

# QUALIFIKATIONS- ANFORDERUNGEN UND TÄTIGKEITSPROFILE IN DER BETRIEBLICHEN SOZIALARBEIT

Hoang Long Nguyen; Sandra Bohlinger

**Zusammenfassung** | Betriebliche Sozialarbeit ist ein kaum wahrgenommenes Tätigkeitsfeld in der Sozialen Arbeit, über dessen Qualifikationsanforderungen und Entwicklungstendenzen wenig bekannt ist. Dieser Beitrag präsentiert Ergebnisse einer empirischen Studie, für die Stellenanzeigen ausgewertet und betriebliche Sozialarbeitende interviewt wurden. Der Beitrag zeigt nicht nur, welche Tätigkeiten und Qualifikationen für betriebliche Sozialarbeit relevant sind, sondern verweist auch auf ein vor allem für Unternehmen relevantes Praxisfeld.

**Abstract** | An under-represented field in both, social science and social work, so-called Occupational Social Work (OSW), is a paradigmatic case of an unregulated field of social work of which we know little about who is working in this field and with which qualifications. Against this background, this article presents findings from a qualitative study including an analysis of job advertisements and semi-structured interviews with professionals from the field. Our findings underpin existing research on qualification demands in this field and indicate emerging trends and challenges for the OSW profession.

**Schlüsselwörter** ► betriebliche Sozialberatung  
► Qualifikation ► Berufsbild ► Sozialarbeiter  
► empirische Untersuchung

**1 Einleitung** | Trotz einer über 100-jährigen Geschichte gilt die betriebliche Sozialarbeit (BSA) als ein wenig beachtetes Feld der Sozialen Arbeit (Engler 1996, Baumgartner; Sommerfeld 2016), sofern sie überhaupt als eigenständiges berufliches Tätigkeitsfeld der Sozialen Arbeit gewürdigt wird (zum Beispiel in Thole 2005, Nikles 2008, Erath; Balkow 2016). Verunglimpft als „Sozialklimbim“ (Gehlenborg 1994,

S. 19), „Randgebiet der Sozialen Arbeit“ (Gehlenborg 1996, S. 124) oder „Aschenputtel der Sozialen Arbeit“ (Kirchen 2004)<sup>1</sup> ist wenig über ihre Bedeutung in der Praxis bekannt: Schätzungen gehen von 500 bis 1500 in dem Feld Tätigen in der Bundesrepublik Deutschland aus (Stoll 2013, Bremmer 2017a). Hinzu kommt, dass aufgrund des qualifikatorisch unregelmäßigen Zugangs zu diesem Berufsfeld (Bremmer 2017b, Appelt 2013, bbs 2009) vieles noch unklar ist. Fest steht jedoch, dass nicht alle in der BSA Tätigen über einschlägige Qualifikationen verfügen (Lau-Villinger 1994, Baumgartner; Sommerfeld 2016), gleichwohl die Forderung nach einem Abschluss in der Sozialen Arbeit oder Sozialpädagogik als Mindestqualifikation nicht neu ist. Vor diesem Hintergrund gehen wir in diesem Beitrag zwei scheinbar simplen Fragen nach, nämlich: Welche Qualifikationen werden in der BSA benötigt? Welche Tätigkeiten umfasst die BSA in der Praxis?

Zur Beantwortung der Fragen wählen wir einen qualitativen Zugang, indem wir Stellenausschreibungen analysieren und problemzentrierte Interviews mit Personen durchführen, die in dem Feld tätig sind. Unsere Studie zeigt zunächst Qualifikationsanforderungen und Tätigkeitsprofile in diesem bislang eher wenig beachteten Forschungs- und Tätigkeitsfeld, bevor darauf aufbauend ein Qualifikationsprofil für betriebliche Sozialarbeitende (im Folgenden abgekürzt als BSA-MA) skizziert wird. Unter einem Qualifikationsprofil verstehen wir die Schnittmenge aus einem Anforderungsprofil (welche formalen Qualifikationen, Kenntnisse, Erfahrungen werden laut Stellenausschreibungen für eine Tätigkeit in der BSA benötigt?) und dem Qualifikationsprofil, welches sich üblicherweise erst aus der Passung zwischen Anforderung und tatsächlicher Eignung einer oder eines Bewerbenden ergibt (Holtbrügge 2015, Nagel u.a. 2008).

**2 Zwischen Profession, Qualifikation und Handlungsfeld: Annäherung an betriebliche Sozialarbeit** | Da es sich bei der BSA in Deutschland um keinen reglementierten Beruf handelt (wie etwa bei Berufen nach Berufszulassungsgesetzen), existieren nur wenige systematische Untersuchungen zu entsprechenden Qualifikationsanforderungen. Zudem ist die Abgrenzung zwischen Qualifikation und Tätigkeitsfeld oft unklar, so dass für die BSA, zunächst ähnlich wie für Soziale Arbeit, per se konstatiert

<sup>1</sup> Diese Bezeichnung ist auf dem Klappentext des Buches zu finden.

werden kann: Sie ist „gleichermaßen eine Disziplin und Profession, wobei beide im Verständnis einer Handlungswissenschaft und wissenschaftlich begründeten bzw. reflektierten Praxis konvergieren und auf ihre je eigene Art und Weise zur Entwicklung der [betrieblichen] Sozialen Arbeit beitragen“ (DGSA 2016, S. 2).

Ohne auf den Diskurs über Soziale Arbeit als Profession versus/und Beruf eingehen zu wollen (siehe dazu etwa Thole 2005), sei (wenn auch verkürzt) darauf verwiesen, dass sowohl die Soziale Arbeit als auch die BSA von einer langjährigen Diskussion geprägt sind, die die schwierige Abgrenzung zwischen Qualifikation, Tätigkeitsfeld und entsprechenden Anforderungen verdeutlicht. Mit Blick auf die BSA konstatiert ein Bericht zum „European Seminar on Personnel Social Work“ aus dem Jahr 1961 eher vage, dass für das Tätigkeitsfeld ein „basic training“ in der Sozialen Arbeit benötigt wird (Schröder 1961, S. 16). Ähnlich breit gefasst sind die Empfehlungen des Bundesfachverbandes (bbs 2009) sowie die Forderungen von Appelt (2013) und Bremmer (2017b), die sich für ein abgeschlossenes Hochschulstudium der Sozialarbeit/ Sozialpädagogik oder einer vergleichbaren Fachrichtung als Zugang zur BSA aussprechen. Dies geht einher mit den Kerncurricula fachwissenschaftlicher Organisationen wie jenem für das universitäre Hauptfachstudium Erziehungswissenschaft (mit möglichem Schwerpunkt Sozialpädagogik/Soziale Arbeit) der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE 2004) und dem Kerncurriculum für Bachelor- und Masterstudiengänge der Sozialen Arbeit der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit (DGSA 2016). Sie stellen einen Standard für die „Vermittlung der wissenschaftlichen Grundlagen Sozialer Arbeit“ (ebd., S. 1) dar und formulieren zugleich einen „Rahmen [...], welche Studieninhalte in jedem Studiengang der Sozialen Arbeit vorkommen sollten“ (ebd.).

Darüber hinaus werden mehrjährige einschlägige berufspraktische Erfahrungen empfohlen und die Bedeutung von Weiterbildungen (Schröder 1961, Bremmer 2017b, bbs 2009) wird betont. Gestützt werden diese Empfehlungen durch empirische Untersuchungen, die den tatsächlichen Berufszugang untersuchen. So zeigt zum Beispiel Lau-Villinger (1994) in einer Untersuchung mit BSA-MA in 24 hessischen Unternehmen, dass der Zugang über sehr unterschiedliche formale Qualifikationen erfolgt, darunter – auf

## Bettelarm

Soll ich bettelnden Menschen auf der Straße Geld geben? – Warum nicht?! So kurz und bündig lassen sich die 13 Tipps auf den Punkt bringen, die der Kölner Caritasverband zum Umgang mit Betteln und Armut zusammengestellt hat. Authentisch, lebensnah, aus den alltäglichen Erfahrungen der Straßensozialarbeit gewonnen.

Menschen, die anderen etwas geben, spenden wollen, stehen immer in der Versuchung, damit eigene Erwartungen und Haltungen zu verknüpfen. Dem setzt die Kölner Caritas in entwaffnender Klarheit die Perspektive des bettelnden Menschen entgegen. Was dieser mit dem Geld macht, müsse ihm selbst überlassen bleiben. Auch auf die Gefahr hin, dass es zum Kauf von Alkohol oder anderer Suchtmittel verwendet werde. Schließlich könne kalter Entzug auf der Straße lebensbedrohlich sein. Wenn man kein Geld geben möchte, könne man den Menschen stattdessen fragen, was er brauchen könnte. Vielleicht einen Einwegrasierer oder Socken. Dennoch sind Sachspenden der Caritas zufolge schlechter als Geldspenden: Was, wenn es der zehnte Kaffee oder das sechste Brötchen ist, die der bettende Mensch angeboten bekommt? Auch ein freundlicher Blick, ein Gruß oder ein paar Worte könnten eine Wertschätzung ausdrücken und mindestens so wertvoll sein wie eine im Vorbeigehen achtlos abgelegte Münze.

Das „stille Betteln“ ist in Deutschland seit 1974 erlaubt. „Aggressives“ Betteln kann dagegen als Nötigung geahndet werden. Die Caritas räumt in ihren Tipps das verbreitete Vorurteil beiseite, es gebe organisierte Bettelbanden aus Südosteuropa. Das seien allenfalls Einzelfälle. Menschen aus Südosteuropa betteln, weil sie keine Arbeit in ihrer Heimat finden. Sie sind auf das Betteln als Einkommen für ihre Familien angewiesen. Die bittere Armut und die Ausweglosigkeit in ihrem Heimatland zwingen sie dazu. Ihre starke Familien- und Gruppensolidarität führt dazu, dass sie sich gemeinsam auf die Reise machen, gemeinsam wohnen und das Betteln gemeinsam organisieren. Die Gleichsetzung von „organisiert“ mit „kriminell“ sei nicht haltbar. – Starke Tipps – im Netz ganz leicht zu finden.

Burkhard Wilke  
wilke@dzi.de

Hochschulniveau – Sozialpädagogik, Soziologie und Pädagogik (teilweise mit Zusatzqualifikationen) sowie pädagogische Qualifikationen ohne Hochschulabschluss, jedoch mit Zusatzausbildung (zum Beispiel Supervisionsausbildung), aber auch andere hochschulische Abschlüsse wie Wirtschaftsingenieurwesen, Psychologie oder Ernährungswissenschaft. In einer weiteren Studie zur BSA in Deutschland und in der Schweiz zeigen *Baumgartner* und *Sommerfeld* (2016), dass die Mehrheit der BSA-MA über einen Abschluss in Sozialer Arbeit (Sozialarbeit, Sozialpädagogik) verfügt (74 Prozent bei n=187).

Gilt, dass der qualifikatorische Zugang zur BSA heterogen ist, so zeigt sich dies erst recht mit Blick auf die Tätigkeiten. In der Rahmenkonzeption des Berufsfachverbands (*bbs* 2009) werden im Kern zwei Aufgabenbereiche ausdifferenziert:

▲ *Information, Prävention, Beratung und Training* (unter anderem in Bezug auf Krisensituationen, Auswirkungen von psychischen, psychosomatischen oder körperlichen Erkrankungen oder betriebliches Eingliederungsmanagement);

▲ *organisationsbezogene Maßnahmen* (Beratung von Organisationseinheiten bei psychosozialen Fragen, Prozessbegleitung bei betrieblichen Veränderungen, Gesundheitsmanagement).

Allerdings ist diese Unterscheidung keineswegs eindeutig. *Bremmer* (2017b) und *Appelt* (2013) differenzieren zwischen:

- ▲ individueller Beratung;
- ▲ Personalentwicklung und
- ▲ organisationsbezogenen Maßnahmen.

*Stoll* (2013) identifiziert neben traditionellen Tätigkeitsfeldern der BSA „neue Tätigkeiten“, verortet in der Personalentwicklung, wie etwa Coaching, Teamentwicklung, Moderation von Konflikt- und Führungsgesprächen sowie Kommunikationstrainings. Weiterhin bestimmt *Bremmer* (2006) in einer Befragung der Bundesfachverbandsmitglieder (n=106) die Themen- und Tätigkeitsfelder Sucht, psychische Auffälligkeiten/Erkrankungen, Konflikte und Mobbing, Trennung und Erziehungsfragen, Gesundheit, Fehlzeiten und Stress, Entschuldung sowie Kommunikation/Kooperation als „klassische Themen“ der BSA. Als „neue Themen“ identifiziert er ältere Mitarbeitende, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Teamarbeit sowie organisationale Veränderungen. Eine weitere Aufschlüsselung nehmen

*Baumgartner* und *Sommerfeld* (2016) vor, die anhand von deutschen Sozialberatungen vor allem psychische Schwierigkeiten von Mitarbeitenden (100 Prozent von n = 48), familiäre Beziehungen (98 Prozent), Sucht (98 Prozent) sowie Probleme am Arbeitsplatz wie Mobbing und Konflikte (96 Prozent), die Wiedereingliederung nach Rehabilitationsmaßnahmen (90 Prozent) und Stressbewältigung (90 Prozent) als Themenfelder unterscheiden (siehe auch *Baumgartner* 2017).

Diese Untersuchungen verweisen auf ein fragmentarisches, gleichwohl facettenreiches Bild der BSA, zugleich aber auch auf die BSA als eine „Randerscheinung“ der Sozialen Arbeit, deren Tätigkeitsfeld auf mitunter recht alten Empfehlungen und Studien fußt. Vor diesem Hintergrund zielt unser Beitrag darauf ab, Aufschluss über aktuelle Qualifikationsanforderungen und Tätigkeiten in der BSA zu gewinnen.

**3 Befunde zu Arbeitsaufgaben und Qualifikationsprofilen in der BSA** | Qualifikationsanforderungen ergeben sich aus künftigen oder realen beruflichen Tätigkeiten, weshalb wir unsere Untersuchung auf einer Auswertung von Stellenausschreibungen einerseits und problemzentrierten Interviews andererseits stützen. Hierfür wurden zunächst 15 Stellenanzeigen im Bereich der BSA ausgewertet, die von den Aufgaben und Tätigkeiten zu identifizieren, die von den (künftigen) Stelleninhaberinnen und Stelleninhabern erfüllt werden sollen. Die Analyse von Stellenausschreibungen gilt als gängige Methode zur Bestimmung von Qualifikationsanforderungen (*Gerhard* 1992) und Tätigkeiten (*Becker* 2013). Die Stichprobenauswahl erfolgte nach dem Verfahren der *gezielten Auswahl bestimmter Arten von Fällen* (*Döring; Bortz* 2016). Aufbauend auf den Ergebnissen der Stellenanalyse wurden problemzentrierte (telefonische) Interviews mit sieben BSA-MA durchgeführt. Auch hier erfolgte eine *gezielte Auswahl bestimmter Arten von Fällen* (Interviewpartner) (*Döring; Bortz* 2016) sowie eine Auswertung der Daten mittels der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2010). In einem weiteren Schritt wurden die Tätigkeiten aus den Dokumenten und den Interviews zu einem Tätigkeitsprofil zusammengeführt.

**3-1 Auswertung der Stellenausschreibungen** | Aus den beiden Teiluntersuchungen ergibt sich zunächst (und wenig überraschend), dass Beratung, Begleitung und Unterstützung von Mitarbeitenden

und Führungskräften zentrale Aufgaben darstellen. Themenfelder der (psycho)sozialen Beratung sind unter anderem Konflikte im Privat- und/oder Berufsleben, Mobbing, berufliche Leistungsfähigkeit, Gesundheit (eigene gesundheitliche Konstitution, Arbeitsstress, Sucht). Die Befunde stimmen damit mit früheren Studien überein (Müller 2002, Bremmer 2006, Baumgartner; Sommerfeld 2016). Anders jedoch als in der Untersuchung von Baumgartner und Sommerfeld (2016) spielt das Thema Suchtberatung bei unseren Ergebnissen nur eine geringe Rolle, wobei unklar ist, ob dies auf den Kontext (BSA) oder auf die beiden Teiluntersuchungen zurückzuführen ist oder ob dies eine eher allgemeine Entwicklung widerspiegelt.

Eine weitere zentrale Aufgabe ist das (interventive und/oder präventive) Konfliktmanagement, also etwa das Führen von Gruppengesprächen zur Klärung von Konflikten am Arbeitsplatz oder der Umgang mit Kolleginnen und Kollegen in Lebenskrisen. Diese Aufgabe wird in mehreren Stellenausschreibungen gefordert und von fünf Interviewten sogar als Kernaufgabe bezeichnet – ein Ergebnis, das sich mit jenem von Baumgartner und Sommerfeld (2016) deckt.

In einem Großteil der Stellenausschreibungen (zwölf) sowie in den Interviews wird zudem die Konzeption und Durchführung von Bildungsmaßnahmen (Workshops, Seminare) genannt. Hierfür sind nicht nur fachliche Kenntnisse (zum Beispiel zu Themen wie Führung, psychische Gesundheit, persönliche und berufliche Entwicklung) nötig, sondern auch pädagogische Kenntnisse und Fertigkeiten.

Ein weiteres Tätigkeitsfeld liegt im Bereich Beratung und Coaching (vor allem von Führungskräften) und bestätigt damit ebenfalls die Ergebnisse von Baumgartner und Sommerfeld (2016), die die Fachberatung von Vorgesetzten und Führungskräften als eine der meistgenannten Tätigkeiten der deutschen Sozialberatungsstellen identifiziert haben.

In rund der Hälfte der Stellenausschreibungen werden zudem organisationsbezogene Aufgaben wie die Projektarbeit (etwa zum betrieblichen Gesundheits- oder Eingliederungsmanagement oder bei der Umsetzung psychischer Gefährdungsbeurteilungen) genannt. Weitere Aufgabenfelder liegen im Ausbau der BSA (an anderen Standorten des Unternehmens, Erweiterung der Angebote) sowie im Bereich Informations-

und Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkmanagement und administrativer Tätigkeiten. Neben den „klassischen“ Arbeitsaufgaben der BSA bestätigt unsere Untersuchung anhand der Auswertung der Stellenausschreibungen die Bedeutungszunahme von Beratung und Coaching, Konfliktmanagement und von Aufgaben, die zur Verbreitung des BSA-Angebots dienen, also etwa Netzwerkmanagement und Öffentlichkeitsarbeit.

### 3-2 Auswertung der Qualifikationsprofile |

Im nächsten Schritt dienen die problemzentrierten Interviews der Ergänzung der Untersuchung. Sie bieten einen qualitativen Einblick in die Frage, inwieweit die (formalen) Qualifikationsanforderungen aus den Stellenbeschreibungen mit realen Tätigkeitsprofilen übereinstimmen. Hierzu wurden die Befunde der Stellenanalysen jenen der Interviews gegenübergestellt, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Stellenausschreibungen Qualifikations- und Tätigkeitsanforderungen beschreiben, die Bewerbende idealerweise abdecken. Bei den Aussagen der Interviewten fließen hingegen auch (deren eigene) tatsächliche Eignungen in die Angaben ein. Hierbei handelt es sich eher um Qualifikationsprofile, in denen die Interviewten aus subjektiver Retrospektive eine Einschätzung über die eigene Passung zwischen Stellenanforderungs- und Eignungsprofil vornehmen. Für die Auswertung wurden daher zunächst die Ergebnisse der Stellenanalyse und der Interviewauswertungen einander gegenübergestellt und anschließend miteinander verglichen. Mit Blick auf den Umfang dieses Beitrags wird hier nur eine Zusammenfassung vorgestellt.

So zeigt sich bezüglich der formalen Qualifikationsanforderungen sowohl in der Auswertung der Stellenausschreibungen als auch in jener der Interviews eine Präferenz von Personen mit einschlägigem Studienabschluss: In 14 von 15 Stellenausschreibungen wird ein Studienabschluss der Sozialen Arbeit (Sozialarbeit, Sozialpädagogik) gefordert. Von den sieben Befragten haben sechs Personen ein entsprechendes Studium abgeschlossen. Das bestätigt bisherige Befunde und Forderungen nach einem einschlägigen Hochschulabschluss (Baumgartner; Sommerfeld 2016, bbs 2009, Schröder 1961, Bremmer 2017b, Appelt 2013). Vergleichbares gilt für die Forderung nach formalen Weiterbildungen (Schröder 1961, Bremmer 2017b, bbs 2009). In 13 von 15 Ausschreibungen wird mindestens eine formale Weiterbildung in den Bereichen Bera-

tung, Mediation und Konfliktlösung, Moderation, Systemisches Coaching oder Systemische Therapie verlangt. Alle Befragten haben mindestens eine formale Weiterbildung absolviert, darunter fünf Personen im (systemischen) Coaching sowie zwei in der systemischen Organisationsberatung. Weitere formale Weiterbildungen sind den Bereichen systemische Beratung, Case Management, Sucht- und Sozialtherapie, Business Moderation, Suchtberatung, Konfliktmanagement und Mediation sowie Sozialmanagement zuzuordnen.

Unsere Untersuchung bestätigt zudem die Bedeutung mehrjähriger Praxiserfahrung, vorzugsweise in der Beratung und in Wirtschaftsunternehmen (siehe auch *bbs* 2009): Dies wurde sowohl in elf von 15 Stelleninseraten gefordert als auch von den Interviewten betont. Die Berufserfahrungen entstammen dabei mitunter sehr unterschiedlichen Feldern, die nur zum Teil der Sozialen Arbeit zuzuordnen sind (unter anderem in der psychosozialen Beratung, der sozialpädagogischen Familienhilfe, der BSA, der Schulsozialarbeit). Darüber hinaus sind es Praxiserfahrungen in den Bereichen Erwachsenenbildung (Weiterbildungen für psychisch kranke Menschen, Coaching für Arbeitsmarktintegration), Wirtschaft und Verwaltung sowie Betriebsratstätigkeiten.

**4 Systematisierungsversuch eines „Arbeitsfeldes BSA“** | Versucht man das „Arbeitsfeld BSA“, wie es vom Bundesfachverband bezeichnet wird, zu systematisieren, tritt unweigerlich das Problem der Ab- und Eingrenzung von Anforderungen an die in der BSA Tätigen auf. Wir unterscheiden nach funktionalen und überfachlichen beziehungsweise extrafunktionalen Qualifikationsanforderungen (*Dahrendorf* 1956). Unter funktionalen Qualifikationsanforderungen verstehen wir arbeitsplatzbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die benötigt werden, um spezifische Arbeitsaufgaben (gebunden an eine spezifische beruflich-betriebliche Position) zu erfüllen. Unter extrafunktionalen Qualifikationsanforderungen verstehen wir hingegen (arbeitsplatz-)übergreifende Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten (ausführlich dazu *Bohlinger* 2009, S. 63 ff.).

Mit Blick auf die in den Stellenanzeigen geforderten und in den Interviews genannten *funktionalen* Qualifikationsanforderungen zeigt sich eine große Spannweite der geforderten und tatsächlich benöti-

gen Kenntnisse aus den Bereichen:

- ▲ Recht (Elternzeitgesetz, Mutterschutz, Strafrecht);
- ▲ berufliches Eingliederungs- und Gesundheitsmanagement (BEM und BGM) (rechtliche Grundlagen, Disability Management, betriebliche Vereinbarungen);
- ▲ Psychologie (Kenntnisse über psychische Störungen, Stressbewältigung, Modelle der Kommunikationspsychologie) sowie speziell Kenntnisse im Bereich Sucht (Suchtberatung und -prävention, Therapiemöglichkeiten);
- ▲ Beratung, Coaching und Therapie (Beratungskompetenz, Gesprächstechniken, personenzentrierte Beratung);
- ▲ Konfliktmanagement und Mediation (Umgang mit Konflikten, Mediations- und Moderationsverfahren);
- ▲ Betriebswirtschaft;
- ▲ Pädagogik und Didaktik.

Neben diesen positionsspezifischen Erfordernissen werden in den Stelleninseraten und in den Interviews weitere Anforderungen genannt, die den extrafunktionalen Qualifikationsanforderungen zugeordnet werden. Auffallend ist, dass die Anforderungen in den Stellenanzeigen von den Aussagen der Interviewten deutlicher voneinander abweichen als im Hinblick auf die oben genannten Kenntnisse und formalen Qualifikationen. Weitgehende Übereinstimmungen (wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung) finden sich zunächst bezüglich:

- ▲ personaler Qualifikationsanforderungen wie dem Sozialverhalten (Team- und Kooperationsfähigkeit, Empathie, Konfliktfähigkeit, Verhandlungsgeschick und Klienten-/Dienstleistungsorientierung);
- ▲ überfachlicher Qualifikationsanforderungen (Kenntnisse im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien, Organisationsverständnis und -fähigkeit, Sprachkenntnisse).

Abweichungen zwischen Stellenanzeigen und Interviewergebnissen gibt es hingegen vor allem mit Blick auf die kommunikativen Fähigkeiten (sprachliche Ausdrucksfähigkeit, Fähigkeit zur Informationsbeschaffung/-verarbeitung/-nutzung) und die personalen Qualifikationsanforderungen (Ambiguitätstoleranz, Reflexionsfähigkeit, Belastbarkeit, Selbstständigkeit, Humor, Authentizität, Erscheinungsbild und Auftreten).

Insgesamt zeigt sich, dass die BSA hinsichtlich der funktionalen Qualifikationsanforderungen ein Arbeitsfeld ist, das in hohem Maße fachliche Kenntnisse aus

unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen integriert (Soziale Arbeit, Psychologie, Recht, Erwachsenenbildung, Wirtschaft). Die Notwendigkeit, sich des Wissens anderer Disziplinen zu bedienen, hatte Schröder (1961, S. 17) bereits mit der Forderung nach „supplementary trainings“ für die BSA betont (ähnlich auch Stoll 2013). Dies kann auf den interdisziplinären Charakter der BSA zurückgeführt werden, der sich in den vergangenen Jahren eher verstärkt haben dürfte (etwa durch die Forderung nach mehrjähriger Berufserfahrung und Weiterbildungsteilnahmen als Zugangsvoraussetzungen).

Außerdem fällt auf, dass weder in den Stellenanzeigen noch in den Interviews fachliche Kenntnisse über Erwachsenenbildung und -lernen gefordert werden, obwohl Erwachsene die Kernklientel sind. Ebenso erstaunlich ist, dass dieses Arbeitsfeld – anders als etwa die Methoden der Sozialen Arbeit (zum Beispiel Fallberatung) – kein expliziter Bestandteil vieler Hochschulstudiengänge ist, aus denen BSA-MA rekrutiert werden.

**5 Fazit |** Unsere Ergebnisse zu den Qualifikationsanforderungen und Tätigkeiten in der BSA lassen sich im Wesentlichen wie folgt zusammenfassen:

- ▲ Die BSA ist ein Tätigkeitsfeld der Sozialen Arbeit, in dem überwiegend studierte Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sowie Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen tätig sind.
- ▲ Mehrjährige Berufserfahrungen in verschiedenen Kontexten der Sozialen Arbeit und formale Weiterbildungen im Coaching und/oder Beratung sind für den Zugang zur BSA erforderlich.
- ▲ Die BSA integriert fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten aus Sozialer Arbeit, Psychologie, Recht, Erwachsenenbildung und Wirtschaft.
- ▲ Die psychosoziale Einzelberatung von Mitarbeitenden und Führungskräften, das Konfliktmanagement, die Unterstützung beim beruflichen Eingliederungsmanagement (BEM) sowie das Führungskräftecoaching sind die Kernaufgaben der BSA.

Unsere Studie bestätigt damit eine Reihe von Befunden, verweist aber auch auf die wachsende Bedeutung von Arbeitsaufgaben jenseits der klassischen Einzelberatung wie Coaching, berufliches Gesundheitsmanagement (BGM) (inklusive BEM und psychische Gefährdungsbeurteilungen), Netzwerkmanagement und Angebotsentwicklung. In Über-

einstimmung mit der Entwicklung der BSA seit den 1980er-Jahren stellen wir fest, dass die Aufgaben nicht mehr nur symptombezogen/interventiv auf Individual-ebene erfolgen, sondern zu einem großen Teil ursachenbezogen/präventiv auf Gruppen- und System-ebene zu verorten sind (Stoll 2013, Engler 1996).

Neben den beinahe schon typischen Schwierigkeiten einer solchen Untersuchung, die im Kern in der Systematisierung von Stellenanforderungen und Arbeitsaufgaben sowie der schier unmöglichen trennscharfen Abgrenzung unterschiedlicher Arten von Qualifikationsanforderungen liegen, kann unsere Untersuchung zudem nur einen Anstoß für weitere (quantitative) Untersuchungen bieten, um etwa das Volumen, die Schwerpunkte und/oder die Wirksamkeit der BSA systematischer zu untersuchen. Hier bieten sich zudem Untersuchungen über Qualifikationsanforderungen im zeitlichen, regionalen oder sektoralen Wandel oder im (international) vergleichenden Kontext an.

*Hoang Long Nguyen besitzt einen Masterabschluss in Weiterbildungsforschung und Organisationsentwicklung sowie einen Bachelorabschluss in Sozialpädagogik und Management. Er ist als Human Resources Manager tätig. E-Mail: nguyen.hoang.long93@googlemail.com*

*Professorin Dr. habil. Sandra Bohlinger lehrt Erwachsenenbildung mit den Schwerpunkten berufliche Weiterbildung und komparative Bildungsforschung. Sie ist Direktorin des Instituts für Berufspädagogik und berufliche Didaktiken an der erziehungswissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität Dresden. E-Mail: sandra.bohlinger@tu-dresden.de*

## Literatur

- Appelt**, Hans-Jürgen: Betriebliche Sozialarbeit. In: Kreft, Dieter; Mielenz, Ingrid (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Weinheim und Basel 2013, S. 176-177
- Baumgartner**, Edgar: Betriebliche soziale Arbeit in Deutschland – Stand und Perspektiven. In: Klein, Susanne; Appelt, Hans-Jürgen (Hrsg.): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. Kröning 2017, S. 19-29
- Baumgartner**, Edgar; Sommerfeld, Peter: Betriebliche Soziale Arbeit. Empirische Analyse und theoretische Verortung. Wiesbaden 2016
- bbs** – Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit e.V.: Rahmenkonzeption für das Arbeitsfeld Betriebliche Sozialarbeit. Tübingen 2009

**Becker**, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart 2013

**Bohlinger**, Sandra: Kompetenzentwicklung für Europa. Opladen 2009

**Bremmer**, Michael: Betriebliche Sozialarbeit Quo vadis? Unveröffentlichte Masterarbeit im Fernstudiengang Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Witten 2006

**Bremmer**, Michael: 100 Jahre betriebliche Sozialarbeit – Entwicklung, Geschichte und Wandel der Betriebssozialarbeit. In: Klein, Susanne; Appelt, Hans-Jürgen (Hrsg.): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. Kröning 2017a, S. 9-18

**Bremmer**, Michael: Betriebliche Sozialarbeit. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. Baden-Baden 2017b, S. 110-111

**Dahrendorf**, Ralf: Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 8/1956, S. 540-568

**DGfE** – Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft: Kerncurriculum für das Hauptfachstudium Erziehungswissenschaft. In: [http://www.dgfe.de/fileadmin/OrdnerRedakteure/Stellungnahmen/2004\\_01\\_KC\\_HF\\_EW.pdf](http://www.dgfe.de/fileadmin/OrdnerRedakteure/Stellungnahmen/2004_01_KC_HF_EW.pdf) (veröffentlicht 2004, abgerufen am 3.6.2019)

**DGSA** – Deutsche Gesellschaft für Soziale Arbeit: Kerncurriculum Soziale Arbeit. Eine Positionierung der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit. In: [https://www.dgsa.de/fileadmin/Dokumente/Aktuelles/DGSA\\_Kerncurriculum\\_final.pdf](https://www.dgsa.de/fileadmin/Dokumente/Aktuelles/DGSA_Kerncurriculum_final.pdf) (veröffentlicht 2016, abgerufen am 3.6.2019)

**Döring**, Nicola; Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin und Heidelberg 2016, S. 291-319

**Engler**, Rolf: Über den Profit hinaus. Geschichte, Aufgaben und Perspektiven betrieblicher Sozialarbeit. In: Blätter der Wohlfahrtspflege. Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 143/1996, S. 121-124

**Erath**, Peter; Balkow, Kerstin: Einführung in die Soziale Arbeit. Stuttgart 2016

**Gehlenborg**, Holger: Was gibt es Neues in der betrieblichen Sozialarbeit? Eine Rahmenkonzeption. In: Sozialmagazin 19/1994, S. 18-23

**Gehlenborg**, Holger: Das eigene Profil schärfen. Die Arbeit des Bundesfachverbandes Betriebliche Sozialarbeit zielt auf eine bessere Praxis. In: Blätter der Wohlfahrtspflege. Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 143/1996, S. 124-125

**Gerhard**, Rolf: Bedarfsermittlung in der Weiterbildung: Beispiele und Erfahrungen. Baltmannsweiler 1992

**Holtbrügge**, Dirk: Personalmanagement. Berlin und Heidelberg 2015

**Kirchen**, Thomas: Mobile Betriebliche Sozialarbeit. Anforderungen an ein Konzept aus Sicht der Sozialen Arbeit unter Berücksichtigung der Mobbing-Thematik. Stuttgart 2004

**Lau-Villinger**, Doris: Betriebliche Sozialberatung als Führungsaufgabe. Frankfurt am Main 1994

**Mayring**, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel 2010

**Müller**, Sandra: Betriebliche Sozialarbeit. Geschichtliche Entwicklung, Schwerpunkte der derzeitigen Situation und zukünftige Perspektiven sozialer Dienste in Unternehmen. Diplomarbeit. Düsseldorf 2002

**Nagel**, Reinhard; Oswald, Margit; Wimmer, Rudolf: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Stuttgart 2008

**Nikles**, Bruno W.: Institutionen und Organisationen der Sozialen Arbeit. München 2008

**Schröder**, Marjan: Summary of Conclusions of the Seminar. In: United Nations (ed.): European Seminar on Personnel Social Work. Report. Geneva 1961, pp. 7-21

**Stoll**, Bettina: Betriebliche Sozialarbeit. Aufgaben und Bedeutung. Praktische Umsetzung. Regensburg 2013

**Thole**, Werner: Soziale Arbeit als Profession und Disziplin. Das sozialpädagogische Projekt in Praxis, Theorie, Forschung und Ausbildung – Versuche einer Standortbestimmung. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Wiesbaden 2005, S. 15-60