

Wolfgang Krieger (Hrsg.)

# **Beschäftigungsförderung und betriebliche Soziale Arbeit**

Sozialpädagogisch-systemische Perspektiven  
im Kontext von Erwerbstätigkeit

---

# SYSTEMISCHE IMPULSE FÜR DIE SOZIALE ARBEIT

herausgegeben von Prof. Dr. Wolfgang Krieger

---

ISSN 2191-1835

- 1 *Wolfgang Krieger (Hrsg.)*  
Systemische Impulse  
Theorieansätze, neue Konzepte und Anwendungsfelder systemischer  
Sozialer Arbeit  
ISBN 978-3-8382-0194-8
  
- 2 *Juliane Sagebiel*  
*unter Mitarbeit von Edda Vanhoefer*  
Teamberatung in Unternehmen, Verbänden und Vereinen  
Niklas Luhmann und Mario Bunge: Systemtheorien für die Praxis  
ISBN 978-3-8382-0345-4
  
- 3 *Wolfgang Krieger (Hrsg.)*  
Beschäftigungsförderung und betriebliche Soziale Arbeit  
Sozialpädagogisch-systemische Perspektiven  
im Kontext von Erwerbstätigkeit  
ISBN 978-3-8382-0645-5

Wolfgang Krieger (Hrsg.)

# **BESCHÄFTIGUNGSFÖRDERUNG UND BETRIEBLICHE SOZIALE ARBEIT**

Sozialpädagogisch-systemische Perspektiven  
im Kontext von Erwerbstätigkeit

*ibidem*-Verlag  
Stuttgart

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## **Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Coverabbildung: © twinlili / pixelio.de

∞

Gedruckt auf alterungsbeständigem, säurefreiem Papier  
Printed on acid-free paper

ISSN: 2191-1835

ISBN-13: 978-3-8382-0645-5

© *ibidem*-Verlag  
Stuttgart 2014

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

---

*Wolfgang Krieger*

Einleitung

7

## Systemische Perspektiven für die Beschäftigungsförderung

*Wolfgang Krieger*

Systemisch-konstruktivistische Perspektiven einer sozialpädagogischen Unterstützung förderungsbedürftiger Jugendlicher im Übergangsmanagement

19

*Stephan Ellinger*

Kontradiktische Beratung von Jugendlichen im Übergang Schule – Beruf

53

*Ralf Osthoff*

Sozialpädagogische Beschäftigungsförderung im Paradigma der soziologischen operativen Systemtheorie

77

*Volker Schäfer*

Übergangsmanagement von besonders benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen am Beispiel der Kompetenzagentur der Stadt Worms

97

*Christiane Bauer*

ICH SCHAFFS!<sup>®</sup> – Das lösungsorientierte Motivationsprogramm zur Begleitung von Jugendlichen beim Übergang Schule – Beruf

121

*Peter C. Weber*

Systemische Bildungs- und Laufbahnberatung für Menschen mit schwachem Bildungshintergrund und eingeschränkten Arbeitsmarktchancen.

Die Bedeutung von Wissen im Beratungsprozess

139

<i>Brigitta Michel-Schwartze</i> unter Mitarbeit von <i>Iris Schulte Beckhausen</i> Ver-rückte Perspektiven: Systemische Blicke auf die berufliche Rehabilitation psychisch kranker und behinderter Menschen	169
<i>Christine Jahn</i> Beschäftigungsförderung im Betrieb im Lichte der Systemtheorie Niklas Luhmanns	189

## Systemische Perspektiven für die Betriebliche Soziale Arbeit

<i>Wolfgang Krieger</i> Betriebliche Soziale Arbeit heute. Eine Einführung mit systemischen Schlaglichtern	219
<i>Wolfram Schulze</i> Moderne Betriebliche Sozialarbeit und systemische Organisationsentwicklung	255
<i>Kristina Fanelli</i> Betriebliche Sozialberatung und systemisches Handeln im Spiegel der Achtsamkeitspraxis	273
<i>Anett Renner &amp; Leila Steinhilper</i> Systemische Achtsamkeit in der Betrieblichen Sozialen Arbeit. Burnout und das Konzept des Systemischen Ressourcen-Managements	295
<i>Autorinnen und Autoren</i>	325

---

Wolfgang Krieger

## Einleitung

---

Mit diesem dritten Band der Reihe Systemische Impulse erscheint wieder ein Buch, welches unterschiedliche systemische und systemtheoretische Perspektiven auf das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit richtet und dabei zahlreiche Optionen bietet, Bezüge zwischen den systemischen Erträgen dieser Fokussierungen herzustellen. Damit soll auch dieser Band die Möglichkeit befördern, den Dialog zwischen den systemischen und systemtheoretischen „Schulen“ und Richtungen im Feld der Sozialen Arbeit voranzubringen.

Die Tätigkeitsfelder der Sozialen Arbeit, die in diesem Buch aus systemischer Sicht perspektiviert werden, verbindet der Bezug zum Thema Arbeit und Beruf. Dass „Arbeit“ in einer nach wie vor leistungsorientierten Gesellschaft der wichtigste Integrationsfaktor und damit für die Menschen ein wesentlicher Parameter gelingender Lebensführung ist, stellt für das Engagement der Sozialen Arbeit in den beiden Tätigkeitsfeldern Beschäftigungsförderung und Betriebliche Soziale Arbeit den gemeinsamen Ausgangspunkt dar. Teilhabe am gesellschaftlichen Arbeitsleben, in welcher Form auch immer, vorzubereiten, zu erleichtern, zu ermöglichen, zu managen, ist eines der vorrangigen Ziele für diese Praxis Sozialer Arbeit. Dass sich Soziale Arbeit dabei, manchmal schmerzlich, mit gesellschaftlichen Bedingungen für Teilhabe zu arrangieren hat, die von ökonomischen Dynamiken der Gewinnmaximierung eher determiniert werden als von Ideen der Verteilungsgerechtigkeit und Chancengleichheit, ist für die alltägliche Praxis schlicht ein Faktum. Das heißt nicht, dass Soziale Arbeit hier einfach alles unkritisch hinzunehmen hat, was ihrem Klientel (und im Übrigen – inzwischen – auch ihr selbst) als Exklusionsfaktoren entgegenschlägt. Sehr

wohl hat Soziale Arbeit auch in diesen Feldern eine Funktion und eine Chance, am Ganzen mit zu weben, indem sie in Betrieben und auf den Märkten für berufliche Bildung, im Übergangsmanagement und in anderen Feldern der Beschäftigungsförderung zur Darstellung bringt, dass den von ihr Betreuten in ihren Potenzialen nicht nur ein „ökonomischer Wert“ zukommt, sondern auch ein Mitgestaltungsrecht und -vermögen am Gesamten der gesellschaftlichen Realität des Arbeitslebens. Zugleich hat sie durch ihre Erfahrungen mit den Lebenssituationen und -geschichten ihrer Klientel einen vertieften Einblick in die gesellschaftlichen Bedingungsverhältnisse, die hinter individuellen Entwicklungen und scheinbar persönlich verschuldeten Desintegrationsmomenten<sup>1</sup> liegen, und sie hat damit eine analytische Qualifikation im Aufspüren dessen, was sozial und ökonomisch nicht gelingt, die für gesellschaftlicher Innovation von höchstem Wert wäre, würde ihr eine entsprechende Wertschätzung seitens des wirtschaftlichen und politischen Systems zu Teil.

Übergangssystem und Übergangsmanagement sind seit Einführung der Verdinglichungsordnung für soziale Leistungen (VOL) im Jahre 2000 und der damit verbundenen Restrukturierung der Vergabeprozesse einer Marktdynamik unterworfen, die für die Träger der Maßnahmen einen „andauernden und inzwischen ruinösen Preisverfall für Integrationsleistungen“<sup>2</sup> hervorbrachte und die Einrichtungen der gemeinnützigen Träger durch betriebsbedingte Kündigungen, ein schamloses Absinken der Gehälter und die Verlagerung von Arbeitsanteilen auf Honorarkräfte selbst zu einem prekären Arbeitsfeld geraten ließ. Die pedantische Formalisierung von Vergabeprozessen, Terminierungen von Angebotsfristen, die kaum einzuhalten sind, und die oftmals erforderliche Koordinierung von Bietergemeinschaften erhöhten andererseits die Belastungen und personellen Bedarfe für diese Einrichtungen. Die „Bedienung“ der Regionalen Einkaufszentren des Service Hauses der Bundesagentur für Arbeit durch die Leistungserbringer wurde bereits seit der Einführung von öffentlichen Ausschreibungsverfahren für Dienstleistungen der Beschäftigungsförderung in den Neunzigerjahren hochgradig „ökonomisiert“: Konnte man sich vorher auf der Basis zuverlässiger kontinuierlicher Finanzierung qualitativ gut profilierte, langfristig nutzbare Angebote erarbeiten, so galt es nun, fix, flexibel und preisgünstig die Ausschreibungskriterien und Bewertungsmatrices zu bedienen und die Konkurrenz zu unterbieten. Dass dies keine Rahmenbedingungen sind, die einen Vorrang von Qualität vor Preis gewährleisten, liegt auf der Hand. Die heute geforderte Individualisierung von Angeboten steht zu diesen Rahmenbedingungen fraglos im Widerspruch. Die in den letzten Jahren immer massiver sich formierende Kritik an der mangelnden Effektivität

---

<sup>1</sup> Vgl. Michel-Schwartz 2010, S. 257f.

<sup>2</sup> Vgl. Lünenborg 2010, S. 105.

tät (und Effizienz) und der wachsenden „Zumutungsqualität“ der Maßnahmen hinsichtlich der zu Beratenden macht deutlich, dass eine „systemische Durchleuchtung“ des Übergangssystems und seiner Strukturen und eine Hinterfragung der Interventionspraxis auf ihre systemische Qualifikation und sozialpädagogische Profilierung notwendig ist.

Die Beiträge in diesem Buch sind teilweise darauf angelegt, für diese beiden Handlungsfelder systemische Modellierungen zur Anwendung zu bringen und so systemische Strukturen aufzudecken, teilweise mit dem Ziel verbunden, auf der Basis systemischer Argumentationen konzeptionelle Innovationen und methodische/didaktische Verbesserungen naheulegen. Die Beiträge zur Betrieblichen Sozialen Arbeit machen durchweg deutlich, dass hier Soziale Arbeit in den letzten Jahren Funktionen übernommen hat, die auf einer gemeinsamen Ebene von betrieblich ökonomischen Interessen und sozialer Fürsorge aufbauen. Das heißt nicht, dass die dialektische Oppositionalität von ökonomischen Wertkriterien und sozialintegrativen so aus der Welt geschaffen wäre, aber es deutet an, dass in mehr und mehr Bereichen des Arbeitslebens der Wert der Person als gestaltende Kraft wachsende Anerkennung erfährt und ökonomische und sozialintegrative „Wertschöpfung“<sup>3</sup> auf ein gemeinsames Potenzial zurückgreifen. Vielleicht ist dies – in Luhmannscher Systemlogik interpretiert – ein Erfolg der Interpenetration von Wirtschafts- und Hilfesystem bzw. Politik- und Hilfesystem, vielleicht auch ein Penetrationseffekt eines weiteren Systems (öffentliche Meinung). Dem „Import“ von sozialintegrativer Werteorientierung in das Wirtschaftssystem korrespondiert auf Seiten der Sozialen Arbeit der „Import“ von Kriterien des ökonomischen Nutzens: Betriebliche Soziale Arbeit kann sich in der Funktion sehen, den Betrieb als lernende Organisation in notwendigen Veränderungsprozessen zu unterstützen und ihn so gegenüber aktuellen gesellschaftlichen Wandel zu flexibilisieren.<sup>4</sup> Es steht außer Frage, dass sie mit dieser Funktion gegenüber der herkömmlichen Rolle als „Reparaturinstanz“ nicht nur an Renommee gewinnt, sondern die Chance erhält, auf Augenhöhe mit dem Management die betriebliche Realität mitzugestalten.

Zu den Beiträgen: Das Buch beginnt mit Beiträgen zum Arbeitsfeld der Beschäftigungsförderung und leitet mit zwei Artikeln, deren Thematik gewissermaßen zwischen beiden Arbeitsfeldern angesiedelt ist, zum Bereich der Betrieblichen Sozialen Arbeit über. In beide Arbeitsgebiete wird jeweils durch einen allgemeiner ausgerich-

---

<sup>3</sup> Vgl. etwa die Bemerkungen zu einer „werteorientierten Unternehmensführung“ von Matthias Schmidt 2012, S. 46ff.

<sup>4</sup> Vgl. Krings-Sarhan 2006, S. 69ff.

teten Artikel des Herausgebers eingeführt, welcher auch eine Übersicht zu möglichen systemischen Fragestellungen spezifischer Qualität bieten soll. Die Reihenfolge der Artikel wird entsprechend dem Prinzip „Vom Allgemeinen zum Besonderen“ arrangiert.

Einführend in das Übergangsmanagement förderungsbedürftiger Jugendlicher zeigt *Wolfgang Krieger* auf, dass neuere Forderungen zum Umbau des Übergangssystems verschiedentlich auf systemisch begründbare Prinzipien rekurrieren und eine stärkere Integration der Interessen der Jugendlichen berücksichtigen. Trotz dieses argumentativen Hintergrundes, der in vielen Konzeptionen anklingt, fehlt es an einer systematischen Erarbeitung systemischer und systemtheoretischer Zusammenhänge für diesen Wirkungsbereich Sozialer Arbeit. Der Autor entwickelt auf der Grundlage des systemisch-konstruktivistischen Ansatzes pädagogische Orientierungen, die Beratungen im Übergangssystem oder -management im Sinne von Empowerment verstehen und die Entwicklung hin zur Selbstaktivierung auf der Grundlage der individuellen Erfahrungen, Ressourcen und Stärken und durch Förderung der Selbstwirksamkeitserfahrungen und damit der Selbstakzeptanz verfolgt. Aus solchen pädagogischen Orientierungen ergeben sich nicht nur klare Präferenzen im methodischen Bereich, sondern auch Anforderungen an eine systemisch qualifizierte Professionalität der Fachkräfte im Übergangsmanagement.

Die Beratung von Jugendlichen im Übergang Schule – Beruf konzipiert *Stephan Ellinger* als eine pädagogische Beratung, die als Hilfe im Prozess der Selbsterziehung zu verstehen ist. Sie soll den Jugendlichen helfen, ihre Situation neu zu deuten und ihre Ressourcenlage unter neuen Fragestellungen so zu reflektieren, dass ein Mehr an Mündigkeit und Handlungsfähigkeit erreicht werden kann. Förderlich ist für diesen Zweck, die Beratung als „kontradiktische Beratung“ anzulegen, als einen Prozess, der die wahrgenommenen Probleme als Chancen für eine gewinnbringende Neuorientierung umdeutet und die seitens der Jugendlichen erlebte Situationsunabhängigkeit stärkt. Es gilt, „eine Situation für das Gegenteil ihres anfänglichen Verzweiflungspotentials *kontradiktisch* zu nutzen und darüber hinaus Kompetenzen zu entwickeln, die derartiges Vorgehen in späteren, vergleichbaren Situationen erleichtern“.

*Ralf Osthoff* betrachtet in seinem Artikel einige Aspekte der Struktur- und Organisationsebene von sozialpädagogischer Beschäftigungsförderung aus dem Blickwinkel der soziologischen operativen Systemtheorie Niklas Luhmanns. Auf der Basis der Unterscheidungslogik, die Luhmann von Spencer-Brown<sup>5</sup> übernommen hat, themati-

---

<sup>5</sup> Zur operativen Logik des Unterscheidens vgl. Spencer-Brown 1997.

siert er gängige Differenzbildungen in der Sprache und Praxis der Beschäftigungsförderung. Als intermediäres Teilsystem ist Soziale Arbeit in der Beschäftigungsförderung zwischen den Handlungslogiken des sozialstaatlichen Handelns und des arbeitsmarktpolitischen Handelns eingespannt und hat beiden gegenüber Erwartungen zu erfüllen. Beschäftigungsförderung soll arbeitsmarktpolitisch wirken und hat sich dadurch den Strukturen des Wirtschaftssystems anzudienen, insofern sie aber mithilft, den Einzelnen zu qualifizieren, unterwirft sie sich der Logik des Erziehungs- und Bildungssystems und vertraut auf Kompetenzen. Dass beides zusammengeht, gewährleisten funktional ausdifferenzierte spätmoderne Gesellschaften jedoch nicht: Während das Wirtschaftssystem darauf hinarbeitet, die Produktivität an Kapitalinteressen anzuschließen, bleibt die Bewältigung von Arbeitslosigkeit dem Politiksystem überlassen, welches seinerseits nur in struktureller Koppelung mit dem Wirtschaftssystem Einfluss auf den Arbeitsmarkt gewinnen kann. In diese Paradoxität ist Beschäftigungsförderung, die für Einzelne Vermittelbarkeit für den Arbeitsmarkt erreichen soll, eingebunden.

*Volker Schäfer* stellt nach einer einführenden Kritik am gegenwärtigen Übergangssystem am Beispiel der Stadt Worms das Aufgabenprofil und Selbstverständnis der Kompetenzagenturen vor und zeigt auf, mit welchen systemisch orientierten Methoden und Zielvorstellungen ein Case Management realisiert werden kann, das soziale und berufliche Integration in einem verfolgt. Schäfer gibt einen Überblick über die Phasen des Case Managements und erörtert verschiedene Instrumente des systemischen Case Management. Im Assessment, in der Hilfeplanung und in den Förderangeboten werden verschiedene systemisch relevante Aspekte herausgearbeitet. In erlebnispädagogischen Maßnahmen entwickelt sich die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen – eine Voraussetzung, um Selbsthilfepotenziale zu aktivieren – und durch Elternarbeit wird die Unterstützung durch das familiäre Umfeld der KlientInnen gefördert.

*Christiane Bauer* transferiert das vor allem in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen bekannte Programm von Ben Furman „Ich schaffs!“ auf die Anforderungen im Übergangsmanagement. Die Autoren zeigt die Möglichkeiten des lösungsorientierten Motivationsprogrammes auf, das Selbstvertrauen von Jugendlichen zu stärken und sie zu zielgerichtetem Handeln zu befähigen. In der Darstellung der 15 Schritte des Programmes wird immer wieder entlang von Fallbeispielen veranschaulicht, wie sich Jugendliche Ziele setzen und für die zu ihrer Erreichung notwendigen Fähigkeiten motivieren, wie sie Zuversicht gewinnen, Entwicklungsschritte planen und sich auch auf Rückschläge einstellen. Bauer erörtert in diesem Zusammenhang den Begriff der

Systemkompetenz als Fähigkeit, „die relevanten Systeme der Jugendlichen in unsere Denk- und Vorgehensweise mit ein zu beziehen“. In Anwendung der Personalen Systemtheorie von Gregory Bateson und der Grundlagen des Sozialen Konstruktivismus stellt sie dar, wie Jugendliche neue Deutungsmuster erwerben und neue soziale Muster einüben können, und wie im Rahmen einer lösungsorientierten Haltung Methoden für eine produktive Gesprächsführung entwickelt werden können.

Im Zentrum des Interesses steht bei *Peter C. Weber* die Frage nach der Bedeutung von Wissen im Beratungsprozess, insbesondere im Bereich der bisher wenig erforschten arbeitsweltlichen Beratung. Der Autor arbeitet zentrale Wissensbereiche heraus, die für die Beratenden zu rekonstruktiv-diagnostischen Zwecken, zum Zweck der Interventionsbegründung und zum Zweck der Darstellung eigener Standpunkte relevant sind. Weber stellt das System der Ratsuchenden und der für ihre Biographie bedeutsamen sozialen Umwelten in den Mittelpunkt. Das Wissen der Beratenden über dieses System und seine Umwelten ist zentral für die Gestaltung des Beratungsprozesses, aber auch die Wissensstrukturen der Ratsuchenden gehen interaktional in den Beratungsprozess ein, wenn sie artikuliert werden. Zugrunde liegt dem Beitrag neben einer gründlichen Literaturstudie die Auswertung von 105 biographischen Interviews zur Entwicklung der Bildungs- und Berufsbiographie, deren wichtigste Ergebnisse kurz dargestellt werden.

*Brigitta Michel-Schwartze* richtet den systemischen Blick auf die berufliche Rehabilitation psychisch kranker und behinderter Menschen. Sie geht zunächst den begrifflichen Codierungen von Beschäftigungsförderung, Krankheit, Behinderung und Berufliche Rehabilitation nach, und stellt sodann das systemtheoretische Modell der Kontextbeschreibung dem traditionellen ätiologischen Modell einer individualisierenden Kausalattribution gegenüber. Indem sie den Bezugsrahmen der beruflichen Rehabilitation auf drei Ebenen betrachtet: auf einer Makroebene der begrifflichen Konstitutionen, einer Mesoebene der Institutionalisierung der Codierungen und einer Mikroebene der Interaktionen zwischen Betroffenen und Fachkräften, zeigt sie den gleichermaßen analytischen wie kritischen Wert einer systemischen Betrachtung dieses Sektors der Beschäftigungsförderung auf.

Dass Betriebliche Soziale Arbeit und Beschäftigungsförderung nahe beieinander liegen, wenn man erstere als „Beschäftigtenförderung“ auffasst, wird im Artikel von *Christine Jahn* deutlich, der die Beschäftigungsförderung ebenfalls als System in luhmannscher Perspektive betrachtet. Nach einer kurzen Einführung in die Basiskonzepte dieser Systemtheorie gibt Jahn einen kompakten historischen Aufriss der Beschäftigungsförderung in Deutschland, in welchem die Abhängigkeit dieses Feldes

von wirtschaftlichen Strukturen und von der Personalsituation in den Betrieben deutlich wird. Die Autorin beschreibt die Situation von benachteiligten Jugendlichen als einen Konflikt zwischen psychischem Sinn (Jugendlicher) und sozialem Sinn (Wirtschaftssystem), dessen Folge Desintegration in den Arbeitsmarkt ist. Maßnahmen der Beschäftigungsförderung fungieren als Kompensation der fehlenden Kommunikationskompetenz der Jugendlichen dem Arbeitsgeber gegenüber und als Trainings dieser Kompetenz. Soziale Arbeit in der Beschäftigungsförderung leistet in diesem Sinne Verstehenshilfe zwischen personalen Systemen und dem Wirtschaftssystem.

Im ersten Beitrag zur Betrieblichen Sozialen Arbeit gibt *Wolfgang Krieger* zugleich einen Überblick über die Entwicklung dieses Bereiches der Sozialen Arbeit als auch einen Einblick in das Potenzial systemischer Perspektiven auf die Interaktionsverhältnisse in diesem Feld. Zu Anfang skizziert der Autor die Zusammenhänge zwischen personalen Systemen anhand einer Darstellung des Beziehungsnetzes von Fokuspersonen der Sozialberatung und entwirft ein Wirkfeld der Betrieblichen Sozialen Arbeit, das unterschiedliche Akteure des sozialen Systems Betrieb berücksichtigt. Nach einem kurzen Abriss der historischen Ursprünge und Entwicklungen der Betrieblichen Sozialen Arbeit und der Argumente ihrer Legitimation aus ethischer und unternehmerischer Sicht diskutiert Krieger aus konstruktivistischer Perspektive die basale Relativität von „Problemsichten“ in der Betrieblichen Sozialen Arbeit und aus dem unternehmerischen Blickwinkel. Die Einsicht in diese Relativität ist maßgeblich für eine systemische Betrachtung der Stereotypen und Attributionen in Teams und in der Unternehmensführung und hochrelevant für eine kritische Sicht der Aufgaben der Betrieblichen Sozialen Arbeit, welche der Autor sodann für einige zentrale Arbeitsfelder der Betrieblichen Sozialberatung zur Darstellung bringt.

*Wolfram Schulze* entwirft ein Profil moderner Betrieblicher Sozialarbeit und fragt nach ihrem Nutzen und Ertrag für eine systemische Organisationsentwicklung. Er greift zunächst einige historische Aspekte ihrer Entwicklung heraus, um ihr von vornherein ganzheitliches Aufgabenverständnis zu dokumentieren. Er profiliert sodann sein Verständnis einer „modernen“ Betrieblichen Sozialarbeit vor dem Hintergrund der Entwürfe des Berufsverbandes und der International Federation of Social Workers und diskutiert ihre Stellung im Betrieb und ihre Funktion gegenüber der Belegschaft. Schulze stellt die Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung dar und beschreibt das Passungsverhältnis zur Betrieblichen Sozialarbeit: Letztere fördert psychosoziale Änderungsprozesse, die Bestandteil der Basisprozesse systemischer Organisationsentwicklung im Change Management sind, aber sie verantwortet diese Basisprozesse nicht. Vielmehr kommt ihr die Funktion zu, „beratend, begleitend, un-

terstützend, intervenierend und anregend bei Organisationsveränderungsprojekten in den Unternehmen“ aktiv zu werden.

*Kristina Fanelli* verdeutlicht in ihrem Beitrag, warum systemische Beratungsmethoden in der Betrieblichen Sozialen Arbeit sowohl in der Einzelfallberatung als auch in der Zusammenarbeit mit Teams von besonderer Wirksamkeit sind. Am Beispiel der Betrieblichen Sozialberatung in einer großen psychiatrischen Klinik in München wird ein Konzept von Sozialberatung mit systemischen, lösungs- und kurzzeitorientierten Methoden dargestellt, welches neben der Einzelberatung vor allem auf das Setting „Moderationen in Klausurtagen“ aufbaut. Dieses Konzept der systemischen Moderation zu erläutern, ist das zentrale Anliegen der Autorin. Der Artikel veranschaulicht, wie bekannte Haltungen und Arbeitstechniken der systemischen Beratung in dieser Form der Moderation zur Anwendung gelangen können. In ihrem zweiten Teil schildert die Autorin, wie durch Achtsamkeitspraxis und bewertungsfreies „Nicht-Urteilen“ nach Jon Kabat-Zinn Berater und Klient Distanz und Neutralität gegenüber artikulierten Problemwahrnehmungen gewinnen können.

Am Beispiel der Burnoutprophylaxe und -behandlung zeigen *Anett Renner* und *Leila Steinhilper* die Bedeutung des Systemischen Ressourcen-Managements in der Betrieblichen Sozialen Arbeit auf. Die Folgen von destruktivem Stresserleben und Burnout für die Arbeitsfähigkeit und damit auch ihre Auswirkungen für die aktuelle Arbeitswelt werden dargestellt und wesentliche Entstehungsbedingungen des Stresserlebens erörtert. Die AutorInnen differenzieren die Begriffe Stress, Burnout und Depression und verdeutlichen die Kontextbedingtheit von Burnoutsymptomen, d.h. sie interpretieren sie als Beziehungsformen in diversen sozialen Systemen. Für ihr Interventionskonzept ist wesentlich, dass Burnoutfolgen als Ressource nutzbar gemacht werden, indem sie als Lösungsversuche umgedeutet werden. In ihrem Modell der Gesundheits- und Ressourcen-ACHT beschreiben sie die komplexen Wechselwirkungen von psychisch-emotionalen und kommunikativen Prozessen. Mit diesem Modell ist es nicht nur möglich, die Belastungssituation von MitarbeiterInnen zu analysieren; vielmehr können durch Umdeutungen auch Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden. Hier setzt das Systemische Ressourcen-Management an.

## *Literatur*

Krings-Sarhan, Vanessa (2006): Betriebliche Soziale Arbeit in lernenden Organisationen. Ein Modell zur erfolgreichen Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Saarbrücken: VDM.

- Lünenborg, Ludger (2010): Kurzfristige Maßnahmen statt einem nachhaltigen Integrationskonzept. Einrichtungen der beruflichen Integration benachteiligter Jugendlicher und Erwachsener verlieren immer mehr an Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. *Blätter der Wohlfahrtspflege* H.3, S. 104-106.
- Michel-Schwartz, Brigitta (2010): Kontinuum Beschäftigungsförderung: Beobachtungen einer Abhängigkeit. In: Krieger, Wolfgang (Hrsg.): *Systemische Impulse. Theorieansätze, neue Konzepte und Anwendungsfelder systemischer Sozialer Arbeit*. Stuttgart: ibidem, S. 252-267.
- Schmitt, Matthias (2012): Die Ethik der betrieblichen Sozialarbeit im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung. In: Klein, Susanne/Appelt, Hans-Jürgen (Hrsg.): *Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit*. 2. Aufl. Kröning: Asanger, S. 45-54.
- Spencer-Brown, George (1997): *Laws of Form. Gesetze der Form*. Übers. V. Thomas Wolf. Lübeck: Bohmeier (Orig. *Laws of Form*, London 1969).