgender Tabelle findet sich eine Übersicht über die Antworten von Befragten, die im Ausbildungsgang der Sozialen Arbeit tätig sind. Die Autorin hat sie auf die für diese Arbeit wesentlichen Punkte gekürzt.

Abbildung 4 Unterschiede zwischen Sozialarbeit und Sozialpädagogik und Soziokultureller Animation (leicht modifiziert nach Husi & Villiger 2012, S.95-96)

	Sozialarbeit	Sozialpädagogik	Soziokulturelle Animation
Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Beratung – Armutsbekämpfung 	<ul style="list-style-type: none"> – Begleitung 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestaltung des Gemeinwesens – Präventive Tätigkeit – Leiten von Alltagsdemokratisierungsprozessen – Einwirken auf politisch-rechtliche Ausgestaltung
Primäre Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> – Fokus auf Erwachsene 	<ul style="list-style-type: none"> – Kinder – Jugendliche – Behinderte Menschen (sic!) 	<ul style="list-style-type: none"> – Fokus auf das Gemeinwesen
Setting	<ul style="list-style-type: none"> – ambulant – Einzelfallberatung – Tendenziell kleiner Handlungsspielraum – Alleinige Verantwortung für übertragene Fälle 	<ul style="list-style-type: none"> – (teil-)stationär – Einzelfall- und Gruppenarbeit – Teamarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Kollektivsetting – Gruppenarbeit – Grösster Handlungsspielraum – Geltende und durchzusetzende Normen sind kaum vorgegeben
Haltung	<ul style="list-style-type: none"> – Beraterisches Verständnis – Orientierung am Produkt – Bedürfnisorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> – Pädagogisches Verständnis – Orientierung am Produkt – Orientierung an der Wiederanschlussfähigkeit ihrer Klientel – Eindeutige Parteilichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Prozessorientierung – Bedarfsorientierung – Unterschiedliche Parteilichkeit

In den bereits genannten Interviews (Husi & Villiger, 2012) zeigt sich, dass die Interviewten, die Unterschiede zwischen den Bereichen benennen, diese an der Tätigkeit, der Beziehungsgestaltung, am gewählten Setting, an der Haltung, an den Kompetenzen, aber auch an der Persönlichkeit der Berufstätigen festmachen (S. 93-97). Der Sozialarbeit wird dabei vor allem die Individualberatung zugeordnet, wobei es bei der Sozialpädagogik vor allem um ein pädagogisches Verständnis geht und um das Begleiten von Individuen sowie Gruppen. Die Soziokultur scheint hingegen eher im strukturellen Bereich angesiedelt zu sein. Ihr werden Tätigkeiten wie die Gestaltung des Gemeinwesens und die Leitung von Alltagsdemokratieprozessen zugeordnet. Hervorgehoben

wird im Vergleich zu den anderen Richtungen auch ihre präventive Tätigkeit (S. 95-96). Die genannten Funktionen deuten darauf hin, welche Bedeutung der gesellschaftliche Kontext für die Soziokulturelle Animation hat.

4.1 Gesellschaftlicher Wandel und die Soziokultur

Den Einstieg dieser Arbeit bildete ein kurzer Exkurs in die Arbeitsform 4.0. Durch ihn wurde ersichtlich, in welchem Wandel sich die Gesellschaft im Unternehmenskontext befindet und wie sie innerhalb von kurzer Zeit mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert wird. Bernard Wandeler (2003, S. 309) betont, dass der gesellschaftliche Wandel von Menschen Umorientierung und Anpassungen erfordert, weil Werte und Normen wiederholt neu verhandelt werden müssen (S. 309). In der Gesellschaft zeigt sich der Wandel auch in Form von Pluralisierungen. Diese betreffen zum einen Familienstrukturen und die damit verbundenen Lebensformen, aber auch die vielfältigen Berufskarrieren von Menschen. Anders als früher lernt man heute nicht einen Beruf fürs Leben. In Unternehmen wird diese Entwicklung vor allem bei den neuen Organisationsformen und Arbeitsmodellen sichtbar, die von den Angestellten einer Firma viele Fähigkeiten abverlangen. Aktuelle gesellschaftspolitische Themen, die das Wirtschaftssystem tangieren, sind unter anderem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Präventionen für die psychische Gesundheit. Nach Miller (2001) sind dies Aufgaben, die nicht alleine von Individuen gelöst werden können, weil sie auch deren Umwelt betreffen (S. 208-216).

4.2 Soziokulturelle Animation und soziale Systeme

Der Begriff Soziale Systeme wird unterschiedlich verstanden. Laut Martin Hafen (2013) trennt die Systemtheorie nach Luhmann soziale und psychische Systeme konsequent, bemüht sich jedoch um eine mögliche Koppelung der getrennten Systeme. Soziale Systeme sind dabei nicht unterschiedliche Menschen, sondern die Kommunikationen (S. 163). Vahs (2007) betont, dass Unternehmen als soziale Systeme bzw. offene Systeme verstanden werden sollten (S. 13). Von Moser et al. (1999) wird der Begriff des sozialen Systems wie bei Luhmann verwendet, jedoch in einem anderen Sinne verstanden. Sie gehen von Mikroorganisationen, Organisationen / Institutionen und Makrosystemen aus. Unter Mikroorganisation werden sowohl Individuen wie auch kleine Gruppen verstanden und unter Makrosystem Quartiere und Gemeinden (S. 226-227).

Laut Moser (2013) ist es für die systemische Analyse der Animationsprozesse (nach Luhmann) unerlässlich, unterschiedliche Merkmale zu beachten. Die Soziokulturelle Animation greift immer in ein fremdes System ein, das sie beeinflussen möchte. Deshalb muss das Bewusstsein vorhanden sein, dass sie die bestehende Dynamik des Systems nicht ausser Kraft setzen kann. Anders als zum Beispiel eine Organisationsberatung verfolgt sie jedoch keine fest vordefinierten Ziele und versucht diese ins System einzuschleusen, sondern sie bringt eine gewisse Ergebnisoffenheit mit. Dadurch gewährleistet sie, dass das intervenierte System die Impulse selber weiterentwickelt. Dabei baut sie auf das Aktivierungspotential der Systemangehörigen. Dafür benötigt die Soziokulturelle Animation jedoch ein vertieftes Wissen über das zu intervenierende System. Wichtig

ist es für sie, Druck- und Ansatzpunkte zu erkennen, um Impulse für die Aktivierung zu geben. Die Systemangehörigen sollen zum eigenen Handeln angeregt und motiviert werden. Dabei gilt zu beachten, dass es auch im Auftrag der Soziokulturellen Animation liegt, dort zu unterstützen, wo die eigenen Ressourcen der Systemangehörigen eingeschränkt sind und das Vorgenommene nicht eigenständig realisiert werden kann (S. 92).

4.3 Perspektiven der Soziokulturellen Animation

Die Perspektive der Soziokulturellen Animation lässt sich hauptsächlich bei der immer weiter fortschreitenden Ausdifferenzierung der Gesellschaft verorten. Heinz Wettstein (2013) zitiert Gregor Husi und Bernhard Wandel, welche die Funktion der Soziokultur im «Mitorganisieren des Zusammenlebens», «Brücken bauen» und «Nachhaltig den Umgang mit Diversität im Gemeinwesen verbessern» sehen. Wettstein bezieht sich auch auf Jean-Claude Gillet, wenn er hervorhebt, dass die Soziokulturelle Animation nicht nur dann eine vermittelnde Rolle einnimmt, wenn sie angefordert wird, sondern sich selbstständig und aktiv für ein konstruktives Zusammenleben einsetzt und dieses fördert (S. 41).

4.4 Soziokulturelle Animation in der Zwischenposition

Auch Annette Hug (2013) bezieht sich auf Jean-Claude Gillet, wenn sie Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren in einer vermittelnden Position verortet. Soziokulturelle Animation spielt sich demnach in Situationen ausserhalb von Markt- oder Verwaltungsabläufen ab. Gillet versteht Gruppen als eine Verbindung zwischen Institutionen und Individuen. Dadurch, dass sich einzelne Menschen zusammentun, wird der gesellschaftliche Zwischenraum belebt und produktiv (Gillet, 1998; zit. in Hug, S. 212-214). Hangartner greift dies auf und bezeichnet die Tätigkeiten der Soziokulturellen Animation als ein Handeln in Zwischenpositionen (S. 274). Sie verweist auf Marcel Spierts (1998), der diese Arbeit zwischen System und Lebenswelt als intermediäre Position der Soziokulturellen Animation beschreibt. Die Soziokultur vermittelt zwischen Bevölkerung und Behörde sowie auch zwischen Individuum und Markt. Durch diese Mittelrolle nach Spierts kann sich die Soziokulturelle Arbeit weder exklusiv in der Lebenswelt der Zielgruppe verorten noch im System selbst. Dennoch muss sie sich bewusst machen, dass sie eben nicht nur vermittelnd auftritt, sondern immer auch Normen festlegt (S. 89-90). Laut Hangartner (2013) ist nicht nur die Arbeit der Soziokulturellen Animation mit Menschen in Zwischenpositionen angesiedelt, sondern auch im Kontext der Sozialen Arbeit nimmt sie eine solche Zwischenposition ein. Häufig arbeiten Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren in interdisziplinären Teams oder in Berufsfeldern, die sich ständig wandeln. Hangartner vergleicht dies mit einem ständigen Spagat der Berufspersonen zwischen der Basisarbeit mit den Zielgruppen und der intermediären Zwischenposition, aber auch zwischen strategischen und operativen Aufgaben (S. 278).

4.5 Funktionen der Soziokulturellen Animation

Laut Hangartner (2013) unterscheidet sich die Funktion der Soziokulturellen Animation je nach der Ausrichtung des Arbeitsortes, den auftraggebenden Organisationen, den Fachpersonen, mit denen zusammengearbeitet wird oder die die Teilaufgaben der Soziokulturelle Animation übernehmen. Grundsätzlich können der Soziokulturellen Animation jedoch vier Funktionen zugeordnet werden. Zu ihnen gehört die **Vernetzungs- und Kooperationsfunktion**, die durch Anregung, Förderung, Unterstützung und Begleitung der Aufbau von sozialen und kulturellen Netzwerken ermöglicht, die aber auch durch Kooperationen die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure aktiviert. Unter der **partizipativen Funktion** wird das Animieren zur Teilnahme an bereits bestehenden gesellschaftlichen und kulturellen Formen der Beteiligung verstanden, aber auch das Kreieren neuer Beteiligungsformen. Die **präventive Funktion** dient dazu, dass gesellschaftliche Probleme früh wahrgenommen, thematisiert und kommuniziert werden und somit frühzeitig gehandelt werden kann. Die Soziokulturelle Animation hilft durch frühzeitiges Informieren und Sensibilisieren wie auch durch Unterstützung und Ausgleich und dies, wenn möglich, bereits vor der eigentlichen Entstehung eines Problems. Durch genaues Hinschauen und Analysieren kann im Idealfall eine Negativspirale verhindert werden. Die **integrative Funktion** umfasst die Beziehungsarbeit innerhalb der Lebenswelt der Zielgruppe sowie die Vermittlung zwischen den Lebenswelten und/oder dem System. Erreicht wird sie durch die Initiierung von Kommunikationen zwischen Individuen und Gruppen oder Gemeinschaften verschiedener sozialer und kultureller, religiöser oder ethnischer Ausrichtung (S. 288).

4.6 Prinzipien der Soziokulturellen Animation

Spierts (1998) definierte vier Aufgabenfelder, an denen Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren unabhängig von ihren Tätigkeitsbereichen arbeiten sollten. Soziokulturelle Angebote sollten aus seiner Sicht nahe am Lebensumfeld und an der Lebenswelt der Menschen sein, einen informellen Charakter und möglichst wenig Hindernisse und Blockaden haben, flexibel und bedürfnisorientiert sein und an Kultur und Gewohnheiten der Zielgruppe anknüpfen (S. 187). Hangartner (2013) unterteilt die von Spierts genannten Prinzipien der Soziokulturellen Animation in Anlehnung an Horst Opaschowski zusätzlich in drei Bereiche: Bedingungen der Teilnahme (Offenheit, Erreichbarkeit und Aufforderungscharakter), Voraussetzung der Beteiligung (Freie Zeiteinteilung, Freiwilligkeit, Zwanglosigkeit) und Möglichkeiten der Zielgruppen (Wahl-, Entscheidungs-, und Initiativmöglichkeit). Sie ergänzt diese durch die Prinzipien der Niederschwelligkeit und der Nachhaltigkeit (S. 289).

4.7 Zielgruppen und Ziele der Soziokulturellen Animation

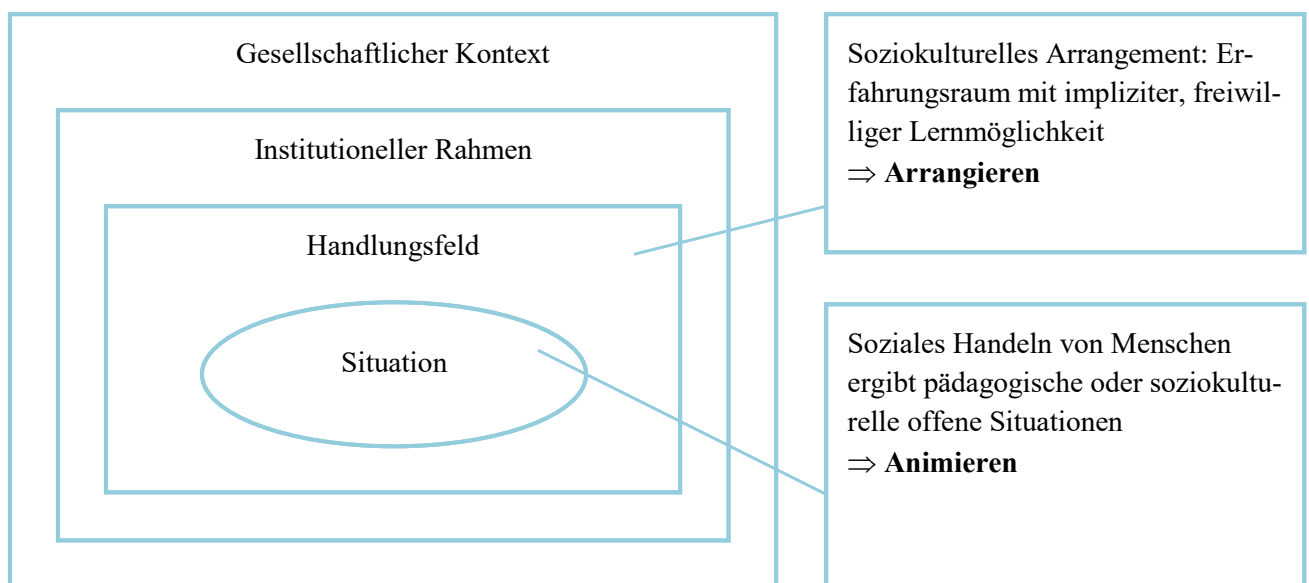
Legitimiert sich die Soziokulturelle Animation über die Herausforderungen, die der gesellschaftliche Wandel mit sich bringt und über ihr Wirken in den Zwischenpositionen, dann wird verständlich, wie breit die Zielgruppe der Soziokulturellen Animation angelegt ist. Hangartner (2013) erklärt, dass Fachpersonen sich über die anvisierten Zielgruppen ein möglichst präzises Bild erarbeiten müssen, um handlungsfähig zu werden und

um gegenüber Auftraggebenden eingrenzen zu können, welche Ziele mit der anvisierten Gruppe erreichbar sind (S. 290). Andererseits sollte laut Spierts (1998) auch das Prinzip der Offenheit berücksichtigt werden. Diese Offenheit widerspricht eigentlich jeglicher Beschränkung auf bestimmte Zielgruppen. Er argumentiert, dass zielgruppenorientiertes Arbeiten im Widerspruch zu den gesetzten Zielen der Soziokulturellen Animation wie Integration und Begegnung steht (S. 65). Laut Hafen (2013) lassen sich die Ziele der Soziokulturellen Animation mit den Begriffen der «Selbstorganisation», «Selbsttätigkeit», «Selbstvergewisserung» und «Selbstständigkeit» benennen (S. 178).

4.8 Modell der offenen Situation

Für das Modell der offenen Situation beziehen sich Hangartner (2013) und Moser et al. auf die Theorie von Hermann Giesecke, der das Handlungsfeld als Lernfeld definiert. Im Handlungsfeld entstehen durch wechselseitiges Handeln der Individuen stetig offene – pädagogische – Situationen. Moser et al. adaptieren das Modell auf die Soziokulturelle Animation, da diese dasselbe Ziel verfolgt, nämlich Möglichkeiten mit der jeweiligen Zielgruppe zu erschliessen, damit Lernerfahrungen gemacht werden können.

Abbildung 5 Interdependenz der Interventionsmethoden (Hangartner, 2013, S. 293)



Als **gesellschaftlicher Rahmen** wird laut Hangartner (2013) das Umfeld angesehen, in das die Unternehmung, aber auch die Mitarbeitenden eingebettet sind. Hierbei handelt es sich um die gesetzlichen Rahmenbedingungen genauso wie um den gesamten gesellschaftlichen Kontext, der auf die organisationalen Rahmenbedingungen einwirkt (S. 294). Den **institutionellen Rahmen** bilden in der vorliegenden Arbeit die Unternehmen und in sie eingegliedert ist das jeweilige **Handlungsfeld**. Laut Hangartner (ebd.) geht es um die Herstellung von Lernfeldern durch unterschiedliche Erfahrungsräume. Diese werden von der Fachperson der Soziokulturellen

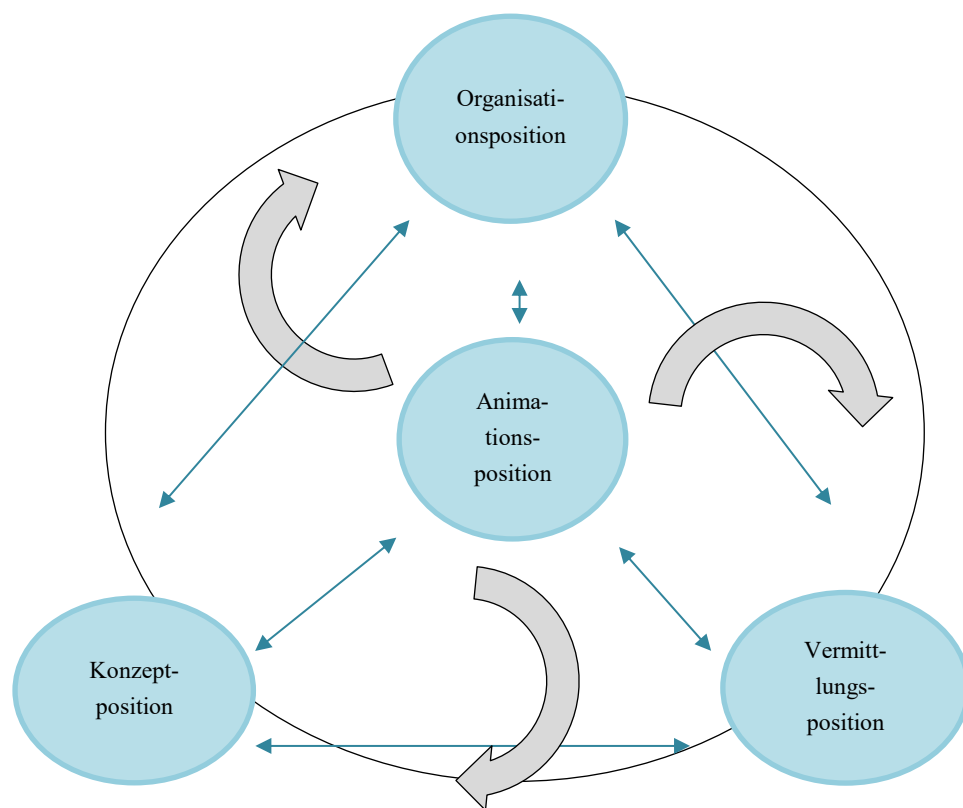
Animation bewusst **arrangiert** (S. 295). Bei der Sozialen Arbeit in Unternehmen können dies zum Beispiel im Rahmen von Projekten erarbeitete Angebote oder Anlässe sein. Die innerste Schicht von Hangartners Modell der offenen Situation bildet das **soziale Handeln**. Darunter wird das Verändern von menschlichen Verhältnissen und Bedingungen verstanden. Es geht also nicht primär um die Individuen, sondern um die Verhältnisse, in denen sie sich aufhalten (S. 295). Als **Arrangieren** wird das Herstellen von Lernfeldern durch unterschiedliche Erfahrungsräume bzw. Settings verstanden. Das Arrangement wird innerhalb eines Handlungsfeldes eingerichtet und bietet die Struktur für die Herstellung einer informellen oder impliziten Lernsituation, in der sich die Zielgruppe ihre jeweiligen Lernziele selbst formuliert und gemeinsam entwickelt. In diesem Arrangement kann die Soziokulturelle Animatorin oder der Soziokulturelle Animator aktiv und produktiv Handeln. Dieses Handeln wird «animieren» genannt. **Animieren** steht dafür, dass die Zielgruppen angeregt, ermutigt und befähigt werden, die arrangierten Lernsituationen und Erfahrungsräume zu nutzen. Das entsprechend gestaltete Arrangement unterstützt und erleichtert die Aktivierung. Beim Animieren geht es nicht um direkte Anregungen, sondern um eine individuelle Förderung in offenen Situationen. Weil in offenen Settings selten mit denselben Gruppen zusammengearbeitet wird, ändern sich die Dynamiken von Mal zu Mal. Deshalb ist es in diesem Handlungsfeld besonders wichtig, Beziehungsarbeit zu leisten. Dies ist eine der Kernkompetenzen der Soziokulturellen Animation. Als Fachkraft muss man Beziehungen eingehen, die zwar grundsätzlich zeitlich beschränkt sind, trotzdem muss die Basis für Entfaltungsmöglichkeiten und zukunftsorientierte Perspektiven geboten werden. Durch diese Beziehungsarbeit bringt die Soziokulturelle Animation das Arrangement sozusagen allein durch ihre physische Präsenz und professionelle Haltung mit (ebd. S. 295-296). Für die Arbeit in Unternehmen bedeutet dies nun, dass die Mitarbeitenden nicht nur in Notsituationen oder bei organisierten Anlässen mit den Fachpersonen der Sozialen Arbeit in Kontakt kommen sollen, sondern dass es darum geht, sich in der Unternehmung durch niederschwellige und bedarfsorientierte Projekte und Angebote einen Zugang zur Zielgruppe zu erarbeiten und sich und sein Angebot «bekannt» zu machen. Im folgenden Kapitel lässt sich anhand des Handlungsmodells der Soziokulturellen Animation die multidimensionale Handlungsebene der Soziokulturellen Animation nochmals anders darstellen.

4.9 Handlungsmodell der Soziokulturellen Animation

Im vorangehenden Kapitel wurde gezeigt, in welchen Rahmenbedingungen sich Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren bewegen und dass sie ihr Handlungsfeld situativ arrangieren können.

Nach Hangartner (2013) dient das Handlungsmodell zur Orientierung, damit Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren in den obengenannten offenen Situationen in unterschiedlichen Funktionen, mit unterschiedlichen Beteiligten und unterschiedlichen Methoden und Techniken intervenieren bzw. animieren können (S. 298).

Abbildung 6 Handlungsmodell Soziokulturelle Animation nach Moser et al. angepasst von Hangartner (2013, S. 298)



Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren können im Rahmen ihrer Tätigkeit in unterschiedliche Positionen wechseln. Dabei kann die Animationsposition nach Hangartner (2013) als Kernposition verstanden werden, da diese auch immer in Verbindung zu einer anderen Aufgabe ausgeführt wird (S. 198). Das heisst, selbst wenn die Fachperson mit dem Konzeptionieren eines Projektes beschäftigt ist, wirkt sie im Rahmen ihrer Animationsposition und nutzt auch während der Konzeptionierungsphase sich bietende Gelegenheiten, um zu aktivieren und zu animieren. Hangartner zitiert dafür Müller und betont, dass jede Position in Rückkoppelung und Verbindung zu sehen ist und dies bei allen Handlungen berücksichtigt werden muss (S. 298). Ersichtlich wird dies auch in der folgenden Darstellung, bei der neben den Positionen auch deren jeweiliger Zweck und die Ziele der Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren verdeutlicht werden.

Abbildung 7 Handlungsmodell ergänzt mit Zweck und Zielen (Hangartner, 2013, S. 298)

Interventionsposition	Aktivitäten der Fachperson	Zweck	Ziele
Animationsposition	animieren arrangieren beteiligen	Aktivierung	Selbsttätigkeit
Organisationsposition	unterstützen planen durchführen auswerten	Aktion Produktion	Selbstorganisation
Konzeptposition	erforschen erkunden konzipieren	Konzeptualisierung	Transformation
Vermittlungsposition	problematisieren/thematisieren übersetzen, verhandeln Konflikte lösen	Vermittlung	Selbsttätigkeit

Hangartner (2013) verknüpft das Vierphasen-Modell der integralen Projektmethodik von Alex Willener mit dem Handlungsmodell, da die Projektmethodik in der Soziokulturellen Animation eine Kernmethodik darstellt. Hangartner zeigt mit diesem Vergleich, dass die Konzeptposition auch im Sinne der Projektmethodik verstanden werden kann, dies allerdings nur einen Teilaspekt dessen ausmacht. Die Konzeptposition des Handlungsmodells geht darüber hinaus und ist für die Soziokulturelle Animation auch ausserhalb der Projektebene elementar (S. 300). Im Unternehmenskontext kann dies Themen auf der Mikroebene (Mitarbeitende), Mesoebene (Unternehmen) oder auf der Makroebene (Gemeinde, in der das Unternehmen angegliedert ist) betreffen.

Animationsposition

Der Begriff «animieren» bedeutet laut Hangartner (2013) in diesem Kontext, dass zu einer Veränderung und letztendlich zur Selbsttätigkeit angeregt werden soll. In welchem Rahmen in einer Unternehmung animiert wird, hängt stark von den konzeptionierten Zielen und Absichten ab. Hangartner verweist darauf, dass die Animationsposition ohne klare konzeptionelle Absichten nicht bestehen kann, da beides voneinander abhängig ist. Vom Kontaktknüpfen über den Beziehungsaufbau bis zum Interessewecken und Beteiligen ist es nach Hangartner ein langer Weg. Dies geschieht jedoch mitunter alles in der Animationsposition (S. 304).

Organisationsposition

Im Rahmen der Organisationsposition planen, realisieren und evaluieren Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren laut Hangartner (2013) gemeinsam mit ihren Adressatinnen und Adressaten Aktivitäten, Projekte oder Prozesse. Hierbei geht es vor allem um Unterstützung, Planung, Durchführung und Auswertung (S. 305).

Konzeption

Hangartner (2013) schreibt, dass durch die Konzeption eine Verbindlichkeit aller Akteure unterstützt und gefestigt wird, weil dadurch eine Legitimation der Tätigkeit nach innen und nach aussen generiert wird. Wichtig ist, dass bei der Konzeptarbeit und -entwicklung immer auch die Interventionsposition mitgedacht wird. Bereits durch die Konzeptentwicklung soll ein gemeinsamer Lernprozess mit der künftigen Zielgruppe entstehen (S. 310-312).

Vermittlungsposition

Von der Vermittlungsposition wird nach Hangartner (2013) gesprochen, wenn es um Konfliktbewältigung, um Kooperation und Vernetzung, um eine Verständigung, bevor es zu Konflikten kommt, und um Verhandlungen mit den verschiedenen Akteuren, zum Beispiel in Vertretung für die Zielgruppe, geht. Die Vermittlungsposition wird hier zwar ähnlich definiert wie bei der Mediation, jedoch geschieht die Vermittlung in der Soziokulturellen Animation niemals im neutralen Sinne. Trotzdem kann eine allparteiliche Rolle eingenommen werden. Die Soziokulturelle Animation kann bei unterschiedlichen Themen mit diversen Beteiligten eine vermittelnde Rolle einnehmen. Laut Hangartner lässt sich die Vermittlung in sechs Stufen gliedern: Vermittlung im weiteren Sinne zwischen System und Lebenswelt, Vermitteln als Problematisieren und Thematisieren, Vermitteln als Übersetzen, Vermitteln als Interessenausgleich, Vermitteln als Konfliktlösung und Vermittlung im engeren Sinne zwischen Individuen (S. 317).

4.10 Neue Arbeitsfelder und Berufsidentität der Fachpersonen für Soziokulturelle Animation

Die Soziokulturelle Animation ist in unterschiedlichen Bereichen tätig. Nach Husi und Villiger (2012) kann die Liste mit Arbeitsfeldern nicht abschliessend erstellt werden. Felder, in denen die Soziokulturelle Animation tätig ist, sind Gemeinwesenarbeit, Gemeinde, Stadt- und Quartierentwicklung, Kulturarbeit und ästhetische Bildung, Freiwilligenarbeit, Offene Kinder- und Jugendarbeit, Mobile Kinder- und Jugendarbeit, Arbeit mit Senioren und Seniorinnen und Gesundheitsförderung und Prävention, informelle Bildung, Soziale Arbeit in der Schule, Flüchtlingshilfe und Integrationsarbeit, Schul- und Familienergänzende Betreuung (S. 46-47). Ein neues Feld ist laut Stephan Kirchschrager (2014) auch die Arbeit in Wohnbaugenossenschaften (S. 5). Kirchschrager (2014) analysierte im Rahmen eines empirischen Forschungsprojekts anhand eines Fallbeispiels, welche Rahmenbedingungen für die Etablierung der Soziokulturellen Animation in neuen Berufsfeldern förderlich sind. Bei dem Forschungsprojekt ging es insbesondere darum, wie die Soziokulturelle Animation ihre spezifische Expertise und Arbeitsweise in neuere Berufsfelder hineinvermittelt, wie sie sie im speziellen Arbeitsumfeld, in diesem Fall in einem Altersheim, kontextualisiert und organisatorisch verankert. Allein durch die Besetzung von Stellen durch Fachpersonen der Soziokultur wird noch nicht gewährleistet, dass diese ihre Berufsausbildung auch einbringen können. Für die Etablierung der Profession «Soziokultur» benötigt es eine organisatorische Weichenstellung. In dem von Kirchschrager analysierten Beispiel wurde ein neuer Bereich geschaffen, der in einer berufsnahen organisatorischen Einheit angegliedert wurde. Diese Massnahme ist laut Kirchschrager eine zentrale Voraussetzung für die Etablierung der berufsspezifischen Arbeitsweise der

Soziokulturellen Animation. Vorausgesetzt sein müssen dafür jedoch die Bereitschaft der Leitung und das Engagement und die Überzeugungsarbeit der vorgesetzten Stellen. Aber auch den direkt betroffenen Personen des Prozesses wird einiges abverlangt. Grundsätzlich muss man sich auf den neuen Arbeitskontext einlassen und gleichzeitig berufsbezogene Inhalte so einbringen, dass sie vom Team angenommen werden können. Dazu ist es notwendig, sich sicher im Fachdiskurs zu bewegen und die professionelle Sichtweise anhand fachbezogener theoretischer Modelle, Konzepte und Begriffe souverän zu kommunizieren. Kirchschlager verweist auf das Konfliktpotential, das die Umstellung von monoprofessionellen zu multiprofessionellen Teams birgt und von allen Seiten kommunikative Empathie, Abstimmung und Aushandlung verlangt. Genau diese kommunikativen Positionierungen sind jedoch wichtig für die Herausbildung der Berufsidentität (S. 5-13). Da Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren bis anhin nicht in Unternehmen tätig waren und es sich somit um ein neues Arbeitsfeld handelt, ist es wichtig, diese Erkenntnisse beim folgenden Kapitel im Hinterkopf zu behalten.

5 Soziokulturelle Animation in Unternehmen

Die Soziale Arbeit im Betrieb bewegt sich im ökonomischen Spannungsfeld von Unternehmen und muss sich deshalb aus Sicht der Unternehmung auch rentieren. Entsprechend muss die Soziale Arbeit für ihre Legitimation diese Rentabilität auch aufzeigen. Aus Sicht der Soziokulturellen Animation kann sie diese vor allem im Bereich der Entwicklungen zu selbstorganisierten Teams sichtbar machen. In diesen Arbeitsformen wird der Unternehmenskultur, den kommunikativen Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder und den gruppendynamischen Prozessen grosse Bedeutung für das Gelingen beigemessen. Schwazer (2020) führt aus, dass diese Komponenten sogar stärker gewichtet werden sollten als die technischen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Wie das Kapitel vier über die Soziokulturelle Animation aufgezeigt hat, gehört nicht nur das Leiten von gruppendynamischen Prozessen und intermediäres Arbeiten zu den Kernkompetenzen Soziokultureller Animatorinnen und Animatoren. Zu den Kompetenzen gehört auch das Gestalten von notwendigen Rahmenbedingungen, die eine Mitwirkung und -bestimmung ermöglichen, die sich wiederum positiv auf die Unternehmenskultur auswirken. Durch die niederschwellige und offene Art ihrer Angebote kann sie auf mehreren Ebenen Möglichkeiten schaffen, um Störungen und Irritationen in der Unternehmung oder in Teams frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu lösen. Dies muss nicht nur in Teamsituationen geschehen, sondern im besten Fall auch in möglichst vielen informellen Settings. Denn auch diese informellen Settings können für die Unternehmen interessant sein. Gespräche im kollegialen Umfeld haben gezeigt, dass Unternehmen bereits viele kostenintensive Massnahmen wie zum Beispiel Fitnesscenter inklusive Sportlektionen ergreifen, um die Mitarbeitenden an sich zu binden. Soziokulturelle Animation könnte dazu führen, dass solche Angebote von den Mitarbeitenden mitbestimmt werden können und dadurch ihrem Bedarf entsprechen. Die Leistung der Soziokulturellen Animation muss deshalb nicht nur ein zusätzlicher Kostenpunkt sein, sondern kann auch mithelfen, Ausgaben mit dem Ziel, Mitarbeitende zu binden, in nachhaltigere Lösungen zu investieren.

Das Ziel all dieser Massnahmen ist, dass sich eine förderliche und positiv konnotierte Unternehmenskultur entwickeln kann. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren allerdings erstmal Vertrauen gewinnen, eine professionelle Beziehung zu den Mitarbeitenden aufbauen und ihre Bedürfnisse in Form von unterschiedlichen aktivierenden Methoden erheben. Dieser Prozess benötigt Zeit und die notwendigen institutionellen Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 4.8). Im Idealfall ist die Unternehmensführung dazu bereit, sich auf diesen Prozess einzulassen und die notwendige Offenheit zuzulassen. Wie bereits beschrieben, bedeutet ein ergebnisoffener Prozess nicht, dass keine Ziele verfolgt und erreicht werden, sondern dass flexibel und konstruktiv auf Widerstände und Störungen reagiert werden kann, um die dahinterliegenden Bedürfnisse zu erkennen und abzuklären, in welcher Form auf sie eingegangen werden kann. Aus Sicht der Autorin kann sich dies auf mehreren Ebenen für die Unternehmung lohnen. Zum einen können Ziele, die sich die Unternehmung im Rahmen der CSR stellt, durch soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren mitgetragen und vielleicht sogar koordiniert werden. Zum anderen ist durch die Arbeitsmethodik der Soziokulturellen Animation eine Vernetzung sowohl nach innen wie auch nach aussen gewährleistet, die es den Animatorinnen und Animatoren ermöglicht, frühzeitig negative Entwicklungen in den unterschiedlichsten Bereichen zu erkennen und darauf zu reagieren. Das folgende Kapitel soll einen Überblick geben, wie ein institutioneller Rahmen

ausschauen müsste, damit Soziokulturelle Animation im Betrieb funktionieren kann und welche Hürden und Schwierigkeiten es zu beachten gilt.

5.1 Hürden der Soziokulturellen Animation in der Sozialen Arbeit im Betrieb

Laut Martin Hafen (2013) kann die Soziokulturelle Animation noch so gute Vorschläge haben – aufgrund der operativen Geschlossenheit von Systemen können sie dennoch nicht unbedingt in die jeweiligen Entscheidungsinstanzen hineingedacht werden. Zwar besteht die Möglichkeit, dass die Ideen der Soziokulturellen Animation gehört und umgesetzt werden, aber auch, dass sie ignoriert werden.

Die operative Geschlossenheit wird vor allem dann relevant, wenn das System, das auf die Idee der Soziokulturellen Animation reagieren soll, noch mit diversen anderen Systemen in Kontakt steht (S. 263). Dieser Aspekt erscheint auf mehreren Ebenen wesentlich. Zum einen muss die Soziokulturelle Animation in eine Abteilung integriert werden, in der sie zumindest zu Beginn (fach-)fremd ist und eventuell als Konkurrenz oder Störung wahrgenommen wird. Multiprofessionelle Teams erfordern laut Petra Bauer (2014) die Bereitschaft zur Kompetenz- und Verantwortungsabgabe. Denn die Logik der Differenzierung im Kontext der Professionstheorie ist ein strukturell bedingtes Konkurrenzverhältnis. Die Beteiligung der jeweiligen Professionen legitimiert sich durch die adressaten- und adressatinnengerechte Bearbeitung von Problemlagen. Kooperation in multiprofessionellen Teams macht das Abgrenzen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten notwendig. Zudem sind Rollenklarheit und ein Abstimmen der Vorgehensweisen und Bearbeitungsstrategien erforderlich (S. 276-277). Die Herausforderungen sind allerdings nicht nur teamintern gegeben. Auch ausserhalb des Systems der Sozialen Arbeit muss die Profession Beziehungsarbeit leisten können, um die notwendige Kooperationsbereitschaft und Akzeptanz der unterschiedlichen Zielgruppen zu erarbeiten.

Dass die Soziale Arbeit in Unternehmen nur eine Unterstützungsfunktion und keine Kernfunktion wahrnimmt, könnte vor allem auf der Ebene der Unternehmensleitung, welche die Unternehmenskultur massgeblich prägt, dazu beitragen, dass die Vorschläge der Soziokulturellen Animation nicht gehört und verfolgt werden. Dieses Risikos sollten sich Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren in jedem Fall bewusst sein und ihm in ihrer täglichen Arbeit durch transparente Kommunikation und Vermittlung gegenüber der Unternehmensführung entgegenwirken. So kann erreicht werden, dass die Unternehmensleitung die Soziale Arbeit im Unternehmen als sinnvoll erachtet. Dazu müsste die Funktion der Sozialen Arbeit nicht mehr nur in der Vermeidung von Exklusion und in Problembehebungen auf der Ebene der Individuen gesehen werden, sondern auch ihre Funktionen der Vernetzung und Kooperation, Partizipation, Prävention und Integration wahrgenommen werden, um die Handlungsmöglichkeiten nicht einzuschränken. Dies erfordert jedoch die Bereitschaft des bestehenden Teams. Der Fokus auf gemeinwesen-, lebensweltorientierten und Empowerment-Ansätzen könnte einen gemeinsamen Zugang bieten und zu einem gegenseitigen Verständnis beitragen.

5.2 Notwendige Rahmenbedingungen und Prinzipien der Sozialen Arbeit im Betrieb

Soziokulturelle Animation ist mehr prozessorientiert als zielorientiert. Das heisst nicht, dass keine Ziele gesetzt werden. Allerdings soll bei der Zielerreichung immer auch der Prozess als Ganzes im Vordergrund stehen, Lernfelder und Entwicklungsmöglichkeiten von Individuen und Gruppen sollen erkannt und gefördert werden. Um mit den Prinzipien der Soziokulturellen Animation arbeiten zu können, bedarf es von Unternehmensseite einige Rahmenbedingungen, die gewährleistet werden können. Bei den folgenden Rahmenbedingungen orientierte sich die Autorin an Arbeitsfeldern, in denen die Soziokulturelle Animation bereits tätig ist und von den Institutionen anerkannt wird. Dies ist vor allem die offene Jugendarbeit, wo in vielen Fachstellen die Jugendanimation neben den Beratungsangeboten einen eigenen Bereich abdeckt. In Wohnbaugenossenschaften, wie zum Beispiel der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich (ABZ) ist es häufig so, dass sozialberaterische und soziokulturell-animatorische Aufgaben zwar derselben Stelle angegliedert sind, jedoch unterschieden werden (2019). Dasselbe gilt auch für Altersheime, wo es sowohl Beratungsangebote wie Soziokulturelle Animation im Rahmen der Aktivierung gibt.

5.3 Konzept als Arbeitsgrundlage

Für Soziokulturelle Animation in einer Unternehmung bedarf es nicht nur wegen allfälliger Kosten-Nutzen-Berechnungen (vgl. 3.4) eines klaren Auftrags und damit verbundener Ziele. Die vorliegende Arbeit hat bereits einige mögliche Zugänge hergeleitet. Im Rahmen der CSR setzen sich einige grössere Unternehmen soziale Ziele. Soziokulturelle Animation im Betrieb kann zum Beispiel ein Mittel zur Erreichung solcher Ziele im Bereich der sozialen Nachhaltigkeitsherausforderung sein. Die Unternehmensleitung oder stellvertretend die vorgesetzte Stelle der Sozialen Arbeit im Betrieb legt also in einem ersten Schritt den strategischen Rahmen und die erwünschten Ziele für die Unternehmung fest.

Sobald die Rahmenbedingungen geklärt sind, kann durch die Soziokulturelle Animatorin oder den Soziokulturellen Animator in einer Pilotphase ein auf diese Rahmenbedingungen zugeschnittenes Konzept erarbeitet werden. Grundlage des Konzeptes ist zudem eine eingehende Umfeld- und Bedarfsanalyse. Weiters nimmt das Konzept Bezug auf das Organigramm, das Funktionendiagramm, die Dienstleistungsbereiche, die Ziele und Anspruchsgruppen, das Personal, die Mittel, die Steuerung, die Methoden und auf konkrete Angebote. Klare und sinnvolle Strukturen begünstigen die Effektivität, Effizienz und somit die Wirtschaftlichkeit.

5.4 Adressatinnen und Adressaten aus soziokultureller Sicht

Die von Avenir Social und Stoll definierten Ziel- und Anspruchsgruppen sind aus der soziokulturellen Perspektive sehr eng gefasst. Möchte die Soziale Arbeit im Betrieb sich lebenswelt- und gemeinwesenorientiert positionieren, muss dies auch bei den Adressatinnen und Adressaten sichtbar werden. Folgende Definition denkt eine Vernetzung nach aussen mit:

Primäre Zielgruppe

Alle Personen, die einen Lohn beziehen.

Sekundäre Zielgruppe

Lokales Umfeld, wie Gemeindestruktur, andere Unternehmen in der Nähe, externe Unternehmenspartner, weitere Systeme, denen die Mitarbeitenden zugehören.

5.5 Arbeitsprinzipien

Die Grundprinzipien, nach denen Soziokulturelle Animation in Unternehmen stattfinden soll, beziehen sich stark auf die im Kapitel 4 erwähnten Leitprinzipien der Soziokulturellen Animation.

Niederschwelligkeit

Soziokulturelle Animation versteht sich in ihrer Konzeption sowie der Entwicklung und Ausgestaltung des Angebotes in der Unternehmung als niederschwellig. Der Anspruch der Niederschwelligkeit zielt auf einen einfachen und raschen Zugang für alle Mitarbeitenden. Dazu gehört das flexible und unbürokratische Bereitstellen und Gestalten von Freiräumen und Ressourcen in der Unternehmung. Niederschwelligkeit kann zeitnah mit unterschiedlichen Massnahmen erreicht werden, zum einen durch örtliche Nähe, indem aufsuchend gearbeitet wird, und zum anderen durch das bewusste Heruntersetzen von Barrieren. Niederschwelligkeit kann in Unternehmen unterschiedlich gefördert werden, durch Bekanntmachung in der Unternehmung, durch kleinere Projekte oder mobile Büros, um möglichst nahe bei den Mitarbeitenden zu sein. Eine nachhaltige Möglichkeit bietet auch die Bedarfserhebung.

Lebensweltliche Orientierung

Die Soziokulturelle Animation orientiert (vgl. Kapitel 1.8) sich an den Bedürfnissen und Lebenslagen der Mitarbeitenden. Ausgangspunkt ihrer Arbeit bilden deshalb die Lebenswelten und sozialräumlichen Bezüge der Mitarbeitenden. Die Lebensweltorientierung ist das grundlegende Denk- und Handlungsprinzip der Soziokulturellen Animation und erfordert eine sozialräumliche Ausrichtung ihrer Tätigkeiten mit entsprechenden konzeptionellen und methodischen Werkzeugen. Das kann sich in der Sozialen Arbeit im Betrieb unterschiedlich zeigen. Auch hier orientiert sich die Soziokulturelle Animation stark an den Bedürfnissen sowohl von den Mitarbeitenden als auch auf Unternehmens- oder Gemeinde-seite. Wichtig ist, die systemische Perspektive und das Mitdenken der unterschiedlichen Lebenslagen und -welten, in denen sich die Mitarbeitenden bewegen.

Kooperation und Vernetzung

Kooperation und Vernetzung muss im soziokulturell-animatorischen Kontext multidimensional verstanden werden. Alex Willener (2007) beschreibt Vernetzung und Kooperation als Möglichkeit, das Abteilungs- und Hierarchiedenken zu überwinden. Bei der Sozialen Arbeit im Betrieb handelt es sich um eine Intra Kooperation der unterschiedlichen Abteilungen. Dabei müssen die verschiedenen Perspektiven zu einer übergreifenden, gemeinsamen Perspektive erweitert und entwickelt werden (S. 68). Andererseits geht es aber auch um das Vernetzen nach aussen. Das kann auf der Gemeindeebene, aber auch in unterschiedlichen Fachgruppen passieren. Grundlegend wird darunter aber auch die Vernetzung unterschiedlicher Personen und Zielgruppen durch die soziokulturelle Arbeit verstanden. Bestehende Angebote können somit niederschwelliger erreichbar gemacht werden oder die Zielgruppen können sich mit Personen vernetzen, die sich mit ähnlichen Themen beschäftigen, um sich dann gegenseitig zu unterstützen.

Empowerment

Laut Willener (2007) ist Empowerment eine Bündelung von Arbeitsansätzen, die den Menschen die Entdeckung der eigenen Stärken ermöglichen und ihnen Hilfestellungen bei der Aneignung von Selbstbestimmung und Lebensautonomie geben. Der Empowerment-Ansatz hat einen Einfluss auf die Haltung der Fachperson. Sie arbeitet mit der Zielgruppe oder den Beteiligten, nicht für sie (S. 54-58). Beim Empowerment spielen alle bisher genannten Prinzipien mit hinein. Es geht darum, in Zusammenarbeit mit Gruppen und Individuen vorhandene Ressourcen, die aus einem Netzwerk stammen können oder in der Lebenswelt angesiedelt sind, mit dem Ziel von Selbstorganisation und -bestimmung zu aktivieren und zu motivieren.

Nachhaltige Wirkung

Hierbei können laut Willener Nachhaltigkeitsziele zum Beispiel im Sinne der Agenda 21 gemeint sein, aber auch die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, die ökonomische, die gesellschaftliche und die ökologische. Sie müssen zusammenhängend gedacht und im Rahmen der Projekte berücksichtigt werden. Auch die CSR kann hier mitgedacht werden. Grundsätzlich überlappt dieses Prinzip aber alle Arbeitsschritte und sollte von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren immer priorisiert werden, zum Beispiel in Form von sich selbst verwaltenden Projekten oder auch im Verwenden von nachhaltig hergestellten Materialien.

Offenheit

Unsere Gesellschaft birgt eine soziokulturelle Vielfalt. Soziokulturelle Animation ist offen für unterschiedliche Lebenslagen, -stile und -bedingungen von Menschen und orientiert sich an deren Bedürfnissen. Dazu verhält sie sich konfessionell und parteipolitisch unbeteiligt. Sie zeichnet sich durch ein breites und ausdifferenziertes Angebot für ihre Zielgruppe aus. Sie entwickelt und nutzt unterschiedliche Methoden und Angebotsformen. Im unternehmerischen Kontext heisst dies, dass sie die Ansprechperson für alle Mitarbeitenden von Reinigungs- bis hin zu Führungspersonen ist.

Freiwilligkeit

Soziale Arbeit im Betrieb ist gesetzlich nicht verankert und somit für die Unternehmen freiwillig. Gabi Hangartner (2013) setzt Formen Sozialer Arbeit im freiwilligen Bereich in Verbindung mit der Entwicklung der Solidarität (S. 271). Alle Angebote der Soziokulturellen Animation in Unternehmen sind für alle Mitarbeitenden freiwillig. Freiwilligkeit ermöglicht eine Selbstbestimmung und ist eine Grundvoraussetzung für Partizipation.

Bildung

Soziokulturelle Animation bietet zum einen den Zugang zu Bildungsmöglichkeiten wie Vorträgen, Diskussionen und Informationsveranstaltungen, aber auch den Kontakt zu Fachpersonen, die vielfältige und niederschwellige Bildungsgelegenheiten im Alltag fördern. Zentral ist dabei die informelle Bildung, das heisst es geht um ungeplante Lernprozesse, die im Alltag mehr oder weniger zufällig ablaufen und keinem vorgegebenen Plan und Ziel folgen. Dieses Prinzip wird im Rahmen von Projekten mitverfolgt, aber auch wenn es darum geht, fachliche Inputs zu psychosozialen Themen zu geben.

Partizipation

Soziokulturelle Animation verfügt über einen sozialpolitischen Auftrag und ermöglicht gesellschaftspolitische Teilhabe unabhängig vom politischen und sozioökonomischen Hintergrund in unterschiedlichen Lebenswelten und in der Unternehmung. Dies kann sich in Form von Demokratisierungsprozessen zeigen. Die Soziokulturelle Animation vertritt die Interessen der Mitarbeitenden anwaltschaftlich in den Vernetzungsstrukturen der Unternehmung. Partizipation beschreibt jedoch auch die Haltung der Fachperson, die in der täglichen Arbeit zum Tragen kommt. Sie beinhaltet Elemente der aktiven Beteiligung sowie der Mitwirkung und -bestimmung in der Unternehmung. Auf diese Weise ermöglicht die Soziokulturelle Animation die Wahrnehmung demokratischer Rechte in der Unternehmung. In welcher Form die Partizipation konkret gestaltet wird, sollte in der Unternehmung in einem Aushandlungsprozess mit allen Beteiligten entwickelt und geklärt werden, was sich besonders förderlich auf die Unternehmenskultur auswirken kann.

5.6 Drei mögliche Profile der Soziokulturellen Animation in Unternehmen

Für eine betriebsinterne Zuordnung ist wichtig zu wissen, dass Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren ihr Studium an der Hochschule Luzern Soziale Arbeit mit demselben Titel wie Sozialarbeitende und Fachpersonen der Sozialpädagogik, nämlich mit einem Bachelor of Science in Sozialer Arbeit abschliessen (ohne Datum), allerdings mit der Vertiefungsrichtung Soziokulturelle Animation. Dies ist erwähnenswert, weil Husi und Villiger (2012) aufgezeigt haben, dass für viele verantwortliche Personen der Sozialen Arbeit die Vertiefung in gewisse Berufsfelder eine wichtige Voraussetzung (vgl. Kapitel 4) ist (S. 95-96). Die Kapitel über die Rahmenbedingungen, das Grundlagenkonzept und die Arbeitsprinzipien (vgl. Kapitel 5.2, 5.3 und 5.4) haben zudem gezeigt, welche Rahmenbedingungen für Soziokulturelle Animation notwendig sind. Im Idealfall sollte der Handlungsspielraum der Fachperson der Soziokulturellen Animation nicht durch bürokratisierte, starre

Rahmenbedingungen eingeschränkt werden. Das heisst nicht, dass keine quantitativen und qualitativen Indikatoren zur Überprüfung (vgl. Kapitel 5.3) festgelegt werden können. Wichtig ist aber, dass der Festlegung solcher Indikatoren eine Bedarfserhebung von der Fachperson vorausgehen sollte, damit sie sich an einem nachgewiesenen Handlungsbedarf und den daraus resultierenden Handlungsoptionen orientieren können. Ähnlich wie bei den agilen Arbeitsmodellen sollten die konkreten Zielvorgaben nicht topdown erfolgen, sondern einen Handlungsspielraum ermöglichen. Der Rahmen eines Pilotprojekts bietet eine solide Grundlage für ein solches Vorgehen. Bei entsprechendem Nutzen für die Unternehmen kann das Angebot lückenlos und nachhaltig weitergeführt werden.

Um aufgrund dieser Basis das Szenario von Soziokultureller Animation in Unternehmen durchzuspielen, gibt es aus Sicht der Autorin drei denkbare Möglichkeiten, die nachfolgend differenziert aufgezeigt werden.

5.6.1 Das Team der Sozialen Arbeit im Betrieb um ein neues Stellenprofil ergänzen

Im ersten Profil wird die Situation betrachtet, wenn eine Fachperson der Soziokulturellen Animation sich auf eine Stellenausschreibung in einer Abteilung für Soziale Arbeit im Betrieb bewirbt. Diese Stellen werden, sofern Fachpersonen gesucht werden, meist mit einem Fokus auf Beratungsfähigkeiten ausgeschrieben und es wird mindestens eine generalistische Ausbildung oder ein Abschluss mit der Vertiefungsrichtung Sozialarbeit verlangt. Laut Hafén (2013) bringen Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren weniger Beratungs- und Sozialrechtskompetenzen als Sozialarbeitende mit (S. 178). Dafür verfügen sie über vielfältige Vermittlungs- und Projektkompetenzen, die mitunter eine andere Herangehensweise und Perspektive ermöglichen, die mit jenen der Sozialarbeit nicht konkurrieren, sondern sie ergänzen. Soziokulturelle Animation könnte je nach Stellenbeschreibung in bereits bestehenden Teams der Sozialen Arbeit im Betrieb tätig werden. Um von den soziokulturell-animatorischen Kompetenzen zu profitieren, sollte das Stellenprofil der Soziokulturellen Animation zumindest teilweise offengehalten werden. Ansonsten besteht laut Kirchschrager (2014, S. 12) die Gefahr, dass sie einfach einer sozialarbeiterischen Tätigkeit nachkommt. Deshalb sollte ein Teil des Pensums ausschliesslich für die Erarbeitung einer Bedarfsanalyse und für daraus abgeleitete Projekte zur Verfügung gestellt werden. Für die Anstellung bei der Sozialen Arbeit im Betrieb und die Ausführung von regulären Beratungstätigkeiten könnte als Ergänzung ein Certificate of Advanced Studies in lösungs- und ressourcenorientierter Beratung gefordert werden.

Das Stellenpensum ist somit abhängig von den Erwartungen der Unternehmung und davon, welche Aufgaben neben der soziokulturellen Tätigkeit noch erfüllt werden sollen. Erfahrungsgemäss wird nach Ansicht der Autorin in der Soziokultur häufig mit der 40-60 Regel gearbeitet. Hierbei wird nur rund 60 % der Arbeitszeit fix verplant, die restlichen 40 % bleiben frei für Unvorhergesehenes. Beachtet werden muss, dass schon die Bedarfserhebung oder andere konzeptionelle Arbeiten zur verplanten Zeit gehören, auch wenn sie in dem Moment noch keinen sichtbaren Output generieren.

5.6.2 Im Team der Sozialen Arbeit im Betrieb mit Stellenprofil Soziokulturelle Animation

Es wird eine Stelle geschaffen, die dem Profil der Soziokulturellen Animation entspricht. Das verändert die Ausgangslage. Soziokulturelle Animatoren arbeiten stark präventiv und projektbezogen. Erst nach einer eingehenden Bedarfsanalyse können der Handlungsbedarf und die daraus resultierenden Handlungsoptionen abgeleitet werden. Für die Bedarfsanalyse wird mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Unternehmen Kontakt aufgenommen. Dazu gehören nicht nur die Mitarbeitenden der unterschiedlichen Abteilungen, sondern auch die vorgesetzten Personen und die Unternehmensführung. Die Ergebnisse werden, wie bereits im Kapitel 5.3. erwähnt, in einem Grundlagenkonzept verschriftlicht. Während des Konzeptionsprozesses ist die Fachperson der Soziokulturellen Animation in den unterschiedlichen soziokulturellen Positionen (vgl. Kapitel 4.9) tätig. Dabei geht es um ein Bekanntmachen der Person und ihrer Ausrichtung sowie um das Interesse wecken und Beteiligen. Ziel der soziokulturellen Arbeit ist es, in Unternehmen bereits kleinste Bedürfnisse wie zum Beispiel die Umgestaltung des Pausenraums, das Einrichten eines Still- und Wickelzimmers, genderneutrale Toiletten oder den Wunsch nach sportlichen Ausgleichsmöglichkeiten zu erkennen. Wo möglich, werden daraus offene Situationen gestalten, welche die Adressatinnen und Adressaten zur Selbsttätigkeit animieren. Gleichzeitig gehört es auch zum Auftrag der Soziokulturellen Animation im Rahmen der Organisations- oder Konzeptposition die notwendigen Rahmenbedingungen dafür auszuhandeln. Das heisst zum Beispiel, wenn Personen Bedürfnisse äussern, deren Befriedigung Entscheide einer anderen Instanz bedingen, so soll die Soziokulturelle Animation die betroffenen Personen dazu animieren und befähigen, das eigene Anliegen selber bei der entsprechenden Instanz anzubringen. Neben der bedarfsorientierten Arbeit können auch festgelegte Gefässe und Angebote entstehen, in denen sich die Fachpersonen der Soziokulturellen Animation bewegen. Dazu gehören zum Beispiel die Organisation und Vorbereitung von Inputs der informellen Bildung mit unterschiedlichen Themen wie Sucht, Pensionierung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf o.ä., das Begleiten und Ermöglichen von betriebsinternen Austauschgefässen zu unterschiedlichen sozialen Themen oder das Unterstützen und Coachen von gruppenspezifischen Arbeitsprozessen.

5.6.3 Als selbständige Fachperson der Soziokultur im Rahmen eines Pilotprojekts

Hierbei handelt es sich um eine Version, die vor allem dem dynamischen und agilen Umfeld der Unternehmen entspricht. Projektarbeit gehört zu den Kernkompetenzen der Soziokulturellen Animation, deshalb ist es naheliegend, den Unternehmen im Rahmen eines Pilotprojekts den Nutzen von Soziokultureller Animation aufzuzeigen. Wichtig ist hier, daran zu erinnern, dass Soziokulturelle Animation nur unter gewissen Prinzipien und Rahmenbedingungen funktionieren kann und dass diese auch im Rahmen von Projekten berücksichtigt werden müssen. Eine Hürde ist bei dieser Version vor allem, dass die Soziokulturelle Animation nicht in den Unternehmensstrukturen verankert ist und entsprechend wohl nur bedingt zur Entwicklung der Unternehmenskultur beitragen kann. Auch der zeitliche Aspekt spielt in diesem Setting eine wesentliche Rolle. Denn im Vorfeld muss mindestens eine eingehende Bedarfserhebung von der Fachperson stattfinden, bevor im Rahmen eines Pilotprojekts der Handlungsbedarf angegangen werden kann.

Grundsätzlich lassen sich diese drei Möglichkeiten natürlich auch kombinieren. Eine Anstellung ist auch befristet für eine Pilotphase möglich und muss nicht zwingend im Rahmen einer Selbstständigkeit geschehen. Vorteil davon wäre, dass die Soziokulturelle Animation Teil des Unternehmens ist und somit auch einen Beitrag zur Unternehmenskultur leisten kann. Im Sinne der Nachhaltigkeit empfiehlt die Autorin, spätestens nach einem positiven Abschluss eines möglichen Pilotprojekts die Stelle langfristig einzuplanen. Dafür gibt es mehrere Gründe. Zum einen soll Soziokulturelle Animation die Unternehmenskultur fördern, was nur möglich ist, wenn die Unternehmung hinter diesen Werten steht. Zum anderen wirken sich der ständige Legitimationsdruck und neues Aushandeln auf die Effizienz und Effektivität aus, weil wichtige Arbeitsressourcen dafür aufgewendet werden müssen. Das heisst nicht, dass keine quantitativen und qualitativen Kennzahlen dokumentiert und zur Verfügung gestellt werden müssen, sondern nur, dass die Stelle nicht immer wieder in Frage gestellt werden sollte.

5.7 Rollen- und Auftragsklärung

Ganz gleich in welchem Profil die Soziokulturelle Animation tätig ist, immer ist eine klare Rollen- und Auftragsklärung vonnöten. Denn die Personen der Sozialen Arbeit im Betrieb haben dieselben Vorgesetzten wie die übrigen Mitarbeitenden und beziehen ihren Lohn von derselben Stelle. Trotz einer Anstellung in unterschiedlichen Bereichen orientieren sich alle Fachpersonen der Sozialen Arbeit am Berufskodex der Sozialen Arbeit und nicht nur an den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmung. Eine Rollenklärung ist auf allen Ebenen (Führung, Soziale Arbeit, Mitarbeitende) notwendig. Wichtig ist auch, dass die Soziokulturelle Animation oder die Soziale Arbeit aus Sicht des Unternehmenssystems nur eine Unterstützungsfunktion in der Unternehmung einnimmt und keinen direkten Beitrag zu ihrem effektiven Gewinn leistet. Damit die Unternehmung dennoch einen Nutzen aus der Sozialen Arbeit im Betrieb ziehen kann, muss betont werden, dass der Erfolg dieser Investition auch von der Grundhaltung der Unternehmensführung abhängig ist. In den vorangegangenen Kapiteln (vgl. u.a. Kapitel 3.3) wurden mehrere mögliche Zugänge dafür benannt, wie zum Beispiel ein CSR-Konzept, in dem die Soziale Arbeit im Betrieb die Säule der Sozialen Verantwortung vertritt und koordiniert. Dies kann sowohl innerbetriebliche als auch ausserbetriebliche Projekte beinhalten. Mit Gedanken an Bauer (vgl. Kapitel 5.1) und unter Berücksichtigung der Herausforderungen von multiprofessionalen Teams scheint es wichtig, sich darüber bewusst zu werden, dass die Rolle der Soziokulturellen Animation in der Unternehmung auch abhängig ist von den anderen Kooperationspartnern. Häufig werden zum Beispiel zur Klärung von innerbetrieblichen Konflikten oder Organisationsentwicklungen Partner von ausserhalb zu Rate gezogen. Soziokulturelle Animation hat nicht den Anspruch, diese zu ersetzen, sondern sieht sich auch hier, wie von Hangartner angedeutet, in einer Zwischenposition als Bindeglied zwischen solchen Massnahmen und den Unternehmen. Eine deutliche Ausdifferenzierung ist in diesem Rahmen nicht möglich, müsste aber bei der Konzeptionierung und dem Stellenprofil berücksichtigt werden.

5.8 Vor- und Nachteile einer Angliederung an die Soziale Arbeit im Betrieb

Unabhängig davon, ob die Soziokultur der Sozialen Arbeit im Betrieb oder dem HR angegliedert ist, sollte sie in einer Stabfunktion in die Organisation integriert sein, um eine grösstmögliche Autonomie zu garantieren. Weiters ist es wichtig, dass sie sich als Mitglied in unterschiedlichen Arbeitsgruppen oder in Gremien zur Verfügung stellt, um eine innerbetriebliche Vernetzung zu gewährleisten und einen möglichst niederschweligen Zugang zu ermöglichen. Eine Angliederung an die Soziale Arbeit im Betrieb macht vor allem deswegen Sinn, weil durch die gleichen berufsethischen und -moralischen Grundsätze die Zusammenarbeit auf gewissen Grundlagen aufbauen kann. Allerdings kann die Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten herausfordernd sein. Hierfür ist von Seiten der Leitung die Akzeptanz für andere Sichtweisen und Herangehensweisen nötig. Zudem zeigt sich in der Praxis, dass Sozialberatung und Sozialabteilungen häufig negativ konnotiert sind und mit Problemen assoziiert werden. Aus diesem Grund ist es aus der Perspektive der Soziokultur besonders wichtig, möglichst rasch auch andere – niederschwelligere – Zugänge zu schaffen.

5.9 Sinn und Grenzen Soziokultureller Animation in Unternehmen

Edgar Baumgartner nannte die Soziale Arbeit im Betrieb in einem Fachpoolgespräch (21. Oktober) die Säule der Sozialpolitik in Unternehmen. Diese Aussage zeigt, welche Möglichkeiten und welches Potential die Soziale Arbeit in diesem Umfeld hat, in dem ein Grossteil der Bevölkerung während des arbeitsfähigen Alters rund ein Viertel seiner wöchentlichen Lebenszeit verbringt. Soziale Arbeit im Betrieb macht in der Realität jedoch einen kleinen Teil der Sozialen Arbeit aus. An der Hochschule Luzern wurde dieses Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit mit keinem Wort erwähnt. Dies scheint ein wenig paradox, denn im Rahmen der Sozialen Sicherheit wurden sowohl die Arbeitslosigkeit wie auch die Abklärungs- und Interventionsmöglichkeiten der Invalidenversicherung und der Arbeitseingliederung behandelt. In Anbetracht der Konsequenzen, die ein Ausschluss aus dem Unternehmenssystem hat, kann Soziale Arbeit im Betrieb als präventive Massnahme verstanden werden, da sie die Exklusion von Individuen zu verhindern versucht. In ihrem Arbeitsfeld nimmt sie hingegen aufgrund knapper Ressourcen und der Fixierung auf ihr selbsternanntes Kerngeschäft, die Einzelfallberatung, häufig eine behandelnde Funktion ein. Gewisse Probleme können allerdings nicht ausschliesslich mit Individuen gelöst werden, sondern bedürfen des Einbezugs der Umwelt (vgl. Kapitel 3.7) und damit der Netzwerkarbeit. Stoll appelliert in diesem Kontext für gemeinwesen- und lebensweltorientierte Ansätze, die auch in den Arbeitsfeldern der Soziokulturellen Animation verwendet werden. Durch ihre niederschweligen Methoden und ihre Offenheit kann sie einen anderen Zugang zu den Adressaten und Adressatinnen herstellen und dadurch einen grösseren Handlungsspielraum erlangen, der es wiederum ermöglicht, negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, zu thematisieren und, sofern möglich, Gegenmassnahmen einzuleiten. Die Grenzen der Soziokulturellen Animation sind jenen der betrieblichen Sozialberatung nicht unähnlich. Die Soziale Arbeit bewegt sich in einem fremden System, das nach anderen Grundsätzen funktioniert als öffentliche Organisationen. Der Sinn der Arbeit und der Investition kann jederzeit hinterfragt werden. Unternehmenssysteme reagieren häufig viel dynamischer und rascher als öffentliche Institutionen. Dadurch entsteht ein steter Legitimationsdruck bezüglich der verursachten Kosten. Erschwerend kommt aus Sicht der Unternehmung

hinzu, dass die Soziokulturelle Animation dem Berufskodex der Sozialen Arbeit unterliegt und es dadurch zu Dilemmata kommen kann. Genauso ist das Gelingen der soziokulturellen Animation stark von den Rahmenbedingungen und der Grundhaltung des Unternehmens abhängig. Weiters hat Soziokulturelle Animation aufgrund ihres Tätigkeitfeldes einen grösseren Handlungsspielraum (vgl. Kapitel 4) als die betriebliche Sozialberatung, die sich auf Einzelfallberatungen konzentriert und wird dadurch aber auch von anderen Stellen eher als Konkurrenz wahrgenommen.

Im nächsten Kapitel möchte die Autorin deshalb darauf eingehen, welche Möglichkeiten bestehen, um Soziokulturelle Animation in Unternehmen zu implementieren.

6 Ein Ausblick: Welche Möglichkeiten hat die Soziokulturelle Animation, um sich in der Sozialen Arbeit in Betrieben zu positionieren?

Das Berufsprofil der Soziokulturellen Animation orientiert sich, wie bereits erwähnt, am Wandel der Gesellschaft. Da dieser unumgänglich auch die wirtschaftlich tätigen Organisationen betrifft, macht es Sinn, das Fach- und Methodenwissen der Soziokulturellen Animation auch im Rahmen der Sozialen Arbeit im Betrieb zu nutzen. Das Kapitel 4.1 hat gezeigt, wie die Soziokulturelle Animation im Kontext der Sozialen Arbeit verortet werden kann. Durch ihre unterschiedlichen Zielgruppen, Aufträge und Rollen kann sich die Soziokulturelle Animation, nach Ansicht der Autorin, auf strukturelle Begebenheiten und auf Interventionen auf diesen Ebenen konzentrieren. Dies ist im Rahmen von Gemeinwesenarbeit, lebensweltorientierter Arbeit oder Projekten nicht nur Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren möglich, sondern allgemein Fachpersonen der Sozialen Arbeit.

Die Literatur zeigt auf, dass eine Entwicklung von der ausschliesslichen Einzelfallberatung hin zu Projekt- und Präventionsarbeit stattfinden sollte. Die Realität in der Praxis lässt jedoch in einzelnen Fällen eine andere Entwicklung erkennen, zum Beispiel in Form delegierter betrieblicher Sozialberatungen. Jedenfalls gibt es deutliche Anzeichen dafür, dass Beratungen allgemein noch immer als ihre primäre Aufgabe angesehen werden. In anderen Arbeitsfeldern, wie zum Beispiel in Wohnbaugenossenschaften, der Altersarbeit, ökumenischen Fachstellen oder im Feld der Jugendhilfe, ist bereits heute sichtbar, wie sich die unterschiedlichen Richtungen in der Sozialen Arbeit ergänzen und wie sie gegenseitig vom vertieften Fachwissen in unterschiedlichen Belangen profitieren können. Aus Sicht der Autorin hat das mehr mit dem Profil und den Rahmenbedingungen der ausgeschriebenen Stellen zu tun als zwingend mit der Studienrichtung Soziokulturelle Animation. Einer der Vorteile der Soziokulturellen Animation, sofern sie den dafür notwendigen Handlungsspielraum erhält, könnte sein, dass sie sich auf einer anderen Handlungsebene bewegt und durch ihre Interventionen immer wieder eine vermittelnde Position einnehmen kann. Es folgen hier einige Vorschläge der Autorin für Handlungsoptionen, wie interessierte Personen der Sozialen Arbeit im Betrieb, des Managements oder auch der Soziokulturellen Animation einen Zugang zu dieser Tätigkeit herstellen könnten.

6.1 Netzwerkarbeit

Die Netzwerkarbeit hat im soziokulturellen Handeln eine grosse Bedeutung und wird als eine seiner Funktionen verstanden. Aber auch bezüglich der Sozialen Arbeit im Betrieb wurde von unterschiedlichen Autorinnen und Autoren mehrfach darauf hingewiesen, dass sie sich sowohl nach innen wie nach aussen vernetzen muss. Genau dies kann sich die Soziokultur zunutze machen, um mögliche Zugänge zu diesem Berufsfeld zu schaffen. Im Rahmen dieser Arbeit stiess die Autorin auf unterschiedliche Netzwerke, die den Lesenden bei der Weiterverfolgung des Themas von Nutzen sein könnten.

Netzwerk Verantwortung

In der Region Zentralschweiz gibt es im Rahmen der CSR ein Netzwerk «verantwortung.lu», dessen Geschäftsstelle der Hochschule für Soziale Arbeit angegliedert ist. Laut Website (ohne Datum) setzt sich das Netzwerk für eine nachhaltige Wirtschaft und Gesellschaft ein. Es versteht sich als Plattform für Kooperation und Austausch und vereint sowohl Forschungsinstitute, Non-Profit- und Wirtschaftsunternehmen. Das Netzwerk fördert CSR auf Unternehmensebene und setzt dabei einen besonderen Fokus auf die soziale Dimension.

Netzwerk Betriebliche Sozialarbeit von Avenir Social

Für Fachpersonen der Sozialen Arbeit im Betrieb gibt es zudem von Avenir Social ein Netzwerkgefäss, das zum fachlichen Austausch dient. Avenir Social nimmt im Rahmen der Profession Sozialer Arbeit eine bedeutende Rolle ein. Allein durch den Berufskodex und die Kampagnen, welche die Professionalisierung und die entsprechenden Ausbildungen fördern, werden immer wieder neue wegweisende Grundlagen und mögliche Argumentarien geschaffen. Überraschend ist hierbei, dass das Leitbild für die «betriebliche Sozialarbeit» bei Avenir Social (2014) aufgrund der Benennung «Sozialarbeit» ausschliesslich an der Sozialarbeit und der damit implementierten Funktionen orientiert. Dies ist vor allem deshalb erstaunlich, weil in der Fachliteratur zum Thema die Tendenz feststellbar ist, Praxisfelder zwar zu differenzieren, jedoch dennoch im Gesamtkontext der Sozialen Arbeit zu denken.

6.2 Projektarbeit

Eine der Kernkompetenzen der Soziokulturellen Animation ist die integrale Projektmethodik. Diese ermöglicht es den Fachpersonen, im Rahmen von Projekten auf aktuelle Bedürfnisse und Herausforderungen einzugehen. Nach Willener (2007) ermöglichen es Projekte, Aufgabenstellungen anzugehen, die sich im Rahmen der Alltagsarbeit oder innerhalb bestehender Organisationsformen kaum lösen lassen. Ein Projekt kann somit ein mögliches Instrument zur Veränderung in Unternehmen sein. Projekte haben, so Willener, diverse Merkmale. Die für die Soziale Arbeit im Betrieb wichtigsten sollen hier kurz hervorgehoben werden: Projekte ermöglichen es, Ressourcen aus einem oder mehreren Systemen für ungewohnte und herausfordernde Aufgaben zu mobilisieren bzw. zu reorganisieren, sie bieten aber zugleich auch eine Plattform, Kooperationen zu entwickeln, die über die Grenzen von Organisationen, Disziplinen und gesellschaftlichen Systemen hinausgehen.

Sie bieten somit eine Chance zur aussergewöhnlichen Zusammenarbeit (S. 33-37). Im Rahmen der Praxisausbildung zur Sozialen Arbeit muss an der Hochschule Luzern ein Projekt konzeptioniert und durchgeführt werden. Die Studierenden können dabei entweder eigene Projektideen durchführen oder Auftragsprojekte ihrer jeweiligen Ausbildungsinstitutionen oder anderweitiger Institutionen verwirklichen. Im Rahmen solcher Projekte liessen sich die Handlungsmöglichkeiten der Soziokulturellen Animation in Unternehmen testen und evaluieren.

6.3 Weitere mögliche Literatur- und Forschungsarbeiten in diesem Themenbereich

Diese Bachelor-Arbeit wurde in Form einer Literaturarbeit verfasst, weil sich während des im Vorfeld stattfindenden Bachelorkolloquiums keine Arbeitskooperation mit Mitstudierenden ergeben hat. Eine Forschungsarbeit bietet jedoch eine ganz andere Herangehensweise. Erste Hypothesen können in der Praxis überprüft werden. Auch wird ein Einblick in die Praxis und somit ein direkter Theorie-Praxis-Transfer möglich. Themenvorschläge für Bachelor-Arbeiten können sowohl von den Dozierenden der HSLU SA wie auch von Organisationen aus der Praxis gemacht werden. Mögliche Themen, die den weiteren fachlichen Diskurs unter der soziokulturell-animatorischen Perspektive vertiefen gibt es aus Sicht der Autorin einige. Spannend wäre zum Beispiel, die Entwicklungen exemplarischer Unternehmen im Silicon Valley (Kalifornien) aus soziokultureller Perspektive zu betrachten.

6.4 Fazit dieser Bachelor-Arbeit

In diesem Abschnitt wird nochmals Bezug auf die eingangs gestellten vier Leitfragen genommen. Als erstes stellte sich die Frage, **wie Unternehmen funktionieren und welche Auswirkungen dies auf die Funktionen der Sozialen Arbeit im Betrieb hat**. Anhand von Organisations- und Managementwissen wurde hergeleitet, wie sich die Arbeitsmodelle wandeln und welche Formen und damit verbundenen Chancen und Herausforderungen sich daraus in Zukunft entwickeln. Immer wieder wurde die Wichtigkeit der Unternehmens- und Kommunikationskultur und Gruppenprozesse betont. Daraus ergeben sich jedoch auch viele Herausforderungen für die einzelnen Mitarbeitenden, wie auch für die Unternehmung selbst. Aus diesen Erkenntnissen wurden **mögliche Aufgaben und Funktionen der Sozialen Arbeit in Betrieben abgeleitet**. Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass eine Entwicklung weg von den Einzelfallberatungen stattfinden soll und ein ganzheitlicheres Verständnis Sozialer Arbeit in Betrieben notwendig wird, um sich auch künftig legitimieren zu können. Im Rahmen der Frage, **wie Soziale Arbeit im Betrieb aussehen müsste, wenn soziokulturelle Animation ein Teil davon wäre**, wurde festgestellt, dass das Funktionsverständnis eine wichtige Rolle spielt. Betrachtet sich die Soziale Arbeit im Betrieb ausschliesslich als Unterstützungsfunktion, um die Exklusion einzelner Mitarbeitenden durch Einzelfallberatungen zu verhindern, so bietet das Arbeitsfeld soziokulturell-animatorischen Arbeitsweisen kaum Zugänge. Ist das Unternehmen jedoch bereit, denn Begriff Soziale Arbeit im Betrieb weiter zu fassen und ganzheitlich zu verstehen, bieten die aktuellen Entwicklungen in den Unternehmen viel Potential, um

Soziokulturelle Animation in Unternehmen zu etablieren. Wichtig dafür ist die Erkenntnis, dass viele Problemsituationen in Unternehmen aufgrund umweltbedingter Strukturen gefördert werden. Diese können sowohl im Unternehmen, aber auch in der unternehmensnahen Umwelt verankert sein. Soziokulturelle Animation kann durch ihre Methodik und Haltung frühzeitig solche strukturellen Herausforderungen erkennen und ihnen entgegenwirken. Hierbei kann besonders auf die modernen Arbeitsmodelle Bezug genommen werden. Da diese für die Mitarbeitenden jedoch auch Herausforderungen bringen, gehört es zur Aufgabe der Sozialen Arbeit im Betrieb, diese auf einer strukturellen Ebene zu erkennen und ihnen wo möglich entgegen zu wirken. Andererseits soll sie aber auch bei Individuen und Gruppen die Kompetenzen fördern, die zur Bewältigung dieser Herausforderungen notwendig sind. Damit dies zielführend und im Sinne aller Mitarbeitenden geschehen kann, müssen die Handlungsoptionen der Soziokulturellen Animation bedarfsorientiert und partizipativ umgesetzt werden. Dies fordert ein Balanceakt der Soziokulturellen Animation, denn diese wirkt in einem Spannungsfeld von ökonomischen und sozialen Zielen. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass dies der Soziokulturellen Animation nur möglich ist, wenn die dafür notwendigen Voraussetzungen gegeben sind. Wie diese **Rahmenbedingungen und Unternehmensprinzipien aus Sicht der Soziokulturellen Animation konkret aussehen müssten**, wurde im Kapitel fünf mit Hilfe der Erkenntnisse aus den vorherigen drei Kapiteln aufgezeigt. Wesentlich ist dabei, dass die Unternehmenskultur, die notwendigen Rahmenbedingungen der Soziokulturellen Animation anerkennen und akzeptieren muss. Aufgrund der aktuellen Managementliteratur ist anzunehmen, dass das wirtschaftliche Funktionssystem im Sinne der produktionsoptimierenden Wirkung von flexiblen Arbeitsformen bereit ist, einen Kompromiss in Bezug auf die bedarfsorientierte Arbeitsgestaltung einzugehen. Wie diese Formen konkreter aussehen können, wurde anhand von drei Optionenaufgezeigt. Im Rahmen des letzten Kapitels wurden **Handlungsoptionen soziokultureller Fachpersonen** aufgelistet, wie sie punktuell ihr soziokulturelles Fachwissen im Rahmen der Sozialen Arbeit in Betrieben einbringen können. Die Handlungsoptionen sind auf mehreren Ebenen angedacht, um eine möglichst breite Wirkung zu erzielen. Deshalb sind sowohl Handlungsvorschläge in den Betrieben selber, in den Ausbildungsorganisationen oder den bestehenden Berufsnetzwerken angedacht.

7 Quellenverzeichnis

- Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (2019). *Organgramm*. Gefunden unter <https://www.abz.ch/home/Ueber-uns/ABZ-in-Kürze.html>
- Appelt, Hans-Jürgen (Hrsg.), Klein, Susanne (2017). *Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. Prävention und Intervention in modernen Unternehmen 6. Auflage*. Kröning: Asanger Verlag GmbH.
- Avenir Social Soziale Arbeit Schweiz (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. Gefunden unter https://www.vbbrb.ch/files/files_vbbrb/publikationen/av_berufskodex_soziale_arbeit_2060000_geschuetzt.pdf
- Avenir Social Soziale Arbeit Schweiz (2014). *Leitbild. Betrieblicher Sozialarbeit*. Gefunden unter https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AS_DE_BSA_def_17-1-14_1.pdf
- Bauer, Petra (2014). Kooperation als Herausforderung in multiprofessionellen Handlungsfeldern. In Stefan Faas & Mirjana Zipperle (Hrsg.), *Sozialer Wandel. Herausforderung für Kulturelle Bildung und Soziale Arbeit* (S. 273-286). Wiesbaden: Springer VS
- Baumgartner, Edgar und Sommerfeld, Peter (2016). *Betriebliche Soziale Arbeit. Empirische Analyse und theoretische Verortung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bruckner, Laura (Hrsg.); Werther, Simon; Hämmerle, Moritz; Pokorni, Bastian & Berthold, Maik (2018). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Berlin: Springer Verlag.
- Bundesamt für Statistik (2019). *Normalarbeitsstunden gemäss der Arbeitsvolumenstatistik*. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/arbeitszeit/normalarbeitsstunden-arbeitsvolumenstatistik.html>
- Bundesamt für Statistik (2019). *Überstunden*. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/arbeitszeit/ueberstunden.html>
- Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit [BMU] und des Bundesverbands der deutschen Industrie e.V. [BMI] (2002). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung*. Gefunden unter http://www.sustainability.de/wp-content/uploads/Nachhaltigkeitsmanagement_in_Unternehmen.pdf
- Gschwind, Kurt; Ziegele, Uri und Seiterle, Nicolette (2014). *Soziale Arbeit in der Schule. Definition und Standortbestimmung*. Luzern: interact.
- Hafen, Martin (2007). *Grundlagen der systemischen Prävention. Ein Theoriebuch für Lehre und Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Hafen, Martin (2013). Soziokulturelle Animation aus systemtheoretischer Perspektive. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokultureller Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S.157-200). Luzern: interact.
- Hangartner, Gabi (2013). Ein Handlungsmodell für die Soziokulturelle Animation zur Orientierung für die Arbeit in der Zwischenposition. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokultureller Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S.265-322). Luzern: interact.
- Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (ohne Datum). *Studienrichtung Soziokultur*. Gefunden unter <https://www.hslu.ch/de-ch/soziale-arbeit/studium/bachelor/soziale-arbeit/studienrichtungen/soziokultur/>
- Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (ohne Datum) *Abschluss bei Studienrichtung Soziokultur*. Gefunden unter <https://www.hslu.ch/de-ch/soziale-arbeit/studium/bachelor/soziale-arbeit/>
- Hug, Annette (2013). Eine Praxis der alltäglichen Demokratie. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokultureller Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S.203-222). Luzern: interact.
- Husi, Gregor (2012). Auf dem Weg zur Beteiligungsgesellschaft. In: Mathias Lindenau & Marcel Meier Kreszig (Hrsg.) *Zwischen Sicherheitserwartung und Risikoerfahrung. Vom Umgang mit einem gesellschaftlichen Paradoxon in der Sozialen Arbeit* (S. 75-119). Bielefeld: Transcript.
- Husi, Gregor und Villiger Simone (2012). *Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Soziokulturelle Animation. Theoretische Reflexionen und Forschungsergebnisse zur Differenzierung Sozialer Arbeit*. Luzern: interact.

- Husi, Gregor (2013). Die Soziokulturelle Animation aus strukturierungs-theoretischer Sicht. In Bernard Wandeler (Hrsg), *Soziokultureller Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S.97-155). Luzern: interact.
- Kindler, Tobias (2019). *Soziale Arbeit in der Schweiz - eine politische Profession?* Gefunden unter <https://www.fhnews.ch/artikel/soziale-arbeit-in-der-schweiz-eine-politische-profession>
- Kirchschlager, Stephan (2017). *Der Zugang zu einem neuen Berufsfeld: Soziokulturelle Animation im Alters- und Pflegeheim. Institut für Soziokulturelle Entwicklung. ISE Working Paper Reihe, 2017/4.* Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Institut für Soziokulturelle Entwicklung. Gefunden unter <https://zenodo.org/record/897781#.XgPFGW5FyUI>
- Krieger, Wolfgang (2014) *Beschäftigungsförderung und Betriebliche Soziale Arbeit. Sozialpädagogisch-systemische Perspektiven im Kontext von Erwerbstätigkeit.* Stuttgart: ibidem-Verlag.
- Kühl, Stefan (2002). *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur.* Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Kühl, Stefan (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Laloux, Frederic (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Malik, Fredmund (2019). *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt.* Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Miller, Tilly (2001). *Systemtheorie und Soziale Arbeit. Entwurf einer Handlungstheorie.* Stuttgart: Lucius und Lucius Verlag.
- Miller, Tilly (2003). *Unterstützungssystem.* In Carigiet, Erwin; Mäder, Ueli; Bonvin, Jean-Michel (Hrsg.) *Wörterbuch der Sozialpolitik.* Zürich: Rotpunktverlag.
- Moser, Heinz (2013). Gesellschaftlicher Wandel und Soziokulturelle Animation. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokultureller Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S.63-94). Luzern: interact.
- Moser, Heinz; Müller, Emanuel; Wettstein, Heinz & Willener, Alex (1999). *Soziokulturelle Animation. Grundfragen, Grundlagen, Grundsätze.* Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Mühle, Ursula (2010). *Unternehmen in der globalen Sozialpolitik - Zur Theorie und Empirie der Corporate Social Responsibility.* Zeitschrift für Sozialreform. Band 56, Heft 2, S.233-261.
- Sandberg, Berit (2011). Einführung – Corporate Social Responsibility (CSR) als Gegenstand der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. In Lederer, Klaus (Hrsg.). *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen* (S.11-29). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schaltegger, Stefan (2011). Von CSR zu Corporate Sustainability. In Lederer, Klaus (Hrsg.). *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen* (S.187-199). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Spier, Marcel (1998). *Balancieren und Stimulieren: methodisches Handeln in der soziokulturellen Arbeit.* Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Sommerfeld, Peter (2004). *Was verstehst du unter betrieblicher Sozialberatung und wie unterscheidet sie sich von anderen Formen der Beratung?* Gefunden unter http://www.sozialarbeit.ch/kurzinterviews/peter_sommerfeld.htm
- Staatssekretariat für Wirtschaft (2015). *CSR-Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrates.* Gefunden unter https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Gesellschaftliche_Verantwortung_der_Unternehmen/CSR.html
- Stoll, Bettina (2013). *Betriebliche Sozialarbeit. Aufgaben und Bedeutung Praktische Umsetzung 2. Auflage.* Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Schwazer, Jasmin (2020). *Burnouts in Teams. Ursachenanalyse und Ableitung Vorbeugungsmassnahmen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Thiersch, Hans (2012). *Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. Aufgaben der Praxis im sozialen Wandel* 8. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.
- Thole, Werner (2005). *Grundriss Sozialer Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. 2. Überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH.
- Unternehmen Verantwortung (ohne Datum). Gefunden unter <https://www.verantwortung.lu/startseite.html>
- Vahs, Dietmar (2007). *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wandeler, Bernard (2003). Soziokulturelle Animation. In Carigiet, Erwin; Mäder, Ueli; Bonvin, Jean-Michel (Hrsg.) *Wörterbuch der Sozialpolitik*. Zürich: Rotpunktverlag.
- Wilken, Udo (Hrsg.; 2000). Vorwort. In *Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.