



Bedürfnisorientierte Sozialarbeit in der ARGE Wien *)

2018

*) Arbeitsgemeinschaft Wien für Nichtsesshaftenhilfe

Inhalt

Präambel	2
Einleitung	3
Definition	4
Menschenbild und ethische Grundwerte in der ARGE Wien	11
Methodik	13
Kooperation und Spielregeln	18
Organisationsgrundsätze	20
Schlussbemerkung	23
Literatur	24

Präambel

„Der Anspruch, andere Menschen zu verbessern, zu ändern, kann durch keinen Trick der Welt mit den Ideen von Toleranz, Respekt und Vertrauen in Übereinstimmung gebracht werden“
(von Braunmühl, 2006: 73).

Entsprechend der europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK Ratifizierung durch Österreich, 1958: o.P.) hat jeder Mensch das Recht auf Schutz seiner Privatsphäre, das Recht auf persönliche Entwicklung und auf Schutz vor Diskriminierung.

Der Umstand, dass jemand die Hilfe anderer in Anspruch nimmt, darf keinesfalls zur Einschränkung seiner/ihrer Rechte führen.

In diesem Sinne vermeiden wir auch den in der Sozialarbeit üblichen Begriff „KlientIn“, der aus dem Lateinischen stammt und sinngemäß jemanden bezeichnet, der sich anlehnt, also einen Schützling. Wir ziehen die Bezeichnungen NutzerInnen (unserer Wohneinrichtungen) und MitarbeiterInnen vor.

Übergeordnetes Ziel der Arbeitsgemeinschaft für Nichtsesshaftenhilfe Wien (ARGE Wien) ist die dauerhafte Versorgung mit Wohnraum oder Arbeit von Menschen, die – aus welchen Gründen auch immer – nicht wohnversorgt sind oder am primären Arbeitsmarkt keinen Platz finden. Jegliche Subziele sind nur dann Inhalt der Zusammenarbeit, wenn sie in direktem Zusammenhang mit der Erreichung des Hauptzieles stehen oder ihr Fehlen das Hauptziel gefährden würde.

Die Bedürfnisorientierte Sozialarbeit versteht sich als übergeordnetes Konzept, Beschreibung unserer Haltung, aber auch als Leitbild und ideologische Grundlage der Arbeit, die in der ARGE Wien geleistet wird.

Einleitung

Die Arbeitsgemeinschaft für Nichtsesshaftenhilfe Wien (im Folgenden ARGE Wien) ist ein seit 1980 bestehendes Sozialprojekt, das Dauerwohnplätze für Wohnungslose und Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose anbietet.

Vor über 15 Jahren erfolgte die Niederschrift des Konzepts „Bedürfnisorientierte Sozialarbeit in der ARGE Wien“.

Die Grundhaltung hat sich im Wesentlichen seit damals nicht geändert, allerdings haben sich Umfang und Schwerpunkte der Arbeit sowie die Umwelt- und Rahmenbedingungen stark gewandelt. Eine Überarbeitung oder - wie sich im Zuge der dafür initiierten Arbeitsgruppe herausstellte - Neufassung, die den aktuellen Verhältnissen gerecht wird, wurde daher notwendig.

Die ARGE Wien ist in der Zeit seit der ersten Fassung der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit stark gewachsen und expandiert weiter. Es ist uns ein Anliegen, den neuen Strukturen und dem Wandel der Zeit Rechnung zu tragen, und gleichzeitig die Grundhaltung und die Qualitäten, die die ARGE Wien auszeichnen und auch einzigartig machen, beizubehalten. Als AdressatInnen der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit-Neu sehen wir die Vereinsmitglieder, MitarbeiterInnen, Fördergeber, NutzerInnen sowie Menschen mit Interesse an unserer Arbeitsweise und unserem Konzept.

Folgende Fragestellungen bzw. Themenbereiche sollten im Rahmen dieser Neufassung geklärt werden und wurden im Laufe der Sitzungen der Arbeitsgruppe diskutiert:

- ⇒ Wie definiert sich das Konzept der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit der ARGE Wien?
- ⇒ Wer definiert die Bedürfnisse und den Handlungsspielraum?
- ⇒ Wer sind die AdressatInnen des Konzepts?
- ⇒ Welcher konkreten Methoden in der Sozialen Arbeit bedient sich die ARGE Wien?
- ⇒ Was ist die Grundhaltung der ARGE Wien?
- ⇒ Welches Menschenbild und welche Werte liegen der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit zugrunde?
- ⇒ Was sind die Ziele der Arbeit der ARGE Wien?
- ⇒ Wo liegen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Transportbetrieb und Wohnbereich?

Definition

„Jeder Mensch ist Experte für sein Leben“.

Die Bedürfnisorientierte Sozialarbeit ist eine durch Niederschwelligkeit geprägte, nicht wertende, ergebnisorientierte und die Lebenswelt der Betroffenen respektierende Betreuungsform.

Der Begriff Niederschwelligkeit lässt sich laut Uhrig (1997: 141) anhand folgender Merkmale charakterisieren: Die Inanspruchnahme der Hilfe setzt keine Verhaltensänderung der KlientInnen voraus, die Hilfe orientiert sich an einer unmittelbaren Befriedigung eines existentiellen Bedürfnisses, basiert auf Freiwilligkeit und zieht keine Sanktionen bei Ablehnung des Hilfsangebots nach sich.

Um die Definition für die Bedürfnisorientierte Sozialarbeit im Detail zu erörtern, müssen folgende Fragen geklärt werden:

- ⇒ Welche Haltung und Grundsätze gelten in der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit (siehe auch: Kapitel „Menschenbild und ethische Grundwerte in der ARGE Wien“)?
- ⇒ Für welche Zielgruppe setzen wir die Bedürfnisorientierte Sozialarbeit ein?
- ⇒ Wer definiert die Handlungsfelder und den Handlungsbedarf für die ARGE Wien?
- ⇒ Welche Ziele verfolgt die Bedürfnisorientierte Sozialarbeit?

Basis für die Arbeitsweise der ARGE Wien sind zu allererst die Menschenrechte.

Das mag banal klingen, nicht selten erlebt man in der Sozialen Arbeit jedoch eine massive Einschränkung - wenn nicht gar Missachtung - der grundlegenden Individualrechte. Dies zeigt sich am häufigsten beim Schutz der Privatsphäre und der persönlichen Daten bis hin zum Recht auf persönliches Eigentum, aber auch bei der Lebens- und Alltagsgestaltung.

Oft wird argumentiert, dass Personen, die Hilfe in Anspruch nehmen, nicht in der Lage wären, ihr Leben selbstständig zu führen. Dem halten wir entgegen: „Wer hat das Recht zu bestimmen, wie ein Leben geführt werden muss?“

Es gibt auch andere Lebenswelten, Ziele und Bedürfnisse als jene der helfenden Berufe oder der „NormalbürgerInnen“. Wir können niemandem vorschreiben, wie oder womit er bzw. sie glücklich zu sein hat. Daher ist im Konzept der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit keine „Reparatur“ im Sinne der Gesellschaftsnorm vorgesehen.

Erst wenn jemand an uns herantritt und ein Bedürfnis äußert, das nicht durch Selbstorganisation gedeckt werden kann, können wir uns überlegen, ob die ARGE Wien

einen Beitrag leisten kann. Im Vordergrund steht dabei die Schaffung von Rahmenbedingungen, die es unseren NutzerInnen ermöglichen, ein menschenwürdiges und selbstbestimmtes Leben zu führen.

Durch die Inanspruchnahme von Unterstützung, dürfen die persönlichen Rechte keinesfalls eingeschränkt werden (siehe Kapitel „Menschenbild und ethische Grundwerte in der ARGE Wien“).

Praxisbeispiel Einzug von Hrn. L: dieser kommt mit der Betreuerin aus einer vorbetreuenden Stelle, die das Gespräch für Hrn. L. führt und zur Untermauerung der sogenannten Defizite einen dicken Akt auf den Tisch legt, quasi „den zukünftigen Bewohner übergibt“. Auf den Hinweis, dass der Bewohner selbst anwesend sei und der Akt Daten über sein Leben enthalte, reagiert die Betreuerin pikiert und zieht den Akt mit der Bemerkung zurück, dann müsse eben alles neu erhoben werden.

Der Respekt vor der Lebenswelt und der Autonomie des/r Einzelnen stellt also einen zentralen Punkt im Umgang miteinander dar.

Dieser Respekt vor der individuellen Expertise wird stetig gewahrt - die Konsequenzen aus dem resultierenden Lebenskonzept muss der/die Einzelne letztlich selbst tragen. Das Angebot der Unterstützung bei der subjektiven und objektiven Veränderung der Lebenssituation - sofern gewünscht - bleibt selbstverständlich gegeben.

Am Beginn der Zusammenarbeit steht das Prinzip „tabula rasa“, d. h. wir wollen kaum Vorinformationen über eine Person, die unsere Ressourcen in Anspruch nehmen will, und nehmen die von sich aus geäußerte Darstellung einer Vorgeschichte als Fakt. Hintergründe der aktuellen Situation und der „Bedürftigkeit“ spielen keine Rolle.

Die ARGE Wien ist grundsätzlich in zwei Bereichen tätig: sie bietet einerseits Wohnraum (mit Betreuung) an, andererseits Arbeitsmöglichkeiten.

Dabei stellt sie die Ressourcen zur Verfügung, die einem subjektiv empfundenen Defizit entgegenwirken. Darüber hinausgehende, nicht verlangte Dienste halten wir nicht für erforderlich und werden daher von uns auch nicht angeboten (siehe auch Kapitel „Methodik“).

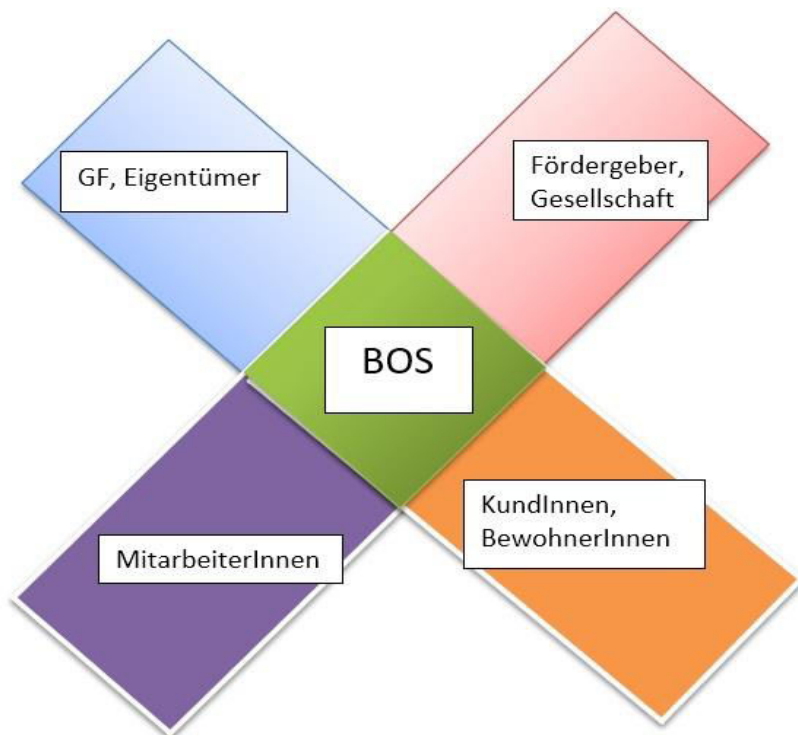
Die Kooperation im Sinne einfacher Spielregeln zur Erhaltung der zur Verfügung gestellten Ressourcen wird grundsätzlich vorausgesetzt. Die Zusammenarbeit unterliegt immer einem klaren Vertrag. Wenn dessen Einhaltung - und damit der Erhalt der Ressourcen - gefährdet ist, sind die Schlüsselkräfte gefordert, methodisch - im Sinne der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit - vorzugehen, um das gemeinsame Ziel (langfristiger Erhalt des Arbeitsplatzes bzw. dauerhafte Wohnversorgung) nach Möglichkeit zu gewährleisten.

Oft ergibt sich aus dieser akzeptierenden Grundhaltung, dass MitarbeiterInnen aufgenommen werden, die schon sehr lange keiner geregelten Arbeit nachgegangen sind, und BewohnerInnen in Häusern der ARGE Wien einziehen, die in anderen Einrichtungen nicht gehalten werden konnten. Dazu zählen u.a. Personen mit Suchterkrankungen, psychischen Erkrankungen sowie Menschen, die körperlich und geistig durch einen entsprechenden Lebenswandel sehr stark beeinträchtigt sind.

Auf welchen Gebieten sich die ARGE Wien engagiert, wo Handlungsbedarf besteht bzw. welche Leistungen angeboten werden, wird durch mehrere Interessensgruppen bestimmt. Diese unterscheiden sich hinsichtlich der Tätigkeit und Ziele der ARGE Wien - je nachdem, ob dauerhafte Beschäftigung oder dauerhafte Wohnversorgung geboten werden soll. Nur wo die Interessen dieser Gruppen übereinstimmen, wird die ARGE Wien tätig.

- ➔ Geschäftsführung und Eigentümervertretung: vertritt die wirtschaftlichen Interessen der Organisation und sichert den zweckmäßigen Ressourceneinsatz.
- ➔ Gesellschaft und Fördergeber: vertreten globale gesellschaftliche und kommunale Interessen a. d. s.: Reduktion von Langzeitarbeitslosigkeit bzw. Wohnungslosigkeit, widmungsgemäße Verwendung von Fördermitteln.
- ➔ KundInnen des Transportbetriebes bzw. BewohnerInnen der Wohneinrichtungen: wollen die vertraglich vereinbarte Leistung in Anspruch nehmen.
- ➔ MitarbeiterInnen: möchten sinnvolle, motivierende und fair entlohnte Tätigkeiten verrichten.

Die folgende Grafik soll veranschaulichen, im Rahmen welcher Schnittmenge von Interessen die ARGE Wien ihre Tätigkeit anbieten bzw. im Rahmen der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit aktiv werden kann.



Anmerkung: GF = Geschäftsführung, BOS = Bedürfnisorientierte Sozialarbeit

Die angesprochenen Interessensgruppen formulieren also das Einsatzgebiet und den Handlungsspielraum der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit und bestimmen dadurch, wo die ARGE Wien aktiv wird.

Parallel dazu müssen jedoch auch die prinzipiellen Ziele der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit definiert werden.

Grundsätzlich wird eine höchstmögliche wirtschaftliche Unabhängigkeit angestrebt, um die Umsetzung der inhaltlichen Aspekte und Grundsätze sicherzustellen.

Als zentraler Grundsatz unserer Organisation sei ein wirtschaftlicher und sparsamer Umgang mit Ressourcen festgehalten; das betrifft den Einsatz von Wirtschaftsgütern, menschliche Ressourcen und natürlich die effiziente Verwendung der Fördergelder.

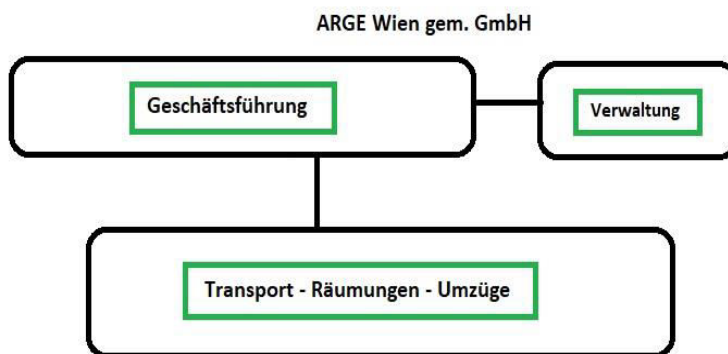
Es gilt, mit dem geringstmöglichen Einsatz maximalen Ertrag, bzw. Erfolg (Output) zu erzielen.

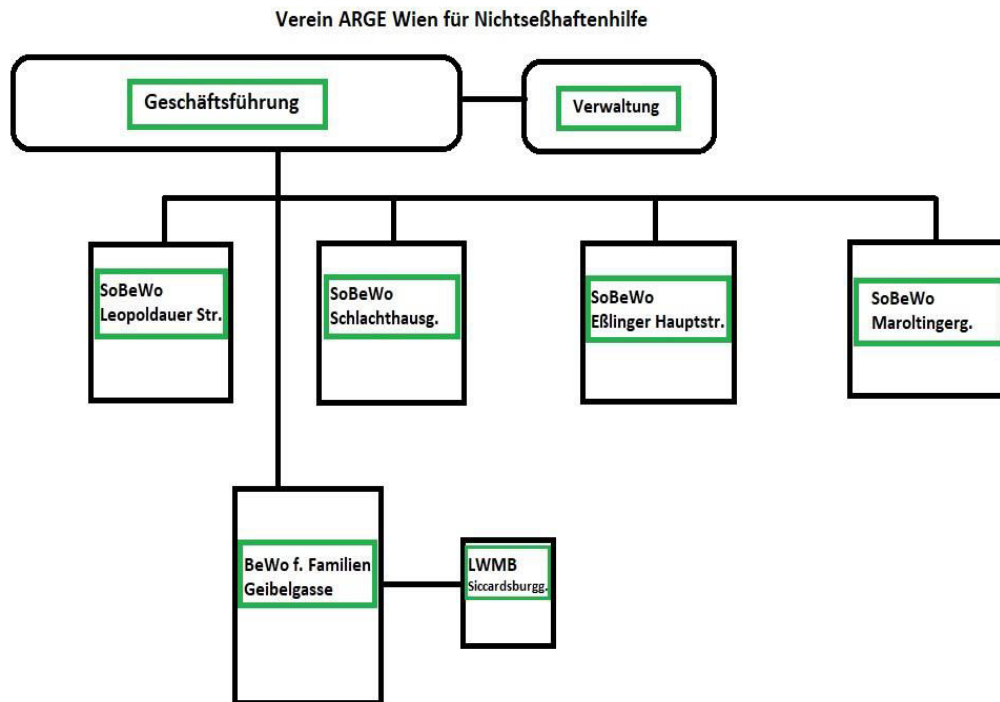
Das klingt bei einer gemeinnützigen Organisation vielleicht auf den ersten Blick befremdlich, führt aber in der Folge konsequenterweise zur nötigen Sparsamkeit im Umgang mit kommunalen Förderungen.

In der Praxis bedeutet dies u.a., dass im Sinne einer schlanken Hierarchie nur die unbedingt nötigen Ebenen zu schaffen sind und der Verwaltungsaufwand auf ein Minimum zu beschränken ist.

Auch wenn die ARGE Wien als Trägerorganisation in den vergangenen Jahrzehnten gewachsen ist, ist die Verwaltung übersichtlich geblieben. Direkt unterhalb der Geschäftsführung mit (ihren) Stabsstelle(n) befindet sich die mit der Basis - Teams aus SozialarbeiterInnen, WohnbetreuerInnen, Hausarbeitern und Reinigungskräften, unterstützt durch externe ÄrztInnen, HauskrankenpflegerInnen und HeimhelferInnen - verbundene Ebene der Hausleitungen.

Analog zu den Häusern existiert im Beschäftigungsbereich eine kleine Gruppe von Schlüsselkräften, die Aufträge entgegennimmt, den Alltagsbetrieb koordiniert und die Transportarbeiter anleitet.





Anmerkung: LWMB = Leistbares Wohnen mit Betreuungsangebot, SoBeWo = Sozial betreutes Wohnhaus, BeWo = Betreutes Wohnen; Stand: 2017

Um die übergeordneten Ziele der dauerhaften Beschäftigungsmöglichkeit bzw. der dauerhaften Wohnversorgung ressourcenschonend zu erreichen, muss der Fokus auch in Zukunft auf der Beibehaltung von Pragmatismus, Ressourcenschonung und einer schlanken Hierarchie liegen.

Für die motivierte und motivierende Kooperation zwischen den Ebenen empfiehlt sich Transparenz in den strategischen Entscheidungen im Sinne einer „limited Information“ - es sollte die, für die Durchführung der gewünschten Tätigkeit erforderliche, Information zur Verfügung gestellt werden.

Je transparenter das System handelt, umso motivierter agiert die ausführende Ebene.

„Wozu soll ich in diesem Unternehmen mitarbeiten? Und wofür ist das gut? Was ist der Sinn und Zweck dieser Arbeit?“. Lars Vollmer stellt diese Fragen aus MitarbeiterInnensicht in seinem Buch „Zurück an die Arbeit“, das im Wesentlichen davon handelt, die Ebenen des „Theaterspielens“ (2016: 47ff) zugunsten der produktiven Arbeit von „Könnern“ (2016: 139ff) zu reduzieren bzw. gänzlich zu vermeiden.

Die Antworten von Vollmer: „Damit ich ein Teil des Teams bin, das XYZ unternimmt. Und weil ich mich mit der Aufgabe XYZ identifiziere, weil ich ein Teil davon sein will.“

Diese Haltung spiegelt sich sowohl im Bereich des Transportbetriebes als auch in den Wohnprojekten der ARGE Wien wider.

Die Einführung von „sich selbst verwaltenden“ Zwischenebenen, die zu einem nicht unwesentlichen Teil zur eigenen Rechtfertigung unproduktives „Theater spielen“ oder eine überdimensionale Erweiterung des „Overhead“ wären ein offensichtliches Abweichen von bestehenden Organisationsgrundsätzen und nicht mit dem hier beschriebenen Konzept vereinbar.

Unser Ziel war es und ist es stets, die vorhandenen Ressourcen soweit wie möglich direkt in unsere Kerntätigkeiten fließen zu lassen.

Menschenbild und ethische Grundwerte in der ARGE Wien

Entsprechend der europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK, Ratifizierung durch Österreich, 1958: o.P.) hat jeder Mensch das Recht auf Schutz seiner Privatsphäre, das Recht auf persönliche Entwicklung und auf Schutz vor Diskriminierung. Der Umstand, dass jemand die Hilfe anderer in Anspruch nimmt, darf keinesfalls zur Einschränkung seiner/ihrer Rechte führen.

Im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben ist die Arbeit der ARGE Wien geprägt durch Toleranz gegenüber anderen Lebenswelten. Sie orientiert sich an Grundwerten wie Respekt gegenüber der Autonomie und Privatsphäre der NutzerInnen, Bürgerrechten, Ressourcenorientierung und Freiwilligkeit. Von einem Reparatur- bzw. Verbesserungsanspruch wird in diesem Zusammenhang eindeutig Abstand genommen.

„Der Anspruch, andere Menschen zu verbessern, zu ändern, kann durch keinen Trick der Welt mit den Ideen von Toleranz, Respekt und Vertrauen in Übereinstimmung gebracht werden“ (von Braunmühl 2006: 73). Dieses Zitat unterstreicht die Notwendigkeit von Bedürfnisorientierter Sozialarbeit und nennt gleichzeitig jene Werte, die im Zentrum der Bemühungen der ARGE Wien stehen.

Wir betrachten jeden Menschen als Experten für sein eigenes Leben. Die Konsequenzen seines Handelns muss er selbst tragen. Es ist nicht Aufgabe der Sozialen Arbeit erwachsene Menschen zu erziehen oder zu bevormunden. Die Schaffung von Rahmenbedingungen, die persönliche Entwicklung und ein menschenwürdiges Leben ermöglichen, gehört hingegen zu ihren Kernaufgaben. Respekt vor der Autonomie des/r Anderen ist ein zentrales Anliegen, das in der ARGE Wien verwirklicht wird. Dieser endet erst dort, wo die Autonomie dritter beeinträchtigt wird (siehe Kapitel „Kooperation und Spielregeln“). Speziell für die Arbeit mit Familiensystemen bedeutet das, dass die Rechte und Grundbedürfnisse der schwächsten Teile des Systems, der Kinder, gewahrt werden müssen. Wo das Wohlergehen minderjähriger Kinder gefährdet ist, endet die Selbstverantwortung der Familie. Die Problematik wird thematisiert und das zuständige Amt für Jugend und Familie verständigt.

Wir gestehen jedem (egal ob MitarbeiterIn oder NutzerIn) das Recht auf sein/ihr persönliches (Un-)Glück zu, sofern andere dadurch nicht beeinträchtigt sind und die rechtlichen Rahmenbedingungen gewahrt bleiben. Dabei hat Artikel 4 der Erklärung der Menschen- und Bürgerrechte (Déclaration des droits de l'homme et du citoyen) vom 26. August 1789, unverändert Gültigkeit: „Die Freiheit besteht darin, alles tun zu können, was einem anderen nicht schadet. So hat die Ausübung der natürlichen Rechte eines jeden Menschen nur die Grenzen, die den anderen Gliedern der Gesellschaft den Genuss der gleichen Rechte sichern. Diese Grenzen können allein durch Gesetz festgelegt werden.“

Entscheidende Voraussetzung für eine langfristige Mitarbeit in der ARGE Wien ist die Identifikation mit dem Konzept der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit, da in der

Arbeitspraxis ein hohes Maß an Übereinstimmung mit den genannten Grundwerten verlangt wird.

Eine schlanke Organisationsstruktur mit klaren Kompetenzzuschreibungen, hohe Eigenverantwortung und selbstständiges Arbeiten schaffen ein motivierendes Arbeitsklima und ein verhältnismäßig großes Potential für Mitgestaltung und Partizipation.

Eine nicht wertende sondern wertschätzende Haltung gegenüber den MitarbeiterInnen einzunehmen bedeutet u.a., dass in der Praxis von neuen MitarbeiterInnen keine Dienstzeugnisse oder Strafregisterauszüge verlangt werden. Sofern diesbezüglich Vorfälle oder Ereignisse aus der Vergangenheit bekannt werden, sehen wir diese nicht als eine Reihe von Misserfolgen auf Grund persönlicher Defizite und Schwächen, sondern als Erfahrungen, die in Zukunft nützlich sein können. Die ARGE Wien will ihren MitarbeiterInnen damit einen unbelasteten Neubeginn ermöglichen. Vertrauen fördert Selbstvertrauen. Selbstvertrauen hebt die Leistungsbereitschaft. Höhere Leistungsbereitschaft fördert die Leistung. Höhere Leistung führt zu mehr Vertrauen usw.

Ähnlich ist die Haltung gegenüber den NutzerInnen des Wohnbereichs. Datenschutz wird extrem ernst genommen und persönliche Daten oder Informationen über die Vorgeschichte der Betroffenen werden beim Einzug nicht verlangt, um einen unvoreingenommenen Betreuungsbeginn zu ermöglichen. Die weitere Zusammenarbeit besteht stets auf Freiwilligkeit.

Das von uns vertretene Menschenbild beinhaltet ganz zentral das Prinzip der Subjektorientierung und Bedürfnisorientierung. Konkret bedeutet das, dass die Arbeit der ARGE Wien darauf abzielt, die Würde, Autonomie, Kompetenzen und Ressourcen der NutzerInnen zu steigern, die eine Bewältigung ihres Lebens ermöglichen. Soziale Arbeit muss dabei ihrer emanzipatorischen und parteilichen Aufgaben gerecht werden. Entscheidend sind dabei folgende Fragen: „Spielen die NutzerInnen eine aktive Rolle und können sie Einfluss auf Ziele und Wege der gemeinsamen Arbeit nehmen?“, „Treten die MitarbeiterInnen den NutzerInnen respektvoll gegenüber und gestehen ihnen das Recht zu, ihr Leben auf ihre Weise bewältigen zu dürfen?“ und „Akzeptieren alle Beteiligten den Grundsatz der Autonomie und Freiwilligkeit und besteht Klarheit bezüglich des Angebots und seiner Grenzen?“.

Methodik

Im Allgemeinen versteht man unter Methode eine bewusst gewählte Verhaltensweise zur Erreichung eines bestimmten Ziels (vgl. Schilling 1993: 65f). Wenn man sich mit Methoden beschäftigt, steht das „wie“ im Mittelpunkt (vgl. Galuske 2013: 28).

Als Methoden der Sozialen Arbeit werden auch allgemeine Handlungskonzepte bezeichnet, die sich auf eine bestimmte Art und Weise beziehen, wie SozialarbeiterInnen bzw. BetreuerInnen ihre Tätigkeit ausüben, um bestimmte Ziele zu erreichen. In der Arbeit mit Erwachsenen zählen dazu laut Lüssi (1995: 32) u.a. Information, Beratung, Beschaffung, Vermittlung, Vertretung, Betreuung und Intervention. In der ARGE Wien sind diese Handlungsarten in eine in diesem Konzept klar definierte ethische Grundhaltung eingebettet (siehe Kapitel „Menschenbild“).

Wesentlich in der praktischen Umsetzung dieses Konzepts ist die Handlungskompetenz der MitarbeiterInnen. Darunter verstehen wir die Fähigkeiten einer Person, die für ihr berufliches Handeln notwendig sind und die in der Regel durch eine Ausbildung oder durch ein Studium erworben werden. Die professionelle Handlungskompetenz beinhaltet Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Handlungskompetenz. Sind MitarbeiterInnen sozial kompetent und - unabhängig von der jeweiligen Ausbildung - in der Lage selbstständig, reflektiert und motiviert zu arbeiten, führt das zu einer professionellen und effizienten Arbeitsweise. Aus diesem Grund stehen in der ARGE Wien seit jeher Vertrauen und Kooperation statt Kontrolle im Vordergrund. Unter Handlungskompetenz verstehen wir aber neben Qualifikation und Fähigkeiten auch definierte Zuständigkeiten und dazu nötige Befugnisse innerhalb der Einrichtung bzw. Organisation, um wirksam handeln zu können.

Ein inhaltlich verwandtes Organisationsmodell und Best-Practice-Beispiel im Pflegebereich sehen wir in der niederländischen NPO Buurtzorg. Im Mittelpunkt stehen die Bedürfnisse der Betroffenen. Erklärtes Ziel sind die Wahrung der Eigenständigkeit und Unterstützung der Unabhängigkeit. Gründer de Blok: „Es geht nicht um Kontrolle, sondern um Verantwortung. Kontrolle führt zu Kontrollsystemen, zu Kosten und unnötigen Reibungsverlusten.“ Stattdessen müsse man den Gedanken zulassen, dass das Personal ethisch und fachlich in der Lage ist, bestens für die Betroffenen zu sorgen (vgl. de Blok zit. in Böhmer 2017: 4).

Die Grundidee der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit besteht darin, den NutzerInnen die Freiheit zu lassen, ihre Lebenswelt weitgehend autonom zu gestalten und im Sinne des Partizipationsgedankens die Verantwortung für sie und ihr Leben bei ihnen zu belassen. Der Zielgruppe wird vonseiten der MitarbeiterInnen ein Beziehungsangebot gemacht, das diese entweder annehmen oder ignorieren kann. Oft dauert es seine Zeit, bis die Betreuungsangebote genutzt werden, manchmal kommt es nie dazu. BewohnerInnen, die

sich dafür entscheiden, Unterstützung in Anspruch zu nehmen und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, werden ihren eigenen Möglichkeiten entsprechend begleitet und ermutigt.

Die dabei angewandten direkt interventionsbezogenen Konzepte und Methoden reichen von Case Management (Vermittlung von gesundheitlichen, pflegerischen, juristischen, therapeutischen, erzieherischen, u.a. Leistungen), nicht-direktiver Beratung und Mediation (Vermittlung bei Konflikten) über soziale Netzwerkarbeit (Ressourcenanalyse, Reaktivierung von Ressourcen) bis hin zu praktischen Hilfen zur alltäglichen Lebensbewältigung.

Zur Sicherung der Qualität der methodischen Arbeit und Förderung einer selbstreflexiven Haltung sind indirekt interventionsbezogene Methoden wie Selbstevaluation, Intravision und Supervision vorgesehen.

Gelebte Wertschätzung, Respekt gegenüber den NutzerInnen und ihrer Lebenshaltungen, Achtung der Privatsphäre, Berücksichtigung von Bedürfnissen und Toleranz hinsichtlich Lebensweise und Bewältigungsstrategien sind wichtige Bestandteile der Zusammenarbeit zwischen Betreuungspersonal und BewohnerInnen. Empathie ist eine der Grundvoraussetzungen für die Bedürfnisorientierte Sozialarbeit, wobei die Grenzen des professionellen Betreuungsverhältnisses besonders bei diesem Ansatz stets zu wahren sind.

Wesentlich in der Zusammenarbeit mit den NutzerInnen ist der Grundgedanke des Empowerment-Konzepts. Zentral ist dabei die Stärkung von Menschen, die sich aus verschiedenen Gründen in einer machtlosen Situation befinden. Unter Stärkung ist dabei das Entdecken, Bewusstwerden und Entwickeln von eigenen Ressourcen gemeint. Stärkung von Menschen heißt aber auch, Bedingungen zu fördern, die es ihnen ermöglichen, im Sinne von Partizipation selbst über das eigene Leben bestimmen zu können und Kontrolle über die Gestaltung der eigenen sozialen Lebenswelt zu erlangen. Ein erster Schritt in diese Richtung ist unserer Meinung nach die Zurverfügungstellung von Wohnraum bzw. Arbeit und der respektvolle und würdevolle Umgang miteinander.

Ausgangspunkt des Empowerment-Konzeptes war eine deutliche Kritik an den blinden Flecken des tradierten KlientInnenbildes, das auch heute noch das Berufsverständnis der im Sozialbereich Tätigen bestimmt. Dieses KlientInnenbild ist bis heute in weiten Passagen von einem *Defizit-Blick auf den Menschen* geprägt. Im Lichte dieser grundlegenden Defizit-Orientierung gewinnt die beruflich helfende Unterstützung in vielen Fällen den Charakter einer „Fürsorgepädagogik“, die die Betroffenen in beratende und therapeutische Vollversorgungspakete einpackt, sie zugleich aber auf Dauer von Fremdhilfe abhängig macht und verbleibende Ressourcen von Eigenmächtigkeit entwertet.

Auch in der Sozialen Arbeit gibt es zunehmend die Erfahrung, dass Menschen selbst entscheiden, was sie für richtig halten, wann sie Hilfeangebote annehmen, ablehnen oder

abbrechen, denn niemand lässt sich zu seinem Glück zwingen. Achtung vor der Autonomie und Selbstverantwortung von NutzerInnen bedeutet, die Betroffenen als PartnerInnen zu verstehen, deren Vorstellungen zu akzeptieren und Respekt vor unkonventionellen Lebensentwürfen zu zeigen (vgl. Becker 2005: 2f).

Das Empowerment-Konzept erteilt einer defizitorientierten Betrachtung von Menschen eine klare Absage und stellt stattdessen deren individuelle Stärken, Fähigkeiten und Potentiale in den Mittelpunkt.

Einem anderen Menschen etwas zuzutrauen, heißt ihn ernst zu nehmen. Der/die Betroffene gilt als "ExpertIn in eigener Sache". Das bedeutet einen Bruch mit der traditionellen Sozialen Arbeit, die den AdressatInnen sozialer Dienstleistungen eine tiefgreifende Hilfsbedürftigkeit unterstellte.

Empowerment stellt somit einen Versuch dar, die sozialtechnologische „Reparaturmentalität“ helfender Berufe zu überwinden. Ziel ist nicht länger das Erreichen bestimmter vorgegebener Normen, sondern die Orientierung an den Bedürfnissen der Betroffenen (vgl. Stark 1996: 17ff).

Empowerment in der sozialen Arbeit versucht Menschen bei der (Rück-)Gewinnung ihrer Entscheidungs- und Wahlfreiheit, ihrer autonomen Lebensgestaltung zu unterstützen und sie zur Weiterentwicklung zu motivieren.

Das Empowerment-Konzept basiert auf ethischen Grundüberzeugungen, in denen sich die Achtung vor der Autonomie der Lebenspraxis der Betroffenen, ein engagiertes Eintreten für soziale Gerechtigkeit und für den Abbau von Strukturen sozialer Ungleichheit sowie die Orientierung an einer Stärkung von (basis-)demokratischen Partizipationsrechten miteinander verbinden.

Das Menschenbild, das in der Empowerment-Praxis leitend ist, umfasst laut Herriger (2014: 70ff) folgende Bausteine:

- Die Abkehr vom Defizit-Blick auf Menschen mit Lebensschwierigkeiten und zugleich auch der Verzicht auf pädagogische Zuschreibungen von Hilfebedürftigkeit;
- der Blick auf die Menschenstärken: das Vertrauen in die Fähigkeit jedes Menschen zu Selbstaktualisierung und personalem Wachstum;
- die Akzeptanz von Eigen-Sinn: die Achtung vor der Autonomie und der Selbstverantwortung der KlientInnen und der Respekt auch vor unkonventionellen Lebensentwürfen;
- psychosoziale Arbeit als „Lebensweg-Begleitung“: der Respekt vor der eigenen Zeit und den eigenen Wegen des Klienten und der Verzicht auf enge Zeithorizonte und standardisierte Hilfepläne;

- die normative Enthaltbarkeit der HelferInnen: der Verzicht auf entmündigende ExpertInnenurteile im Hinblick auf die Definition von Lebensproblemen, Problemlösungen und Lebensperspektiven; und
- die Grundorientierung an einer „Rechte-Perspektive“: Menschen mit Lebensschwierigkeiten verfügen - unabhängig von der Schwere ihrer Beeinträchtigung - über ein unveräußerliches Partizipations- und Wahlrecht hinsichtlich der Gestaltung ihres Lebensalltags.

Mit Empowerment-Prozessen wird nicht das Ziel verfolgt bestimmte vorgegebene Normen zu erreichen. Das Ziel orientiert sich vielmehr an den Bedürfnissen der Menschen, die in Empowerment-Prozessen eingebunden sind (vgl. Stark 1993: 42f).

Voraussetzungen für Empowerment innerhalb jeder Organisation sind eine Vertrauenskultur und die Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung auf allen Hierarchieebenen, eine entsprechende Qualifizierung und passende Kommunikationssysteme.

Bedürfnisorientierte Sozialarbeit orientiert sich an mehreren Grundsätzen in der Arbeit mit den NutzerInnen.

Der erste Grundsatz ist jener der Freiwilligkeit. Jede Form der Betreuung ist nur auf freiwilliger Basis zulässig, es sei denn, es besteht unmittelbare Gefahr des Verlustes des Wohnplatzes bzw. Gefahr der unterlassenen Hilfeleistung gemäß § 95 StGb. In diesen Fällen ist das Betreuungspersonal verpflichtet, einzugreifen bzw. zu intervenieren.

Praxisbeispiel Betreuung Hr. D: Der Bewohner ist von Anfang an verbal aggressiv, anscheinend psychisch krank; nach informeller Information hätte er in der vorbetreuenden Stelle MitarbeiterInnen mit einem Elektroschocker bedroht. Lange Zeit ist keine Kommunikation möglich, die ausfallenden Beschimpfungen ereignen sich beinahe täglich im Zuge der Hausrunde oder eines zufälligen Aufeinandertreffens. Abgesehen von den - vom Sachwalter bestellten - externen Kräften, die einen Sanitärübelstand vermeiden und Hr. D. sein Geld überbringen sollen, wird versucht die Verbalinjurien zu ignorieren und Hr. D. möglichst in Ruhe zu lassen. Nach mehr als einem Jahr verletzt sich Hr. D. und benötigt Erste Hilfe. Dazu lässt er erstmals Nähe zu und bedankt sich danach sogar. Es hat über ein Jahr und des subjektiven Bedürfnisses nach Hilfe und Nähe bedurft, um eine Vertrauensbasis aufzubauen. Seither ist Hr. D. mit Unterstützung wohnfähig.

Weiters gilt der Vertragsgrundsatz. Die Unterbringung und die Betreuung der NutzerInnen basiert auf einem für alle gleichlautenden Nutzungsvertrag. Dieses Übereinkommen enthält alle Rechte und Pflichten von Unterkunftgeber und NutzerInnen. Der Vertragsinhalt beschränkt sich ausschließlich auf Belange des Wohnens und orientiert sich an den Grundsätzen des Mietrechtes:

- regelmäßige Mietzahlung
- kein Sanitärübelstand
- Verpflichtung zum leidlichen Verhalten
- Nutzung der Wohnung
- Gewaltverzicht.

Direkt damit in Zusammenhang steht der Grundsatz der Niederschwelligkeit. Es werden von den NutzerInnen minimale, für das Kernthema „Wohnen“ notwendige und klar kommunizierte Voraussetzungen für die Zuweisung und den Erhalt eines Wohnplatzes verlangt. Das bedeutet, wenn die Förderkriterien erfüllt sind, gibt es de facto keine Ablehnungsgründe für einen Einzug. Die Voraussetzungen für die Nutzung des Leistungsangebots der ARGE Wien werden bewusst so niedrig wie möglich und nötig gehalten. Wir gehen grundsätzlich davon aus, dass jeder/jede wohnfähig ist, solange es nicht in der Praxis widerlegt wird. NutzerInnen wird zuerst möglichst langfristig leistbarer Wohnraum zur Verfügung gestellt, erst dann werden bei Bedarf die nötigen Unterstützungs- und Betreuungsangebote gemacht, damit der Wohnraum dauerhaft erhalten werden kann.

Diese Vorgehensweise geht Hand in Hand mit unserer Zieldefinition, die von allen Beteiligten (Fördergeber, NutzerIn, ARGE Wien) gemeinsam festgelegt werden muss. Als konsensuales Ziel gilt der Erhalt des zur Verfügung gestellten Wohnplatzes für die Dauer des Förderzeitraumes (dauerhafte Wohnversorgung) oder gegebenenfalls der Umzug in eine alternative gesicherte Wohnform. Analog dazu besteht das Ziel im Beschäftigungsbetrieb im langfristigen Erhalt des Arbeitsplatzes.

Die methodische Arbeit aller Einrichtungen der ARGE Wien orientiert sich an den Grundlagen dieses Konzepts.

Die Bedürfnisorientierte Sozialarbeit ist eine ergebnisorientierte Methode. Die definierten Ziele werden regelmäßig gemessen. Sowohl der Erhalt des betreuten Wohnplatzes als auch ein Auszug mit dauerhafter Wohnperspektive gelten als Erfolg. Bei Auszügen ohne dauerhafte Wohnperspektive ist die Zielerreichung nicht gegeben.

Kooperation und Spielregeln

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass die ARGE Wien hierarchisch strukturiert (Vereinsvorstand → Geschäftsführung → Schlüsselkräfte/Hausleitungen → MitarbeiterInnen) und die (Zusammen-)Arbeit von klaren Regeln und Grenzen geprägt ist. Es gibt Rahmenbedingungen, die durch Gesetze (Arbeitsrecht, Datenschutzgesetz, ABGB u.a.), Verträge (Nutzungsverträge bzw. KV/Betriebsvereinbarung/Arbeitsverträge) und organisationsinterne Vorgaben (Leitbild, Konzepte, ...) definiert sind und deren Einhaltung von allen Beteiligten vorausgesetzt wird. Innerhalb der definierten Grenzen haben pragmatische Lösungen Vorrang gegenüber rigiden Regeln und es wird versucht, ein Organisationsklima zu schaffen, das die Zusammenarbeit fördert.

Ein wesentlicher Faktor für das Gelingen der Sozialen Arbeit und das Erreichen der definierten Ziele ist eine funktionierende Kooperation auf allen Ebenen. Dazu müssen gemeinsame Interessen und Ziele vorhanden sein.

Grundsätzlich ist die Kooperation mit dem Geldgeber Voraussetzung für unsere Arbeit im Bereich der Wohnungslosenhilfe. Dafür sind Übereinstimmungen hinsichtlich der Angebote, Zielsetzungen und Arbeitsweisen notwendig. Zudem müssen von der ARGE Wien zukünftige Problem- und Bedarfslagen rechtzeitig erkannt und sinnvolle, innovative Lösungsansätze gefunden werden.

Unsere Organisation bietet ein auf diesem Konzept basierendes Leistungsangebot unter Einhaltung vorab definierter Mindeststandards hinsichtlich Angebot und Qualität an. Dabei stehen wirtschaftliche Überlegungen (so kostengünstig wie möglich, so kostenintensiv wie nötig) im Vordergrund, ein Aufblähen des Aufwands und der Kosten soll vermieden werden. Das lässt sich u.a. dadurch bewerkstelligen, dass eine schlanke Hierarchie und eine schlanke Verwaltungsebene angestrebt werden, übermäßige Bürokratie vermieden wird und die eingesetzten Personal- und Materialressourcen in hohem Ausmaß direkt den NutzerInnen zur Verfügung gestellt werden sollen.

Im Gegenzug stellt der Fördergeber ausreichende Mittel zur Finanzierung der angebotenen Leistung zur Verfügung.

Eine zweite wesentliche Ebene, auf der Kooperation stattfinden muss, ist jene zwischen der Organisation bzw. ihren MitarbeiterInnen und den NutzerInnen.

In diesem Kontext lautet das gemeinsame Ziel dauerhafte Wohnversorgung. Die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit werden im Nutzungsvertrag festgehalten und die Einhaltung der definierten Spielregeln sind wesentlicher Bestandteil des Betreuungsangebots, das sich auf das Thema Wohnen bzw. jene Lebensbereiche beschränkt, die für den langfristigen Wohnplatzerhalt relevant sind. Dabei sind die „Spielregeln“ von

allen Beteiligten gleichermaßen einzuhalten. Grundsätzlich wird in der Zusammenarbeit von der Vertragsfähigkeit der NutzerInnen ausgegangen.

Das Kooperationsprinzip soll Direktiven ersetzen, umgekehrt ermöglicht der Verzicht auf Machtausübung die Kooperation auf Augenhöhe. Die Kontrolle wird auf das unbedingt erforderliche Mindestmaß reduziert und durch Vertrauen und Eigenverantwortung ersetzt, Bevormundung und Fremdbestimmung sollen vermieden werden.

Dennoch findet die Zusammenarbeit in einem hierarchischen System statt, in dem sich sowohl MitarbeiterInnen als auch NutzerInnen bewegen. Die Zielerreichung wird durch das Hervorheben der Vorteile der Kooperation erleichtert, trotzdem besteht immer die Möglichkeit der Kooperationsverweigerung durch die NutzerInnen – diese kann auch als Machtfaktor verstanden werden. In diesem Fall – vor allem wenn grobe Verstöße gegen Nutzungsvertrag und Hausordnung erfolgen oder die berechtigten Interesse Dritter bedroht sind – müssen Konsequenzen bis hin zu Wohnplatzverlust und Beendigung der Zusammenarbeit gesetzt werden.

Die 3. Kooperationsebene betrifft die MitarbeiterInnen der ARGE Wien. Auch sie müssen auf allen Einrichtungsebenen zur Zusammenarbeit und Einhaltung der Grundsätze dieses Konzepts bereit sein. Die Eigenverantwortung und die Entscheidungsspielräume in der täglichen Arbeit erfordern ein hohes Maß an Haltung, Kompetenz und Professionalität. Die hier festgeschriebenen Inhalte müssen in der Praxis gelebt werden und bieten ein verhältnismäßig großes Potential für Mitgestaltung und Partizipation. Die erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit und die Identifikation mit den Inhalten der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit fördern die Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Im Transportbetrieb spielen die Schlüsselkräfte eine wichtige Rolle in der Organisation des Alltagsbetriebs und in der MitarbeiterInnenführung. Grundsätzlich werden die Aufgaben der MitarbeiterInnen ihren Möglichkeiten angepasst. Leistungsbereitschaft, nicht Leistungsfähigkeit ist das entscheidende Kriterium für die Mitarbeit im Betrieb.

Die Schlüsselkräfte sind VerwalterInnen von Ressourcen, die die ARGE Wien zur Verfügung stellt. Sie haben gleichzeitig die Aufgabe, die widmungsgemäße Nutzung dieser Ressourcen, das heißt auch die Einhaltung der Spielregeln, sicherzustellen.

Organisationsgrundsätze

Zur Erreichung der Organisationsziele bedarf es neben adäquater Theorien (zum Ordnen des Denkens und Verstehens) auch passender Methoden zum planvollen Handeln, Qualitätsmanagement zur Überprüfung der Zielerreichung und Weiterentwicklung sowie Effizienz als Garant für die Nachhaltigkeit unserer Arbeit.

Ausgehend vom Menschenbild haben sich folgende Grundsätze, die alle Arbeitsbereiche der ARGE Wien betreffen, etabliert und bewährt:

- **Ergebnisorientierung und Wirksamkeit:** Die zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen zweckmäßig und sparsam zur Erreichung der definierten Ziele eingesetzt werden.
Im Idealfall soll mit dem (geringsten) zur Zielerreichung erforderlichen Einsatz der maximale Erfolg erreicht werden.
- **Pragmatismus und Innovation:** Die ARGE Wien hat in der Vergangenheit immer wieder eine Vorreiterrolle in der Planung und Umsetzung neuer Ideen und Projekte innerhalb der WWH (Wiener Wohnungslosenhilfe) eingenommen. Es wurden Ideen umgesetzt, die sich – trotz vorangegangener Skepsis von anderer Seite – als tauglich erwiesen haben.
Daher wird eine Haltung der Innovation, Verbesserung und Experimentierfreudigkeit bei allen MitarbeiterInnen gefördert sowie Kreativität und Pragmatismus bei der Lösung auftretender Probleme gefordert (praktischer Erfolg wiegt schwerer als starre Prinzipien und Theorien).
- **Schlanke Hierarchie und Reduktion von Bürokratie zugunsten pragmatischer Arbeitshaltung:** Überbordende Bürokratie erhöht die Kosten, behindert die Kompetenz der MitarbeiterInnen und senkt die Qualität. Wenig Overhead ermöglicht es, alle Abläufe möglichst einfach zu halten, und überschaubare, persönliche Strukturen zu schaffen. Abteilungen, die sich selbst beschäftigen und die MitarbeiterInnen im operativen Bereich bei der Arbeit behindern, darf es keinesfalls geben.
- **Professionalität sichert Qualität:** Erfahrenes Personal handelt eigenverantwortlich, reflektiert, lösungsorientiert und bedarfsgerecht.
- **Vertrauen in die Kompetenz der MitarbeiterInnen reduziert deren Kontrolle auf ein Minimum.** Es gibt einen klar definierten Rahmen für die MitarbeiterInnen und möglichst wenig Regeln, die den individuellen professionellen Handlungsspielraum einschränken.
- **Weniger ist oft mehr:** Ein mehr an Ressourceneinsatz wirkt sich mitunter hemmend auf Qualität und Wirksamkeit aus. „Zweimal so viel ist doppelt so gut“ – Watzlawick (1997: 23f) beschreibt anschaulich, dass das Multiplizieren einer ursprünglich hilfreichen bzw. guten Sache irgendwann die Sache an sich in ihrer Qualität verändert und u.U. sogar ein Punkt erreicht werden kann, wo es zu

einem Kippeffekt ins Gegenteil kommt. „... davon weiß so mancher berufliche Problemlöser ein Lied zu singen; aber ein Lied, das er erst im Scheitern seiner Lösung zu singen lernte“.

- Qualitätssicherung ist ergebnisorientiert; Qualitätsstandards werden in Kooperation von Vereinsvorstand, Geschäftsführung, MitarbeiterInnen und NutzerInnen erarbeitet.
- Teamarbeit und Autonomie: kleine Teams ermöglichen lösungsorientierte Kommunikation und langfristig motivierende Arbeitsbedingungen - andererseits werden Kontrolle und Fremdbestimmung reduziert. Ziele sind Übernahme von Verantwortung, Flexibilität (Augenmerk auf Veränderung der Umstände), Unternehmergeist, Selbst- und Teamreflexion. Eingriffe von außen erfolgen nur dann, wenn es notwendig ist.
- Rückbesinnung auf die eigentliche Arbeit – die Arbeit mit Menschen: die MitarbeiterInnen müssen Zeit für die NutzerInnen haben und sie kennen, um gute Arbeit leisten zu können. Die Bedürfnisorientierung (was brauchen die Betroffenen, wo kann ihre Unabhängigkeit und Lebensqualität gefördert werden) steht im Mittelpunkt.
- (Subjektive) Sinnhaftigkeit der Arbeit als Qualitäts- und Motivationsfaktor.
- Bewusster Umgang mit (eigenen) Ressourcen und sinnvolle Steuerung der Arbeitsabläufe.

An dieser Stelle muss neuerlich festgehalten werden, dass eine hohe Identifikation mit der ARGE Wien und den hier angeführten Grundsätzen Voraussetzung für eine langfristige Mitarbeit sind.

Beschäftigungsbereich und Wohnbereich der ARGE Wien haben Gemeinsamkeiten wie beispielsweise den sozialen Auftrag (non-profit) oder eine klare Zieldefinition (Arbeit bzw. Wohnen zu ermöglichen) und teilen über weite Strecken die Inhalte dieses Konzepts. Beide Bereiche haben klare Spielregeln, einen hierarchischen, aber auf Kooperation aufgebauten Führungsstil, der Schlüsselkräften und Hausleitungen wesentliche Gestaltungsspielräume zugesteht, und verwehren sich gegen jeglichen Zwang zur Veränderung von Menschen bzw. gegen zwingenden „Reintegrationsanspruch“.

Es werden bei näherer Betrachtung allerdings auch Unterschiede deutlich. Der Beschäftigungsbetrieb ist den Gesetzen des freien Marktes ausgesetzt. Die Anforderungen an die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen sind hoch. MitarbeiterInnen, die davor am konventionellen Arbeitsmarkt gescheitert sind, erbringen bei der ARGE Wien aber Leistungen, die dem „ersten Arbeitsmarkt“ entsprechen. Möglich ist dies auf Grund eines Betriebsklimas, das von Anerkennung, Respekt und Humor gekennzeichnet ist.

Die Anforderungen an die Leistungsbereitschaft der BewohnerInnen sind gering und beschränken sich auf die Einhaltung der Regeln (siehe Seite 18). Das Scheitern hat im Wohnbereich allerdings eine drastische Auswirkung, da die unmittelbare Obdachlosigkeit droht.

Die geringe Fluktuation - sowohl bei den MitarbeiterInnen im Beschäftigungsbetrieb als auch bei den BewohnerInnen - bestätigt die Umsetzung des Konzepts der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit in die soziale Wirklichkeit.

Schlussbemerkung

In einer Zeit des äußeren und inneren Umbruchs versucht die ARGE Wien, sich einerseits den Geist der Gründerzeit zu bewahren und andererseits gegenüber Weiterentwicklung und Innovation offen zu sein.

Es wird wesentlich sein, dass Menschenbild, Methodik, bewährte Organisationsgrundsätze und Pragmatismus - nach über 30 Jahren erfolgreicher Tätigkeit - für die Zukunft erhalten bleiben.

Sich laufend verändernden Umwelt- und Rahmenbedingungen muss allerdings Rechnung getragen werden, und auch die zunehmende Größe des „Unternehmens“ ARGE Wien erfordert Anpassungen und Modernisierung. Diese dürfen jedoch - im Sinne des beschriebenen Leitbildes - niemals auf Kosten von BewohnerInnen, MitarbeiterInnen oder den im Zuge dieses Konzepts beschriebenen Grundsätzen der Bedürfnisorientierten Sozialarbeit erfolgen.

Uns ist bewusst, dass sich jede Organisationsstruktur laufend verändern und weiterentwickeln muss, um den Menschen, die sich darin begegnen, gerecht zu werden. Deshalb versteht sich die Bedürfnisorientierte Sozialarbeit als unter dem Motto „work-in-progress“ laufender Prozess.

Diese Schrift wurde im Rahmen des Arbeitskreises Bedürfnisorientierte Sozialarbeit - unter Teilnahme von Heinz Tauber (Geschäftsführer der ARGE Wien), Franz Sedlak (Präsident der ARGE Wien), Beatrix Grün (Betriebsratsvorsitzende, ARGE Wien), Willi Tauber (Vorstandsmitglied der ARGE Wien), Bernadette Straka und Alexander Bren (beide stv. GeschäftsführerIn, ARGE Wien) – im Laufe des Jahres 2016 vorbereitet und konzipiert und im Folgejahr von Bernadette Straka und Alexander Bren verfasst.

Wien, Dezember 2017

Literatur

BECKER, Martin (2005): Empowerment, zeitgerechtes Handlungskonzept Sozialer Arbeit oder (fachliche) Legitimation für Einschränkungen sozialer Dienstleistungen?

<http://www.organisationsentwicklung-becker.de/pdf/Empowerment%20zeitgerechtes%20Handlungskonzept.pdf> am 22.11.2017.

DE BLOK, Jos zit. in Böhmer Christian (2017): Wie Pflege besser und billiger wird - Best-Practice-Modell. Beim größten Pflegeanbieter in den Niederlanden hat die Krankenschwester allein das Sagen, in: Kurier, 01.04.2017, 4.

Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, article 4 (26.08.1789):

https://de.wikipedia.org/wiki/Erkl%C3%A4rung_der_Menschen-und_B%C3%BCrgerrechte#Artikel_4 am 22.11.2017.

EMRK (1958): Europäische Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten. <http://www.emrk.at/emrk.htm> am 22.11.2017.

GALUSKE, Michael (2013): Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

HERRIGER, Norbert (2014): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.

LÜSSI, Peter (1995): Systemische Sozialarbeit. Praktisches Lehrbuch der Sozialberatung, Haupt Verlag, Bern.

SCHILLING, Johannes (1993): Didaktik - Methodik der Sozialpädagogik. Grundlagen und Konzepte, Luchterhand Verlag, Neuwied.

STARK, Wolfgang (1993): Die Menschen stärken. Empowerment als eine neue Sicht auf klassische Themen von Sozialpolitik und sozialer Arbeit, in: Wohlfahrtswerk für Baden-Württemberg: Blätter der Wohlfahrtspflege. Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit, Heft 2, 41-44, Stuttgart.

STARK, Wolfgang (1996): Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis, Lambertus Verlag, Freiburg im Breisgau.

UHRIG, Winfried (1997): Standards niederschwelliger Angebote in der Wohnungslosenhilfe. In: Wohnungslos, Nr. 4, 39. Jg., 141-144.

VOLLMER, Lars (2016): Zurück an die Arbeit! Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden, Linde Verlag, Wien.

VON BRAUNMÜHL, Ekkehard (2006): Antipädagogik: Studien zur Abschaffung der Erziehung. Tologo Verlag, Leipzig.

WATZLAWICK, Paul (1997): Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen. Piper Verlag, München.